

Vol. 4, N° 8
(Julio-Diciembre)
2023

REDIP

Revista Digital de Investigación y Postgrado

Depósito Legal TA2019000041

ISSN: 2665 - 038X



INSTITUTO DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
VENTANAS AL CONOCIMIENTO

El proyecto de la educación popular:
*una manera para comprender la
situación latinoamericana.*

La fenomenología social de Alfred Schütz:
*Implicaciones en una tesis doctoral
desde la transcomplejidad*

**La educación como medio para
el desarrollo humano:**
una meta inconclusa todavía



Otros temas

Las teorías como estructura:
los paradigmas de Kuhn.

El investigador científico: un
puente para develar la realidad.

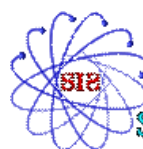
Indexaciones

Nuestra revista se encuentra indexada en las siguientes Bases de Datos y sistemas de información científica:

Bases de Datos Internacionales Selectivas



ADVANCED SCIENCE INDEX



Scientific Indexing Services

Plataformas de Evaluación de Revistas



Revistas de livre acesso



CiteFactor
Academic Scientific Journals

Directorios Selectivos



Hemerotecas Selectivas



Políticas de Copyright de las Editoriales y Autoarchivo



Catálogos de Bibliotecas Internacionales





Universität Augsburg
Universitätsbibliothek



STAATS- UND
STADTBIBLIOTHEK
AUGSBURG



STAATLICHE BIBLIOTHEK
Neuburg a. d. Donau



KATHOLISCHE UNIVERSITÄT
EICHSTÄTT-INGOLSTADT



UNIVERSITÄT
BAYREUTH



Hochschule Neu-Ulm
University of Applied Sciences



Friedrich-Alexander-Universität
Universitätsbibliothek



Hochschule für Technik
und Wirtschaft Berlin



Julius-Maximilians-

UNIVERSITÄT
WÜRZBURG



COLLEGE OF
Saint Benedict



Saint John's
UNIVERSITY



ANDERSON
UNIVERSITY

Hanzehogeschool
Groningen

University of Applied Sciences



UNIVERSITEIT
GENT



HAW
HAMBURG



LEIBNIZ INFORMATION CENTRE
FOR SCIENCE AND TECHNOLOGY
UNIVERSITY LIBRARY



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



UNIVERSIDAD
DEL PAÍS VASCO -
EUSKAL HERRIKO
UNIBERTSITATEA



Firmante de:



El proceso administrativo en la organización transcompleja: una resignificación teórico epistemológica desde la gerencia transparadigmática

Freddy Bolívar*

<https://orcid.org/0000-0003-2828-1409>

Barinas, estado Barinas / Venezuela

Resumen

La teleología cardinal del ensayo es generar una resignificación teórico epistemológica acerca del proceso administrativo clásico (planificación, organización, dirección y control) en las organizaciones transcomplejas dentro del enfoque de la gerencia transparadigmática. Su relevancia ontológica se ubica en el campo del pensamiento complejo dentro de la ciencia administrativa con la transmodernidad cultural como trasfondo epistémico socio contextuante. Motiva la investigación la brecha existente entre un proceso administrativo nacido en la modernidad, de naturaleza disciplinar-fragmentado y un enfoque actual sistémico, sinérgico y performativo basado en una trama compleja de significados. Teóricamente, el trabajo se fundamenta en los aportes de Balza (2021), Kaplan y Norton (2008), Koontz, Weihrich y Cannice (2012) y Morin (2002). La metodología utilizada fue una hermenéutica crítica, dialéctica y documental la cual permite concluir que es posible resignificar el proceso administrativo, se propone un cambio transconceptual y de acción con la idea de revestirlo de un significado identificable con la transcomplejidad. Es indudable, la epistemología del proceso administrativo se orienta hacia los nuevos enfoques o modelos gerenciales capaces de abordar el escenario ontológico de la complejidad e incertidumbre producto de los avances en el conocimiento. Las nuevas lógicas cognitivas de este nuevo mundo están a la vista, pero para verlas es necesario entender el contexto y redefinir nuestra perspectiva frente a la realidad.

Palabras claves: Gerencia Transparadigmática, Proceso Administrativo, Transcomplejidad.

*Doctor en Administración. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, Profesor Titular, Jefe de Unidad del Doctorado en Finanzas. E-mail de contacto: bolivarfa@gmail.com

The administrative process in the transcomplex organization: a theoretical and epistemological resignification from the transparadigmatic management

Summary

The cardinal teleology of the essay is to generate a theoretical epistemological resignification about the classical administrative process (planning, organisation, direction and control) in trans-complex organisations within the transparadigmatic management approach. Its ontological relevance is located in the field of complex thinking within management science with cultural transmodernity as a socio-contextual epistemic background. The research is motivated by the gap between an administrative process born in modernity, of a disciplinary-fragmented nature and a current systemic, synergistic and performative approach based on a complex web of meanings. Theoretically, the work is based on the contributions of [Balza \(2021\)](#), [Kaplan and Norton \(2008\)](#), [Koontz, Weihrich and Cannice \(2012\)](#) and [Morin \(2002\)](#). The methodology used was a critical, dialectical and documentary hermeneutic which allows us to conclude that it is possible to re-signify the administrative process, a transconceptual and action change is proposed with the idea of giving it a meaning identifiable with transcomplexity. Undoubtedly, the epistemology of the administrative process is oriented towards new approaches or managerial models capable of addressing the ontological scenario of complexity and uncertainty resulting from advances in knowledge. The new cognitive logics of this new world are in sight, but to see them it is necessary to understand the context and redefine our perspective on reality.

Keywords: Transparadigmatic Management, Administrative Process, Transcomplexity.

O processo administrativo na organização transcomplexa: uma resignificação teórica e epistemológica na perspectiva da gestão transparadigmática

Sumário

A teleologia cardinal do ensaio é gerar uma resignificação teórica e epistemológica do processo administrativo clássico (planeamento, organização, direção e controle) em organizações trans-complexas no âmbito da abordagem transparadigmática da gestão. A sua relevância ontológica situa-se no campo do pensamento complexo da ciência da gestão, tendo a transmodernidade cultural como pano de fundo epistémico sócio-contextual. A investigação é motivada pelo desfasamento entre um processo administrativo nascido na modernidade, de natureza disciplinar fragmentada, e uma abordagem actual sistémica, sinérgica e performativa baseada numa complexa teia de significados. Teoricamente, o trabalho baseia-se nas contribuições de [Balza \(2021\)](#), [Kaplan e Norton \(2008\)](#), [Koontz, Weihrich e Cannice \(2012\)](#) e [Morin \(2002\)](#). A metodologia utilizada foi uma hermenêutica crítica, dialéctica e documental que nos permite concluir que é possível re-significar o processo administrativo, propõe-se uma mudança transconceptual e de acção com a ideia de lhe dar um significado identificável com a transcomplexidade. Sem dúvida, a epistemologia do processo administrativo está orientada para novas abordagens ou modelos de gestão capazes de enfrentar o cenário ontológico de complexidade e incerteza resultante dos avanços do conhecimento. As novas lógicas cognitivas deste novo mundo estão à vista, mas para as ver é necessário compreender o contexto e redefinir a nossa perspectiva sobre a realidade.

Palavras-chave: Gestão transparadigmática, Processo administrativo, Transcomplexidade.

Le processus administratif dans l'organisation transcomplexe: une resignification théorique et épistémologique dans la perspective de la gestion transparadigmatique

Résumé

La téléologie cardinale de cet essai est de générer une resignification théorique et épistémologique du processus administratif classique (planification, organisation, direction et contrôle) dans les organisations transcomplexes au sein de l'approche de gestion transparadigmatique. Sa pertinence ontologique se situe dans le domaine de la pensée complexe au sein de la science de la gestion, avec la transmodernité culturelle comme arrière-plan épistémique sociocontextuel. La recherche est motivée par l'écart entre un processus administratif né dans la modernité, de nature disciplinairement fragmentée, et une approche systémique, synergique et performative actuelle basée sur un réseau complexe de significations. D'un point de vue théorique, le travail est basé sur les contributions de [Balza \(2021\)](#), [Kaplan et Norton \(2008\)](#), [Koontz, Wehrich et Cannice \(2012\)](#) et [Morin \(2002\)](#). La méthodologie utilisée est une herméneutique critique, dialectique et documentaire qui nous permet de conclure qu'il est possible de re-signifier le processus administratif, un changement transconceptuel et d'action est proposé avec l'idée de lui donner un sens identifiable avec la transcomplexité. Sans aucun doute, l'épistémologie du processus administratif est orientée vers de nouvelles approches ou de nouveaux modèles de gestion capables d'aborder le scénario ontologique de la complexité et de l'incertitude résultant des progrès de la connaissance. Les nouvelles logiques cognitives de ce nouveau monde sont en vue, mais pour les voir, il est nécessaire de comprendre le contexte et de redéfinir notre perspective sur la réalité.

Mots-clés: Gestion transparadigmatique, processus administratif, transcomplexité.

Introducción

Ideas introductorias que orientan el discurso

La lógica de un mundo lineal, previsible y estable transita hacia un nuevo paradigma de complejidad e incertidumbre como consecuencia de nuevos descubrimientos en el área del conocimiento y de la tecnología, impulsando a las organizaciones a la globalidad de los mercados y a mayor velocidad en la interacción dinamizada por la tecnología; esto aunado a eventos desconocidos y sobrevenidos que provocan o aceleran cambios en patrones establecidos.

En efecto, la segunda década de este siglo ha llegado consolidando posiciones epistemológicas y ontológicas propuestas a finales del siglo pasado como resultado del agotamiento de modelos organizacionales basados en la linealidad, causalidad y previsibilidad. Paulatinamente, se está gestando una transición de los modelos organizacionales modernos hacia modelos sistémicos, integrales basados en una trama compleja de significados.

Se trata entonces, de adaptar o sustituir los esquemas normativos y estructuras rígidas de la teoría

El proceso administrativo en la organización transcompleja:
una resignificación teórico epistemológica desde la gerencia transparadigmática

organizacional que gobernó esa época moderna de certidumbre y previsibilidad ya agotada, y alinearla con una cultura de pensamiento complejo, transdisciplinario y de valoración de la condición humana propia de organizaciones sociales, organizaciones inteligentes, organizaciones transcomplejas, y las implicaciones del contexto de la transmodernidad cultural.

El propósito de este trabajo es generar una resignificación teórico epistemológica acerca del proceso administrativo clásico (planificación, organización, dirección y control) a los fines de adaptar a lo denominado por Balza (2021) la “gerencia transparadigmática”, una nueva lógica gerencial “deestructurada y compleja que significa una mirada emergente, tanto al interior de cada persona, como al escenario organizacional para resignificar desde lo que es capaz de aportar cada ser humano” (p. 40). De esta manera, y tomando la transmodernidad cultural como trasfondo epistémico sociocontextuante, la duda teleológica sería ¿es posible resignificar el actual proceso administrativo y adaptarlo a los principios del pensamiento complejo? ¿Cómo podría entenderse un proceso gerencial transparadigmático?

La metodología aplicada, basada en el paradigma cualitativo, es una hermenéutica crítica, dialéctica y documental. Este enfoque permite realizar un análisis crítico y reflexivo de las posturas más importantes publicadas por autoridades del área y obtenidas de fuentes bibliográficas de primer orden.

Síntesis de la evolución del pensamiento administrativo

Tabla 1. Evolución Paradigmática de la Ciencia Administrativa

Momento / época	Autores, paradigmas
Modernidad	Frederick Taylor (1856-1915) “Padre de la Administración Científica” Enfoque en la productividad. Henri Fayol (1841-1925) “Padre de la Administración Moderna” Enfoque en la estructura. Max Weber (1864-1920) Enfoque en conducta (burocracia). Elton Mayo (1880-1949) Enfoque: Recurso Humano.
Postmodernidad	Frederick Taylor (1856-1915) “Padre de la Administración Científica” Enfoque en la productividad. Henri Fayol (1841-1925) “Padre de la Administración Moderna” Enfoque en la estructura. Max Weber (1864-1920) Enfoque en conducta (burocracia). Elton Mayo (1880-1949) Enfoque: Recurso Humano.
Transmodernidad Cultural	W. Edwards Deming: Calidad Total. Peter Drucker: La Sociedad Poscapitalista. Henry Mintzberg: Gerencia Estratégica Porter: Ventaja Competitiva Otros: Organizaciones Inteligentes, Cuadro de Mando Integral Enfoque: Conocimiento

Fuente: Bolívar (2023).

Siguiendo la línea evolutiva paradigmática de la ciencia administrativa expresada por Balza (2021), existen tres épocas: la modernidad, postmodernidad y transmodernidad cultural. Si bien, el autor no especifica trechos temporales, afirma se pueden identificar elementos y características de naturaleza ontológica que los distingue. Tomando fechas de Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), la tabla 1, mostrada anteriormente, resume la evolución del pensamiento administrativo.

El desarrollo social evolutivo resumido en la tabla señala tres períodos históricos caracterizados por prácticas sociales y culturales que los definen: la modernidad, la postmodernidad y la transmodernidad cultural. En la modernidad, como expresión de esa línea evolutiva, siguiendo a Hurtado y Toro (1997) se dan “grandes revoluciones para instaurar sociedades justas guiadas por los valores universales de libertad, igualdad y fraternidad; la misma concluye cuando por un vacío de sentido y logro, la desesperanza hace su aparición, dejando sin contenido las utopías colectivas que la orientaban” (p.42).

Por su parte, la postmodernidad constituye un nuevo trecho temporal caracterizado por expresiones apegadas a una cultura “post” (postmoderna, postcapitalista) cuyas características son resumidas por los autores antes citados como: aparición de organizaciones aplanadas, unificación de las coordenadas tiempo y espacio, ética comunicativa, racionalidad dialógica, un sujeto deliberante y discurso cualitativo.

Ahora bien, siguiendo a Balza (2021), en este ensayo se considera a la modernidad y la postmodernidad como un correlato cultural de una misma historia, relacionando lo cultural con una gran categoría filológica socio-histórico en el más amplio sentido de la cultura humana. En este sentido, se agrega el término transmodernidad cultural asumiéndolo como guía y trasfondo epistémico en este ensayo. A estos efectos, el autor mencionado sostiene:

La transmodernidad debe ser concebida, como un asombroso salto civilizatorio en curso, que arrastra e integra los rasgos constitutivos de la postmodernidad cultural, se repiensen sus fundamentos ontológicos y se reparan sus extravíos epistemológicos, no solamente para vigilar la migración de conceptos y relatos de la modernidad en su tránsito hacia la postmodernidad, sino para re entender la diáspora de elementos constituyentes de las culturas establecidas que ahora se transmodernizan. (p. 69)

Además, Hidalgo y Cubillos (2016) citado por Balza (2021) agregan, la transmodernidad cultural es “una reacción a la negación evolutiva pre moderna, moderna y postmoderna, y como la búsqueda de una síntesis triangular entre dichas cosmovisiones para poder comprender el funcionamiento de las sociedades complejas del siglo XXI” (p. 97). Es decir, la transmodernidad cultural representa los rasgos característicos de la modernidad, la postmodernidad cultural y, por supuesto, de la misma transmodernidad cultural.

Así, la tabla muestra para cada período histórico los autores más representativos, sus trabajos y el enfoque paradigmático que prevalece. Al respecta la modernidad, época donde nace la ciencia administrativa, el primer enfoque adoptado es la productividad gracias a los estudios de tiempo y movimiento llevados a cabo por Frederick Taylor (estadounidense) considerado como el padre de la

investigación científica. Casi simultáneamente, Henri Fayol (francés) formula sus 14 principios de administración con un enfoque claro hacia la estructura de las organizaciones y fue conocido como el padre de la administración moderna. Hacia el final de la modernidad la ciencia administrativa se enfoca más en el ser humano y su conducta con los trabajos de Max Weber y Elton Mayo.

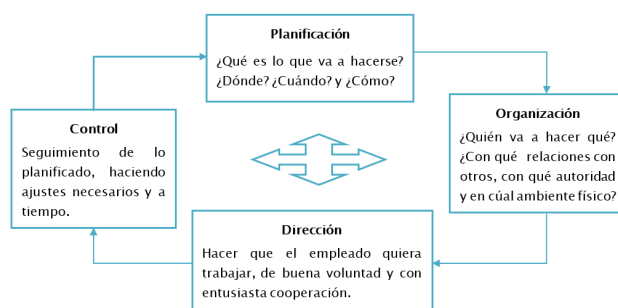
La postmodernidad florece para la ciencia administrativa después de la II Guerra Mundial con los trabajos de calidad total de Edwards Deming y otros grandes autores como Peter Drucker, Henry Mintzberg, Michael Porter con un gran enfoque en la teoría de sistemas y el pensamiento sistémico. Finalmente, la transmodernidad cultural definida arriba, concentra su enfoque en las organizaciones transcomplejas y en los avances de la tecnología de la información, especialmente en la robótica; reforzando la gran importancia para el éxito de las organizaciones la dimensión tecnológica en el contexto del conocimiento por vía de la transcomplejidad por cuanto se trata de la operacionalización de una red mundial que agrupa todo el saber y sirve de fuente para la creación de saberes que abordan la incertidumbre y complejidad desde la multidimensionalidad.

Ontología del proceso administrativo clásico

Una definición simple de administración es hacer cosas con ayuda de la gente; un concepto más elaborado lo presenta Koontz et al (2012): “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p. 6). La administración es un proceso muy particular el cual conlleva cuatro actividades cardinales: planificación, organización, dirección y control; con estas actividades se formulan y alcanzan objetivos organizacionales con el uso de seres humano y otros recursos. Todo objetivo empresarial, organizacional o institucional se consigue utilizando este proceso, bien sea, de manera expresa o tácita. En todo el mundo se enseña el conocimiento administrativo utilizando estas funciones, desde el nacimiento de la administración como ciencia hasta la actualidad.

Este proceso tiene una propiedad fractal, es decir, como un todo está en cada componente del proceso y las partes en el todo. Además, es recursivo porque al cerrarse el proceso genera el producto que lo retroalimenta, proporcionando de esta manera un medio adecuado para organizar el conocimiento organizacional. Todo nuevo enfoque o modelo gerencial puede interpretarse desde las funciones del proceso administrativo. La figura 1 presenta un resumen de cada una de las funciones del proceso administrativo clásico y en qué consiste.

Figura1. Proceso administrativo clásico



Fuente: Bolívar (2023)

En la figura 1 puede notarse como el proceso comienza con la función planificación la cual consiste en decidir sobre objetivos y metas para el futuro, diseñar planes y estrategias para coordinar medios y fines, es decir, ¿qué es lo que va a hacerse? ¿dónde? ¿cuánto? y ¿cómo? Seguidamente, la función organización cuya tarea consiste en diseñar una estructura para soportar las tareas a realizar para alcanzar los objetivos. Esto implica división del trabajo, cadena de mando y establecimiento de la autoridad. Se busca respuesta a preguntas como ¿quién va a hacer qué? ¿con qué relaciones con otros? ¿con qué autoridad? y ¿en cuál ambiente físico? A continuación, la función dirección cuya tarea es hacer que el empleado quiera trabajar de buena voluntad y con entusiasta cooperación; incluye motivación, comunicación y liderazgo. Finalmente, cerrando el ciclo está la función de control la cual se encarga del seguimiento de lo planificado, haciendo ajustes necesarios y a tiempo para realimentar el ciclo y comenzar otra vez con planificación.

En este sentido, el presente trabajo hace una aproximación a una interpretación de este proceso administrativo lineal, simplista y básico, nacido en la modernidad, desde una óptica propia de la transmodernidad cultural para adaptarlo a este salto civilizatorio escenario de la gerencia transparadigmática.

Gerencia transparadigmática y sus correlatos epistémicos

Con base en las promesas pendientes de la postmodernidad y la revolución tecnológica en curso en la transmodernidad cultural, [Balza \(2021\)](#) sostiene que gerenciar desde “una visión compleja y desestructurada de la gerencia en el contexto de las organizaciones sociales, conduce al desmontaje de todos aquellos andamiajes constitutivos del pensamiento gerencial inscrito dentro de la lógica formal de la modernidad” (p. 40). Esto implica una revisión ontológica de la ciencia administrativa hacia un contexto más sistémico que reconozca la naturaleza compleja de los nuevos tiempos, el fortalecimiento del humanismo en la organización, la comunicación y el entendimiento entre seres humano a través del lenguaje incluyendo la dimensión axioética en la gerencia organizacional dentro del contexto del humanismo no antropocéntrico ecológico por vía de la transcomplejidad al tratarse de una operacionalización de elementos tales como la coopeitividad, conducta moral, en lo artístico, creativo, imaginativo, reconstructivo, argumentativo y espiritual del proceso administrativo resignificado.

Entonces, se trata de impulsar una nueva filosofía gerencial sobre la base de los nacientes paradigmas transcomplejos para gerenciar a las organizaciones en la transmodernidad. [Balza \(2021\)](#) sostiene, que esta nueva filosofía gerencial debe ser de naturaleza transparadigmática, es decir, capaz de trascender todos los paradigmas desgatados y obsoletos de la modernidad de una gerencia paradigmática.

Partiendo del enfoque complejo, por un lado, y por otro, reconociendo la multidimensionalidad del individuo, la globalización de los mercados y los fines de las organizaciones inteligentes se puede concebir una gerencia transparadigmática como “una gerencia compleja y antropeética, es decir, desde una nueva ética gerencial identificada con los propósitos de las organizaciones, pero fundamentalmente comprometida con la valoración de la condición humana desde la comprensión hermenéutica del ser” ([Balza 2021: 35](#)). En efecto, una gerencia transparadigmática ha trascendido los viejos paradigmas de la modernidad para ubicarse en la frontera del pensamiento complejo y

transdisciplinario donde teniendo como núcleo al talento humano, el aprender es permanente y más que la competitividad, la cooportunidad es el medio para transformarse y crear un futuro para crear un protagonismo y ser percibidos en el mercado

Aporte a la resignificación del proceso administrativo

La transcomplejidad como basamento epistemológico de la ciencia administrativa permite encuadrar resignificaciones conceptuales basadas en los principios de la complejidad los cuales son considerados para la resignificación del proceso administrativo, objetivo de este escrito. De allí, la pertinencia y conveniencia de recurrir a esta visión emergente que representa la transcomplejidad como espátula para resignificar la ciencia administrativa. En efecto, la complejidad ordena lo disperso o fragmentado para convertirlo en un cuerpo de conocimiento dialógico que pueda exhibir todas sus dimensiones. En este sentido, [Morin \(2002\)](#) establece y define los principios para el pensamiento complejo:

Principio de autonomía/dependencia (auto-eco-organización). Significa que los seres vivos son seres autoorganizadores que constantemente se autoproducen al establecer una intrincada relación entre todos sus componentes para formar esquemas periódicos como sistema complejo adaptable, y al hacerlo comienzan a adquirir nuevas propiedades. El principio de auto-eco-organización es específicamente válido para los humanos, quienes desarrollan su autonomía en dependencia de su cultura. La auto-eco-organización viviente se regenera permanentemente a partir de la muerte de sus células según la fórmula de Heráclito, “vivir de muerte, morir de vida”, y que las dos ideas antagonistas de muerte y vida son, al mismo tiempo, complementarias y antagónicas.

El principio dialógico. Une dos principios o nociones que deberían excluirse entre sí pero que son indisolubles en una misma realidad. Representa una nueva visión donde todo ser es una organización; orden y desorden se entremezclan de manera complicada, se relacionan en jerarquías generando nuevas formas de ser, tal filosofía facilita la aproximación de las ciencias de la naturaleza a las ciencias del hombre y de la sociedad, en concordancia unas y otras con el espíritu de la época, una época del movimiento, del cambio generalizado, de lo aleatorio y de las incertidumbres. Bajo las formas más diversas, la dialógica entre el orden, el desorden y la organización, a través de innumerables inter-retroacciones, está en constante acción en los mundos físico, biológico y humano. El principio dialógico asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas, permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Como la fórmula de Heráclito descrita arriba uniendo los conceptos antagónicos de la vida y la muerte los cuales se complementan en una misma realidad.

El principio de la recursividad organizacional. Para apreciar cómo trabaja el pensamiento complejo no basta crear grandes conceptos, más bien es necesario interpretar como se asocian estos conceptos cuando son integrados en un mapa con bucles y recursivos. Morin sostiene que el bucle recursivo se trata autoproducción y autoorganización y consiste en un proceso donde los productos y los efectos son en sí mismos productores y causantes de lo que los produce. Así, por ejemplo, la organización obtiene empleados motivados como producto de un subsistema de desarrollo organizacional del sistema general de la organización, pero ese sistema no puede tener el éxito esperado si esos empleados motivados no se convierten en los productores al acoplarse

al proceso, es decir, los estados finales (éxito de la empresa) son necesarios para la generación de los estados iniciales (empleados motivados). Por supuesto, el resultado puede ser negativo si no existe un bucle retroactivo que lo detecte (homeostasis).

El principio hologramático. Este principio sostiene que el todo está incluido en la parte que está incluida en el todo. La transcomplejidad organizacional del todo necesita la transcomplejidad organizacional de las partes, y esta a su vez, necesita la recursividad de la transcomplejidad del todo. Este principio trasciende el paradigma cartesiano, regido por los principios de linealidad, reducción y abstracción. Igualmente trasciende al “holismo” y al reduccionismo. El primero solo ve el todo mientras que el segundo solo ve las partes por separado.

Principio sistémico u organizativo: Basado en el principio de Pascal quien consideraba imposible conocer las partes sin conocer el todo y viceversa. [Morin \(2002\)](#) destaca las emergencias como aquello que “emerge” de la interacción de las partes que forman un todo y produce, en el caso de la organización, cualidades o propiedades nuevas que podrían generar las partes, consideradas de forma particular. Igual que los principios anteriores, el sistémico contradice a la idea reduccionista cartesiana.

Los principios del pensamiento complejo son interdependientes, es decir, su misma complejidad los hace depender uno de otro, por ejemplo, el principio sistémico depende del dialógico para unir las partes con el todo, esto los hace igualmente complementarios entre sí. Esto hace necesario determinar con la mayor precisión posible la operacionalización de cada principio para aplicarlo en una propuesta de resignificación de prácticas modernistas, incluso postmodernistas donde el ser humano no era considerado un ser multidimensional, un ser físico-biológico, emocional, mental y espiritual.

Por otro lado, [Stella y Silva \(2012\)](#) consideran la ciencia administrativa se debe dedicar a la tarea de reconceptualizar sus principios, postulados, métodos y normas, reorientando sus teorías y prácticas en búsqueda de un estatuto científico que le asegure con indiscutible acierto la creación de conocimiento útil a sus objetos de investigación.

Ahora bien, dentro de este contexto toca ahora resignificar el proceso administrativo clásico desde la óptica de la gerencia transparadigmática. En cuanto al nombre se le asignará uno que identifique el quehacer de la función en su nuevo significado, aclarando, no es una resignificación nominal, cada función seguirá llamándose igual, más bien es una resignificación transconceptual la cual implica para cada función una nueva carga de valores epistémicos. Se trata de reencontrar el proceso administrativo clásico con la transcomplejidad.

En referencia a la carga epistemológica, se indica en cada función resignificada las disciplinas, enfoques o modelos más adecuadas a una tarea transmoderna, transcompleja y transparadigmática de acuerdo a los principios ya discutidos. A estos efectos, la figura 2 presenta el proceso administrativo utilizando un enfoque sistémico del tipo insumo-procesamiento-resultado, el cual muestra la propuesta de resignificación del nombre de cada función.

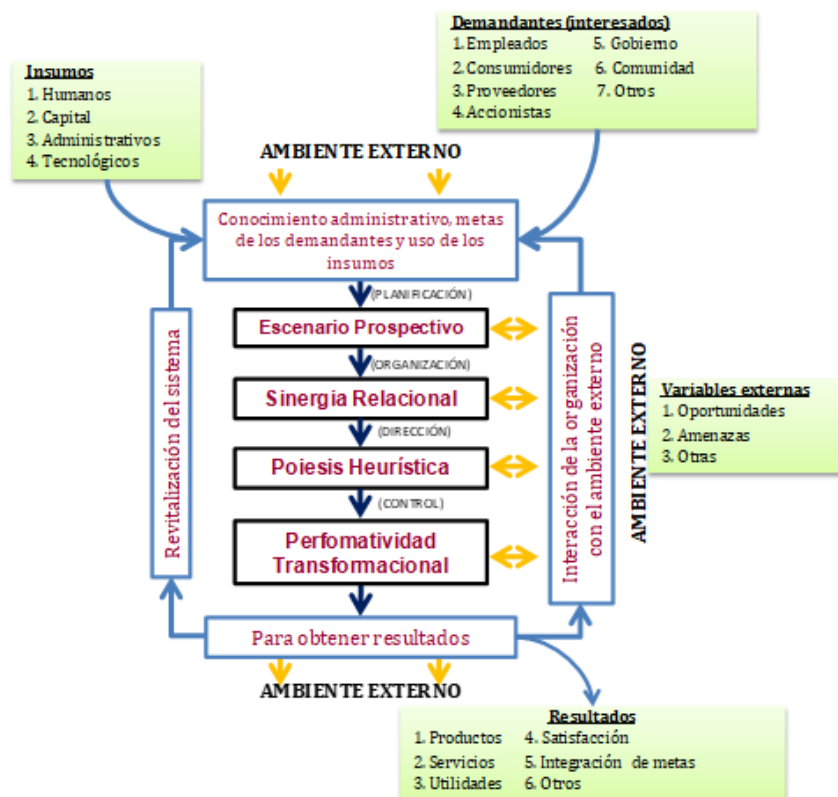
En este sentido, la teoría de sistemas sostiene deben existir demandantes e insumos para crear

una estructura, respecto a una organización deben existir demandantes y resultados esperados. En efecto, con su principio de entropía la teoría de sistemas determina la estrecha relación existente entre una estructura y su ambiente. De lo contrario, el no haber un flujo sostenido entre los interesados y los resultados, el sistema desaparecerá. (Katz y Kahn, 2004)

La figura 2 presenta este enfoque de sistemas ubicando las funciones administrativas resignificadas en el centro del proceso administrativo. Por el lado de los demandantes, los empleados demandarán más consideración humana, más compensación económica y mayor seguridad en el trabajo. Los consumidores, para y por los cuales se crea la estructura, serán muy exigentes en la calidad y precio del producto o servicio. Por su parte, los proveedores esperarán pagos de sus deudas a tiempo; los accionistas, tendrán grandes expectativas sobre los rendimientos de la inversión; El gobierno espera respeto a las leyes y cancelación a tiempo de los impuestos. Finalmente, la comunidad demandará puestos de trabajo, cero contaminaciones y buen comportamiento ciudadano.

Con respecto a los resultados, el proceso administrativo asegurará mediante la eficaz y eficiente aplicación de cada una de las funciones administrativas sobre los insumos, el producto o servicio que los demandantes esperan; así mismo, los empleados tendrán su satisfacción laboral con sus ingresos y los accionistas sus rendimientos. Todo lo anterior, tomando en cuenta las variables externas para sacar provecho de las oportunidades y enfrentar con anticipación las posibles amenazas.

Figura 2. Enfoque sistémico del proceso administrativo resignificado.



Fuente: Adaptado de Koontz, Weihrich, y Cannice (2012).

En función de lo anterior, a continuación se presenta para cada función del proceso administrativo clásico una propuesta de resignificación del nombre con su correspondiente soporte ontoepistémico, indicando algún modelo o enfoque teórico con pensamiento complejo que lo pudiera soportar:

Escenario prospectivo: Con este nombre se identificaría a la función planificación cuyo significado actual solo denota una actividad lineal de pensar hoy para hacer mañana. Un escenario prospectivo es el resultado de explorar, analizar y entender todo el entretejido relacional y complejo de posibles alternativas de futuro, basadas en el pasado y presente. Según [Medina y Ortegón \(2006\)](#) los estudios prospectivos se basan en varias disciplinas, su preparación requiere el uso de equipos inter y transdisciplinarios, observando el sistema en estudio en todo su conjunto y complejidad; se representa al futuro como un devenir, conectando de esta manera pasado, presente y futuro.

La prospectiva, colocándola como una herramienta para el pensamiento complejo puede ser definida como "...el esfuerzo de hacer probable el futuro más deseable" ([Miklos y Tello 2007:56](#)). En complemento, [Peña \(2008\)](#) la define como "la disciplina que estudia las causas de los futuros posibles, los probables, los deseables y los indeseables para comprenderlos y pretender influir sobre ellos" (p. 83). Este mismo autor le atribuye a la prospectiva seis elementos básicos: visión holística, creatividad, participación y cohesión, preeminencia del proceso sobre el producto, convergencia-divergencia y finalidad constructora. Por ello, escenario prospectivo (planificación) representa la función primaria del proceso administrativo siendo el inicio de todo el proceso y retroalimentado por la función performatividad transformacional (control).

Sinergia relacional: esta segunda función corresponde a la organización en su acepción de función administrativa (la otra es como institución) y consiste, en su forma clásica, en el establecimiento de relaciones jerárquicas entre tareas, personas y lugares de trabajo. Esta actividad de división del trabajo nacida en la modernidad todavía se lleva a cabo de forma lineal y desde las autoridades superiores. Bajo el enfoque de la gerencia transparadigmática, la empresa se concibe, siguiendo a [Balza \(2021\)](#) como "sistemas sociales transcomplejos, como organismos vivos dinámicos, poliédricos, interactivos, autopoieticos e interdependientes, los cuales se retroalimentan de los grandes flujos de información y conocimiento que eclosionan de la cultura virtual en el magma de la transmodernidad cultural" (p. 82).

El factor clave en esta nueva significación es el principio de la sinergia en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Un equipo de trabajo de este tipo favorece la horizontalidad del organigrama para hacerlo flexible y descentralizado propio de los equipos transjerárquicos de una estructura organizacional híbrida, es decir, presencial y en red, conocida como redarquía. Manteniendo la jerarquía, las dos estructuras trabajan al mismo tiempo y se complementan a través de equipos multidisciplinarios de visión compartida.

Poiesis heurística: La dirección es la tercera función, definida por [Koontz et al \(2012\)](#) como "el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo" (p. 460). En esta función se tratan los temas de motivación, liderazgo, cultura organizacional, clima de trabajo, comunicación, conflicto, poder, cambio. En este respecto, [Balza \(2021\)](#) afirma que la "gerencia transparadigmática debe alimentarse de la dimensión poietica del

conocimiento, puesto que la *poiésis* alude a todo proceso de producción y creación mediado por la creatividad desde el pensamiento heurístico de los seres humanos” (p. 83). Esta función es la más humana de todo el proceso administrativo, y la herramienta más adecuada para una sistemática aplicación de las ciencias de la conducta en una organización parece ser el desarrollo organizacional (DO).

El desarrollo organizacional es una disciplina para generar cambios planificados tanto culturales (blandos) estructurales (duros) sobre una base continua a nivel general o en grupos específicos de las organizaciones inteligentes buscando mejorar los niveles de adaptabilidad laboral, efectividad y calidad de vida mediante la modificación del comportamiento, actitudes y estructuras. Guizar (1998) citando a Davis y Newstrom (1995), propone algunas características del desarrollo organizacional las cuales se podrían ubicar dentro del pensamiento complejo: tiene una orientación hacia lo sistémico, pose valores humanísticos, utiliza la figura del agente de cambio y el uso de la retroalimentación para ayudar a los participantes a sustentar sus decisiones.

Performatividad transformacional: El control cierra el proceso administrativo y consiste, según Koontz et al (2012) en “la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se están cumpliendo los objetivos de la empresa y los planes para lograrlo” (p. 594). Medir el desempeño en una organización transcompleja se convierte en una actividad más allá de la simplista medición y comparación de actividades. En palabras de Lanz (2001), “las competencias performativas ponen en tensión un amplio registro de capacidades, donde la sensibilidad, la audacia, la intuición y la creatividad se integran al cuadro de desempeño de cada individuo” (p. 173). Por su parte, Balza (2021) lo considera como “vector ontológico de todo cambio y transformación” (p. 103).

Lo transformacional se refiere a impulsar la innovación y los cambios necesarios. En la práctica de una empresa transparadigmática, las funciones de escenario prospectivo y performatividad transformacional se trabajan al unísono. En efecto, es aquí donde opera el principio de recursividad organizacional. La performatividad transformacional genera un bucle recursivo que revitaliza el sistema reorganizándolo para comenzar; esta actividad implica a las dos funciones, primero a la performatividad transformacional al genera la información y luego, el escenario prospectivo al reorganizar la estrategia, revitalizando el proceso administrativo que comienza nuevamente.

Como puede notarse, las dos funciones, performatividad transformacional y escenario prospectivo son siameses, inseparables. Igualmente, existe una técnica o modelo de gestión integral de naturaleza sistémica para apoyar la puesta en práctica de la estrategia y al mismo tiempo, obtener retroalimentación sobre la performatividad y se trata del Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una especie de tablero que, gracias a la informática y al manejo de datos, proporciona información en tiempo real de la ejecución de la estrategia de la empresa.

En efecto, el CMI enfoca la performatividad gerencial desde cuatro perspectivas debidamente balanceadas: finanzas (recursos de accionistas y de las ventas) y clientes (satisfacción), estas dos perspectivas están fuera de la empresa y su alcance es a largo plazo; por otro lado, mide los procesos internos (cadena de valor) y la formación y crecimiento del personal (capital intangible), estas dos perspectivas están dentro de la empresa, y su alcance es a corto plazo, es decir, se

equilibra el largo con el corto plazo y lo externo a la empresa con lo interno. En palabras de sus creadores, Kaplan y Norton, (2008), el CMI “pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización” (p. 21).

Compendio de las ideas trascendentes

Atendiendo las inquietudes teleológicas del ensayo, se concluye que es posible resignificar el proceso administrativo. En efecto, estas cuatro funciones de la administración, planificación, organización, dirección y control, establecidas en la modernidad mantienen, hasta cierto punto, su vigencia como pasos lógicos y consecutivos para cumplir una tarea, un objetivo. Para lograr un objetivo primero hay que imaginar, tener en mente: planificar; luego establecer quién debe hacerlo, cuánta gente, como se reunirán: esta tarea es organizar; en el tercer paso se decide cómo comunicar y hacer que gente que trabajará en el plan quiera hacerlo: esto es la dirección; finalmente, hay que ver si todo está saliendo según lo planificado y en caso contrario hacer los correctivos al plan: esta función de control lleva la actividad al inicio comenzando una especie de bucle que garantiza el cumplimiento del plan y por extensión del objetivo de la organización.

En cuanto a la segunda inquietud teleológica, se propone un cambio transconceptual y de acción en cada una de las funciones del proceso administrativo con la idea de revestir de un significado que lo identifique con la transcomplejidad; no es solo un simple cambio de nombre, sino que el nuevo nombre interprete la resignificación de la actividad en el marco del pensamiento complejo y sus principios para ser aplicado a una organización inteligente y transparadigmática en los términos expuestos. La tabla 2 resume la resignificación del proceso administrativo indicando igualmente para cada función el modelo de gestión apropiado para llevar a cabo su tarea en la transmodernidad cultural.

Tabla 2. Resignificación del proceso administrativo

Función administrativa		Modelo de gestión apropiado
Anterior	Resignificada	
Planificación	Escenario prospectivo	Prospectiva - CMI
Organización	Sinergia relacional	Redarquía
Dirección	Poiesis heurística	Desarrollo organizacional
Control	Performatividad transformacional	Cuadro de Mando Integral

Fuente: Bolívar (2023).

Así, la planificación se resignifica a escenario prospectivo, utilizando el enfoque prospectivo para su aplicación y el Cuadro de Mando Integral para accionar la estrategia; la función organización a sinergia relacional, recomendando la redarquía como modelo de estructura organizacional la cual puede convivir con el tradicional en un modelo híbrido; dirección a poiesis heurística, aquí la disciplina del desarrollo organizacional es el modelo organizacional propuesto; por último, control a performatividad transformacional, recomendando el Cuadro de

Mando Integral el cual traduce la visión y estrategia de un organización en un sistema de indicadores de gestión.

Para finalizar, se puede afirmar que la epistemología del proceso administrativo se orienta hacia los nuevos enfoques o modelos gerenciales capaces de abordar el escenario ontológico de la complejidad e incertidumbre producto de los avances en el conocimiento que afectan directamente al individuo en la sociedad.

En síntesis, se trata de destacar la naturaleza desestructurada, sinérgica y sistémica de la organización en la transcomplejidad prendiendo las alarmas sobre nuevos retos, oportunidades para repensar los saberes y haceres que sustentan el entramado tema de la cultura organizacional desde una óptica mucho más compleja y emancipadora identificada con la visión de la organización a través de un reaprendizaje organizacional. La metodología utilizada fue una hermenéutica crítica, dialéctica y documental la cual permite concluir que es posible resignificar el proceso administrativo, se propone un cambio transconceptual y de acción con la idea de revestirlo de un significado identificable con la transcomplejidad. Es indudable, la epistemología del proceso administrativo se orienta hacia los nuevos enfoques o modelos gerenciales capaces de abordar el escenario ontológico de la complejidad e incertidumbre producto de los avances en el conocimiento. Las nuevas lógicas cognitivas de este nuevo mundo están a la vista, pero para verlas es necesario entender el contexto y redefinir nuestra perspectiva frente a la realidad.

Referencias

- Balza, A. (2021). *Gerencia transparadigmática en organizaciones transcomplejas. Apuntes desde la modernidad cultural*. Fondo Editorial Red de Investigadores de la Transcomplejidad. FEREDIT.
- Guízar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The execution premiun*. Ediciones Deusto, S.A.
- Katz, D. y Kahn, R. (2004). *Psicología social de las organizaciones*. 2da. edición. Trillas.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Decimocuarta edición. McGrawHill.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1997). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores Asociados C.A. Venezuela.
- Lanz, R. (2001). Diez tesis sobre cultura organizacional transcompleja. En R. Lanz (Compilador) *Organizaciones Transcomplejas* (pp. 161– 173). Caracas IPOSMO– Conicit.
- Medina, J. y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.

- Miklos, T. y Tello, M. (2007). *Planificación Prospectiva: Una Estrategia para el diseño del futuro*. Editorial Limus.
- Morin, E. (2002). *La cabeza bien puesta, Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Nueva visión.
- Peña, P. (2008). *Prospectiva: una herramienta gerencial*. Universidad de la Amazonia. Ministerio de Educación Nacional.
- Stella, M. y Silva, M. (2012). Del discurso epistemológico de la modernidad a una visión trans-compleja de la ciencia administrativa. En Schavino, N. (Compiladora). *La Transcomplejidad: Una nueva visión del conocimiento*. REDIT.


Enseñar es aprender *dos* veces



Vol. 4, N° 8
Julio - Diciembre 2023

Redes Sociales:

 [iesip_uni](#)

 [iesip_uni](#)

 [iesip.edu.ve](#)

 [Icsip Uni](#)

