

Utopía y Praxis Latinoamericana

Dep. legal: ppi 201502ZU4650

*Esta publicación científica en formato digital
es continuidad de la revista impresa*

ISSN 1315-5216

Depósito legal pp 199602ZU720

Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social

Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos (CESA)



AÑO 22, n°78

Julio-Septiembre

2 0 1 7



ARTÍCULOS

UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA. AÑO: 22, n°. 78 (JULIO-SEPTIEMBRE), 2017, PP. 119-133
REVISTA INTERNACIONAL DE FILOSOFÍA Y TEORÍA SOCIAL
CESA-FCES-UNIVERSIDAD DEL ZULIA. MARACAIBO-VENEZUELA.

La Gerencia como fenómeno y la Complejidad. Sistemas y conexiones

Management as a phenomenon and Complexity. Systems and connections

María Eugenia CHIRINOS

*Escuela de Comunicación Social.
Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia, Venezuela*

Resumen

Toda persona es una trama intersubjetiva compleja. Las organizaciones, empresas e instituciones son sistemas humanos dinámicos, no lineales, complejos, donde la *praxis* humana se manifiesta de múltiples y complejas maneras, como la Gerencia, que representa en sí misma un sistema dinámico vinculado con otros sistemas. Desde la fenomenología, el sujeto humanizado por las vivencias de la convivencia grupal, es el *quid* de la Gerencia. En las organizaciones, que son sistemas complejos, por su naturaleza y fines, la Complejidad se magnifica porque está aunada a elementos -internos y externos- que la conforman, la circundan y cuyas conexiones, también son complejas.

Palabras clave: Complejidad; Fenomenología; Gerencia; Organizaciones.

Abstract

Every person is a complex intersubjective plot. Organizations, companies and institutions are dynamic, non-linear, complex human systems, where human *praxis* manifests itself in multiple and complex ways, such as management, which in itself represents a dynamic system linked to other systems. From phenomenology, the subject humanized by the experiences of group coexistence, is the crux of the Management. In organizations, which are complex systems, by their nature and purpose, Complexity is magnified because it is combined with elements - internal and external - that shape it, surround it, and whose connections are also complex.

Keywords: Complexity; Phenomenology; Management; Organizations.

INTRODUCCIÓN

El Pensamiento Complejo es un camino dinámico para explorar, para investigar, para abordar un fenómeno y para los fines de esta Tesis, se han establecido vinculaciones entre: la Gerencia, la Fenomenología, la Intersubjetividad, la Interacción Social y la Complejidad.

Desde hace años, algunos investigadores se han abierto a la exploración del mundo considerando que en él coexisten sistemas de diversidad ilimitada y que, por lo tanto, no todas las relaciones e interacciones que se presentan o representan en las Ciencias son dicotómicas o dualistas. La Complejidad.¹ ha permitido abrir el campo de investigación, limitado en muchos casos por la universalidad racionalista de paradigmas clásicos y modernistas que estructuran en un todo la realidad, apertura que ha propendido a alcanzar mayores divergencias y fragmentaciones respecto a nuevas posibilidades de acercamiento al conocimiento en los campos transdisciplinarios de las Ciencias.

La Complejidad y el pensar complejamente han dimanado insospechadas posibilidades de abordar, a la luz de la apertura hacia los espirales o a los sistemas que nos acercan sensible, receptiva y perceptivamente a los estratos de las respuestas, a las formas de explicar-nos, al conocimiento, a través de la re-construcción, re-creación y el ad-mirar al ser, a los seres y al uni-verso holísticamente². La Complejidad nos lleva a considerar caminos inexplorados por medio de lógicas no fundacionales, a descubrir nuevas redes cognitivas y *epistemes* que superen el paradigma positivista dicotómico e irrumpiendo las fronteras entre las Ciencias “duras” y las Ciencias “blandas”³.

LOS SISTEMAS COMPLEJOS, FENOMENOLOGÍA Y SUBJETIVIDAD

Del extenso trabajo que ha desarrollado Edgar Morín entorno al Pensamiento Complejo, se extraen estas ideas fundamentales:

Podemos decir que aquello que es complejo recupera, por una parte, el mundo empírico, la incertidumbre, la incapacidad de lograr la certeza, de formular una ley, de concebir un orden absoluto. Y recupera, por otra parte, algo relacionado con la lógica, es decir, con la incapacidad de evitar contradicciones. En la visión clásica, cuando una contradicción aparecía en un razonamiento, era una señal de error. Significaba dar marcha atrás y emprender otro razonamiento. Pero en la visión compleja, cuando se llega por vías empírico-rationales a contradicciones, ello no significa error sino el hallazgo de una capa profunda de la realidad que, justamente porque es profunda, no puede ser traducida a nuestra lógica. Por eso es que la complejidad es diferente de la completud⁴.

- 1 SOTOLONGO, P & DELGADO, C (2006). *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social. Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Campus virtual. 1ª. Edición. Buenos Aires: Argentina, p. 42. Según el enfoque de Carlos Maldonado (1999) citado por Sotolongo y Delgado (2006), en los estudios sobre la Complejidad pueden distinguirse tres líneas principales de trabajo y comprensión del asunto: a) la complejidad como ciencia (el estudio de la dinámica no lineal en diversos sistemas concretos); b) la complejidad como método de pensamiento (la propuesta de un método de pensamiento que supere las dicotomías de los enfoques disciplinarios del saber y que consiste básicamente en el aprendizaje del pensamiento relacional); y c) La complejidad como cosmovisión (la elaboración de una nueva mirada al mundo y al conocimiento que supere el reduccionismo a partir de las consideraciones holistas emergentes del pensamiento sistémico).
- 2 NAJMANOVIC, D (2008). *Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*. Editorial Biblos. Colección Sin Fronteras. Buenos Aires: Argentina.
- 3 LANZ, R (2013) en: El arte de pensar sin paradigmas. Recuperado el 21/07/13 de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S169075152007000300007&script=sci_arttext considera que el pensamiento débil no es pensamiento aguado. No. La fortaleza del “pensamiento débil” está en su infinita capacidad de desplazamiento, de adaptación, de “esponja” de nomadismo y “vagabundeo”.
- 4 MORÍN, E (1994). “Introducción al pensamiento complejo”. Recuperado el 24/07/15: http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte2.pdf

En este texto Morín destaca que la Complejidad no es completitud⁵ ni perfección, es la consideración de la incertidumbre, del caos, de no-linealidad, de impredecibilidad y de las contradicciones como elementos sustanciales del abordaje de la realidad.

El mundo ha comenzado a dejar de ser un conjunto de objetos des-vinculados para mostrarse a la mente y al conocimiento como interacciones de redes complejas, emergencia y devenir, hemos iniciado un camino para comprender al mundo en términos de sistemas dinámicos⁶ donde las interrelaciones entre los constituyentes de los sistemas y su entorno resultan tan importantes como el análisis de los componentes de los mismos.

La Complejidad está asociada con la imposibilidad de considerar aspectos particulares de un fenómeno, proceso o situación a partir de una disciplina específica. En los sistemas complejos⁷, lo que está en juego es la relación entre el objeto de estudio y las disciplinas a partir de las cuales realizamos el estudio. Y cuando se trata de los sistemas sociales humanos, se considera que éstos son los de máxima Complejidad conocida y posible. Este aserción afecta radicalmente el estatuto social y epistemológico de las Ciencias Sociales⁸.

Puede decirse que hay una relación fluida entre el Pensamiento Complejo y el estudio fenomenológico, porque la primera, siempre va a considerar otros caminos, imbricaciones, aspectos no lineales, multiplicidad, incertidumbre y en confluencia con el segundo aspecto, el fenómeno observado. La Complejidad permite el acercamiento al fenómeno, no de manera aséptica, ni aislada, por quien lo estudia, parte de una conciencia e intencionalidad del investigador para contemplar la dinámica sujeto/objeto, y por qué no, desde su propia subjetividad, de hecho, hace más intensa es esa interrelación en el contexto de las Ciencias que estudian las relaciones humanas y sociales.

En un sistema complejo los elementos no pueden ser estudiados aisladamente. Entonces, no es posible estudiar a la Gerencia, como fenómeno⁹, sin tomar en cuenta la experiencia, la vivencia de los gerentes, que son los sujetos que la ejercen. Se establece un punto de convergencia entre la Complejidad y la Fenomenología: la inmanente presencia del sujeto en todo accionar social del ser humano.

A propósito de la visión de sujeto como ser complejo, Morín hace una disertación acerca de las implicaciones:

Ser sujeto no quiere decir ser consciente; no quiere tampoco decir tener afectividad, sentimientos, aunque la subjetividad humana se desarrolla, evidentemente, con afectividad, con sentimientos. Ser sujeto es

- 5 *Ibid.*: "Creemos, a menudo, que los que enarbolan la complejidad pretenden tener visiones completas de las cosas. ¿Por qué lo pensaría así? Es verdad que pensamos que no podemos aislar los objetos unos de otros. En última instancia, todo es solidario. Si tenemos sentido de la complejidad, tenemos sentido de la solidaridad. Más aún, tenemos sentido del carácter multidimensional de toda realidad. La visión no compleja de las ciencias humanas, de las ciencias sociales, implica pensar que hay una realidad económica, por una parte, una realidad psicológica, por la otra, una realidad demográfica más allá, etcétera. Creemos que esas categorías creadas por las universidades son realidades, pero olvidamos que, en lo económico por ejemplo, están las necesidades y los deseos humanos. Detrás del dinero, hay todo un mundo de pasiones, está la psicología humana (...) La dimensión económica contiene a las otras dimensiones y no hay realidad que podamos comprender de manera unidimensional".
- 6 SOTOLONGO & DELGADO (2006). *Op. cit.*, p.42.
- 7 GARCÍA, R (2007). *Sistemas complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria*. Editorial Gedisa. Buenos Aires: Argentina, p. 21.
- 8 MALDONADO, C (2016). *Complejidad de las ciencias sociales. Y de otras ciencias y disciplinas*. Ediciones desde abajo. Bogotá: Colombia, p.59.
- 9 MERLEAU-PONTY, M (2000). *Fenomenología de la percepción*. Ediciones Península. 5ª edición en castellano. Barcelona: España. "Los fenómenos nunca son absolutamente ignorados por la conciencia científica que toma prestados a las estructuras de la experiencia vivida todos sus modelos; lo que simplemente ocurre es que la conciencia científica no los "ematiza", no explicita los horizontes de conciencia perceptiva de que está rodeada y cuyas relaciones concretas intenta expresar objetivamente"(P.79)..

ponerse en el centro de su propio mundo, ocupar el lugar del 'yo'. Es evidente que cada uno de nosotros puede decir "yo"; todo el mundo puede decir 'yo', pero cada uno de nosotros no puede decir 'yo' más que por sí mismo. Nadie puede decirlo por otro, incluso si alguien tiene un hermano gemelo, homocigótico, que se le parezca exactamente, cada uno dirá 'yo' por sí mismo, y no por su gemelo. El hecho de poder decir 'yo', de ser sujeto, es ocupar un sitio, una posición en la cual uno se pone en el centro de su mundo para poder tratarlo y tratarse a sí mismo. Eso es lo que uno puede llamar egocentrismo. Bien entendida, la complejidad individual es tal que, al ponemos en el centro de nuestro mundo, ponemos también a los nuestros: es decir, a nuestros padres, nuestros hijos, nuestros conciudadanos y somos incluso capaces de sacrificar nuestras vidas por los nuestros. Nuestro egocentrismo puede hallarse englobado en una subjetividad comunitaria más amplia; la concepción de sujeto debe ser compleja. Ser sujeto, es ser autónomo siendo, al mismo tiempo, dependiente. Es ser algo provisorio, parpadeante, incierto, es ser casi todo para sí mismo, y casi nada para el universo. La noción de autonomía humana es compleja porque depende de condiciones culturales y sociales¹⁰.

Como todo sujeto es una trama intersubjetiva compleja; luego, el sujeto de la Gerencia en cuanto que es y resulta de una trama de experiencias que coexisten intersubjetivamente, también se puede comprender en su contexto organizacional e institucional desde la perspectiva de la Complejidad. Ejercer la Gerencia forma parte de un sistema de coexistencia y de sentido donde las relaciones de los gerentes se tornan complejas toda vez que son expresión del fenómeno de la vivencia intencionada y sensible de la razonabilidad de los gerentes de cara a los otros y a su entorno. El sujeto humanizado por las vivencias de la convivencia grupal, es el *quid* de la Gerencia. Por ende, es indispensable destacar el ámbito de la intersubjetividad que los colectiviza social y políticamente, pues les inserta en unos referentes de "encuentros", persona a persona, que permiten generar la simbiosis de afectividad y filiación entre los seres humanos, en un acto de confluir, siempre que haya dos o más sujetos interactuando en la construcción de sus complejos 'mundo de la vida'.

INTERACCIONES ENTRE LOS SISTEMAS COMPLEJOS Y LA NO LINEALIDAD DE LA EXPERIENCIA ORGANIZACIONAL

Desde la Complejidad, también se considera a la Gerencia como fenómeno de interacción social, a través de sus *lógicas disipativas* y transdisciplinares en las Ciencias Sociales, que permiten explorar con mayores posibilidades expansivas y extensivas, nuevas imbricaciones, intersecciones, considerando al sujeto, a la subjetividad, como elementos insolubles de la *praxis de la vida*¹¹.

Por otra parte, el fenómeno de la Gerencia, visto desde la modernidad o desde la posmodernidad, como fenómeno complejo, implica un sistema "vivo" de múltiples sujetos relacionados, mediante el vínculo de los roles y funciones que tuvieran dentro de una determinada organización, unos con otros, otros con otros y así sucesivamente en el "mundo de la vida cotidiana"; no obstante en el micro-sistema, siempre se tratará de *relaciones intersubjetivas*¹².

10 MORÍN, E (1994). *Op. cit.*, pp.96-99

11 Lo que se propone desde la perspectiva del discurso antrópico es una consideración hermenéutica de la racionalidad moderna abierta en recodificaciones posmodernas, sin que se deje de lado la esfera de la intersubjetividad contextual que lo constituye originalmente. Liberar a la Razón de sí misma, de su ser absoluto en sí y para sí, es abrirse al mundo desde lo otro, la exterioridad múltiple y diversa (Cfr. MÁRQUEZ-FERNÁNDEZ, A (2012). *Discurso postracional y pensamiento de la Complejidad*. Universidad del Zulia, Maracaibo (e.p).

12 ABATEDAGA, N.; GONZÁLEZ, V.; HAIQUEL, M.; SIRAGUSA, C., & BRONDANI, L (Eds) (2008). *Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Editorial Brujas. 1ª. edición. Córdoba: Argentina, p. 66. La intersubjetividad existe en el "presente vivido", donde compartimos el tiempo y el espacio con otros. A este autor no le interesaba la interacción física de las personas sino el modo en que comprenden recíprocamente sus conciencias: a esto llamará relaciones intersubjetivas.

Dentro del mundo de la vida de los seres humanos, también co-existen diversidad de organizaciones y dentro de cada una se ponen de manifiesto las prácticas intersubjetivas entre las personas que la conforman o que se relacionan de un modo u otro con las actividades o funciones que caracterizan a determinada organización. Uno de esos espacios determinados para el ejercicio de la intersubjetividad dentro de las organizaciones sean de la naturaleza que sea- es el de la gestión, dirección, administración o de la Gerencia, que es *de facto*, un ámbito, un sistema complejo y abierto de interacción humana, social y de intersubjetividad. No es posible que haya interacción social, ni ninguna manifestación entre humanos, sin considerar las relaciones desde la intersubjetividad.

Gran parte de las horas de vida de muchas personas ocurren en el ambiente laboral, dentro de una organización. En la mayor parte de los casos, los sujetos tienen que dedicar semanalmente más tiempo al trabajo, que el que pueden destinar para compartir con sus familias, amigos o en otras actividades de interés personal. Por ello, el espacio organizacional es el lugar de convivencia social por excelencia-después del núcleo familiar y vecinal- de las relaciones intersubjetivas dentro de la sociedad.

En consecuencia, es válido preguntar: ¿No es acaso complejo el contexto de las empresas, las Organizaciones, las instituciones donde se ejerce, Gerencia, administra o gestiona el Poder—de acuerdo a su estructura particular, según sea el caso- para coordinar determinadas actividades y relaciones humanas mediante acuerdos tácitos o explícitos e intersubjetivos fundamentados, por lo general, en lo laboral, productivo y lucrativo, que tienden a la obtención de resultados con incidencia financiera o económica en otros casos, y, obligatoriamente, al cumplimiento de planes y objetivos de acuerdo a la naturaleza de la organización?

Las organizaciones, empresas e instituciones son sistemas humanos dinámicos¹³, complejos donde la *praxis* humana se manifiesta de múltiples y complejas maneras, una de tantas es la Gerencia, que representa en sí misma un sistema dinámico, que se vincula a otros sistemas.

Las organizaciones son sistemas complejos, por su naturaleza y fines y, su Complejidad se magnifica porque está aunada a los elementos -internos y externos- que la conforman, la circundan y que también son complejos. Como, por ejemplo:

1. Los sujetos que hacen vida dentro del tejido organizacional, -por razones laborales o no laborales-
2. Las relaciones de intersubjetividad y alteridad entre los sujetos dentro y fuera de la organización, que presuponen intereses particulares y colectivos;
3. La comunicación, el accionar (en términos de acciones) y la interacción social;
4. La influencia de la(s) cultura(s) y la(s) sociedad(es) y
5. La Gerencia y cada uno de los componentes de la jerarquización del Poder.

Luego, cada organización responde a las variantes de los sistemas humanos que se auto-desarrollan por medio de procesos de movilidad en Complejidad. Aunque haya renuencia para admitirlo y no se quieran considerar, las dinámicas de la Complejidad son inmanentes al universo y sus partes, formas holísticas del mundo de la vida de cada sujeto, sea éste consciente de ello o no¹⁴. Del mismo modo,

13 MALDONADO, C (2016). *Op. cit.* "Los sistemas humanos, cabe decir, son acaso (unos de) los más complejos en el mundo debido precisamente a que no se reducen —enteramente, o sólo por un tiempo— a leyes, a organizaciones e instituciones, en fin, a costumbres y hábitos, a ritualización y conservativización de la vida misma. Lo cierto en la historia, dicho grosso modo, son las inestabilidades y las fluctuaciones, los desequilibrios y los cambios, (...) En otras palabras, las organizaciones y las instituciones humanas parecen estables y parecen garantizar y afirmar equilibrio, pero sólo en el corto plazo o inmediatamente. Como quiera que sea, dos marcas claramente distintivas de la complejidad son la incertidumbre y la impredecibilidad" (pp. 29-30).

14 MORÍN, E (1994). *Op.cit.*

es sustantivo comprender que las 'vivencias' de los sujetos están 'impregnadas' de incertidumbre, de 'errores humanos', de susceptibilidad, de aciertos y también de equivocaciones, no hay simplificación, los sistemas complejos generan bifurcaciones implícitas en la vida. El todo es una encrucijada entre sistemas de sistemas en permanente repunte hacia la evolución, el surgimiento o la desaparición, el cambio y la transformación.

El factor humano, el sujeto, es el elemento cohesionador, vinculante entre la *fenomenología de la Gerencia* y la *Complejidad*. La visión fenomenológica posibilita, a quien la pone en práctica, suspender, primero, temporalmente su propia intervención en el mundo objetivo e irrumpir con ello, en la dinámica de la realidad exterior y, segundo, la visión compleja permite acceder a lo que acontece en las otras perspectivas de la realidad que se experimentan a través de las vivencias subjetivas de los sujetos en su correlación con otros. Esta correlación entre Fenomenología y Complejidad, resitúa permanentemente el fenómeno de la Gerencia en contextos de cambios y procesos organizacionales que hacen favorable otros tipos de conocimientos e interpretaciones del sentido de la acción humana, que no pueden estar sometidos al orden de dominio de la racionalidad instrumental del Poder que cierra las dinámicas del sistema¹⁵.

En esto se fundamenta, las ideas principales que han orientado este trabajo de investigación dado el énfasis en el concepto de intencionalidad que implica la experiencia y el fenómeno en sistema e instituciones complejas de organización y Gerencia.

Si se contextualiza en las Ciencias Sociales en forma de postulados, se puede subrayar la disolubilidad teórica y metodológica que existe entre objetos/sujetos, puesto que el conocimiento que se deriva de un estudio o investigación no siempre es posible cuantificar, llevar a cifras. En ocasiones se traduce más en testimonios de vivencia, como lo afirma Francisco Varela: "la experiencia humana siempre parte de lo que es su experiencia vivida y de allí y solo desde allí puede globalizarse" (...) 'La ciencia que tiene respeto por la experiencia lo que va a hacer es buscar también cuáles son los resultados, las descripciones, las sensaciones, es decir la fenomenología'¹⁶.

Cuando se mira la Gerencia desde la perspectiva de la fenomenología, se debe respetar la experiencia, la vivencia, en este caso del sujeto más influyente y determinante de la Gerencia: el jefe, el director, el gerente, etcétera. Se trata, como indica Varela "de buscar la otra parte del fenómeno que tiene el sujeto (...) hay que volver a encontrar las raíces (...) de donde viene la experiencia". Y, por otra parte, con la Complejidad se abre el pensamiento a la multiplicidad, la irracionalidad, la angustia e incertidumbre que siempre nos lleva a considerar caminos inexplorados por medio de lógicas no fundacionales, estructuradas o prestablecidas¹⁷.

La Complejidad devela la mitificación de postulados que crean las recetas 'para ser un buen gerente o una excelente gestión'; que consideran a los gerentes como personas con supra condiciones, que son infalibles, que están más allá del bien y del mal, que todo lo que viven, piensan y hacen está exento de errores, de equivocaciones y por sobretodo, tácitamente sostienen que, no son iguales a los demás.

Es notable ver emerger la diversidad del elemento humano cuando se estudia el fenómeno de la Gerencia vinculado con la Complejidad. Los gerentes, directivos, coordinadores, administradores, jefes, como sea que se llame al rango de Poder o mando dentro de una Organización, determinan hacia dónde y cómo se moverá el colectivo que está bajo su mando. 'Impregnan' con su propia subjetividad,

15 LANZ R (2000). *Organizaciones Transcomplejas*. Caracas, Publicaciones del CIPOST.

16 VARELA, F (2001). Entrevista a Francisco Varela (Neurobiólogo). Programa: *La Belleza del Pensar*. Canal 13. Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago: Chile se extrae del programa de televisión: *La Belleza del pensar*, minutos: 18' y 27'.

17 *Ibidem*.

personalidad, decisiones, visión, en un momento dado, la suerte de la Organización, cuestiones que no pueden ser sustraídas de los procesos de Complejidad donde se insertan y desarrollan.

En las vivencias de algunas de las personas-gerentes consultadas en este estudio, se pone de manifiesto el acto intuitivo y voluntario de hacer una gestión más humana, más cercana a la gente, no para imponer el Poder por el Poder mismo, sino para ejercerlo de una manera que propicie una práctica intersubjetiva más armoniosa, comunicativa, y por qué no decirlo, más afectiva.

En este orden de ideas, para el sujeto de la Gerencia, no se trata tan solo de un acercamiento desde la creencia, sino desde las percepciones, desde los sentidos, en el reconocimiento por homología al (a los) otro(s), pero no como un mero referente, sino como una persona, diversa, pero con la cual, dentro del espacio organizacional, tiene que interactuar.

Es a través del cuerpo del otro que establezco un vínculo con el otro, primero como organismo semejante al mío, pero también percibido como presencia encarnada, lugar y medio de un campo experiencial. Esta doble-dimensión del cuerpo (orgánico/vivido; Körper/Leib) es un aspecto esencial de la empatía, el camino real para acceder a la vida social consciente; más allá de la simple interacción, como inter-subjetividad fundamental¹⁸.

Oportuno resulta el señalamiento de Varela al expresar que es a través del cuerpo y del ser que lo habita que se vivencia la experiencia y que a la vez se establece una relación con el otro, con el semejante, -mediante la empatía- pero también como forma de integrarse al quehacer y a la vida social o al mundo de la vida¹⁹.

LA INTERSUBJETIVIDAD: DES-ORDEN COMPLEJO Y CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN Y RELACIONES EN ALTERIDAD

Con respecto a las prácticas intersubjetivas, -que es uno de los elementos complejos que comprende el fenómeno de la Gerencia-, dentro de la organización, Schütz²⁰ hizo algunos de los aportes más significativos a la constitución de una Ciencia Social fenomenológica, y propuso los ámbitos del mundo social y la teoría de la acción social, el mundo de la vida y de la intersubjetividad; al igual que Husserl²¹, consideraba que los hechos no son realidades externas, sino objetos ideales, en tanto son construidos en nuestra conciencia. Es decir, el significado se encuentra en la relación de los actores con los objetos, y en ésta relación el lenguaje resulta esencial, pues gracias a él, el mundo externo es ordenado. Es así que el significado de la realidad se constituye intersubjetivamente.

Los sujetos no se encuentran aislados y fuera de toda referencialidad existencial, por el contrario, los sujetos vienen a reflejar y a responder al tramado de la socialización que los caracterizará.

La intersubjetividad se puede comprender como inherente a la naturaleza humana en todas sus dimensiones, porque se desprende de la necesidad de socializar, de relacionarse, de comunicarse, de amar, de trabajar, de congregar, de coincidir, de saciar, de conocer, de interpretar; de ahí que para

18 VARELA, F (2000). *Los fenómenos de la vida*. Conferencia inaugural en la II Media Bienal. Hannover: Alemania. "Por otra parte, a estos temas (empatía e intersubjetividad) se les puede dar un riguroso fundamento filosófico; son el iceberg escondido de los últimos trabajos de Husserl, que emergen lentamente gracias a la publicación de sus estudios masivos sobre la constitución (síntesis pasiva) y la intersubjetividad (Cfr. *Husserliana* XI, XIV-XVI)" (p.10).

19 SCHUTZ, A (2003). *Las estructuras del mundo de la vida*. 1ª. Reimpresión. Amorrortu editores. Buenos Aires: Argentina.

20 SCHUTZ, A (1972). *Fenomenología del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva*. Ediciones Paidós. Buenos Aires: Argentina.

21 HUSSERL, E (1982). *La idea de la fenomenología*. Fondo de Cultura Económica, Madrid: España.

Schütz²², el significado es intersubjetivo; es decir, se construye considerando al otro y en interacción con el otro, lo que ocurre en el mundo de la vida cotidiana.

Es decir, el sujeto, el individuo, siempre está en la dinámica de su interrelación con el otro y con los otros, en cualesquiera de sus entornos de instinto gregario, como los: afectivos, familiares, laborales, organizacionales, recreativos, altruistas, todos transcurren dentro del mundo de la vida²³ que conforma la cotidianidad de cada ser. Incluso, en el siglo XXI, también hay que también considerar las interacciones a través de las redes sociales, internet y todas las herramientas y aplicaciones que han hecho posible vencer las distancias y en simultáneo, conllevan a la práctica de la intersubjetividad, en otros ámbitos.

Es en la interacción humana en la que ocurren los procesos comunicativos, en los que se dan los aportes de significado para cada una de las personas, de acuerdo y dependiendo del contexto en las que se practiquen la diversidad de acciones y actividades, que rige la vida personal y socialmente constituida: el mundo de la vida²⁴.

Al reconocer a la intersubjetividad como aspecto inmanente del quehacer humano y social, hay que considerar intrínsecamente a la comunicación entre los sujetos o lo que Habermas ha denominado la Acción Comunicativa²⁵, puesto que supone que el inicio de la interacción se hace depender de que los participantes puedan ponerse de acuerdo en un enjuiciamiento intersubjetivamente válido de sus relaciones con el mundo. Según este modelo de acción, la interacción solo puede tener lugar si los implicados llegan entre sí a un acuerdo que depende de tomas de postura de afirmación o negación, frente a pretensiones de validez que potencialmente se apoyan en razones.

En este mismo orden de ideas, es innegable la estrecha vinculación que establece Weber²⁶ entre la intersubjetividad y la 'acción social' que implica *-a priori-* la subjetividad de cada uno de los sujetos, vale decir, esa acción evidenciada en la sociedad estará siempre determinada, 'impregnada' de los sentires, experiencias y vivencias de los sujetos involucrados en la interacción. Y éste es un proceso continuo, una especie de pulso, de latido, que mantiene la 'vida social' (colectivamente) y el 'mundo de la vida' (del sujeto) en desarrollo, cambio y evolución.

Con la implicancia indisoluble de lo subjetivo, y por ende complejo, al abordar el vínculo de la Complejidad con la Gerencia, la gestión, la administración o la estructura de Poder dentro de las Organizaciones, se han de expandir los linderos y conexiones como sistema humano con otros sistemas. Cabe citar en este punto a Boaventura De Sousa Santos:

22 SCHUTZ, A (1972). *Op. cit.*

23 ABATEDAGA, N.; GONZÁLEZ, V.; HAIQUEL, M.; SIRAGUSA, C., & BRONDANI, L (Eds) (2008). *Op. cit.*, p. 67. "(...) el mundo de la vida se caracteriza por una forma específica de socialidad que implica el mundo intersubjetivo común de la comunicación y la acción social. Finalmente, en el mundo de la vida existe una perspectiva específica del tiempo que implica la intersección del flujo del tiempo personal y del flujo temporal de la sociedad o como en la dimensión que aquí se propone, con el flujo temporal de la organización o de un grupo social".

24 CÁBRIOLÉ, M (2010). "La intersubjetividad como sintonía en las relaciones sociales. Redescubriendo a Alfred Schütz". *Polis*. Revista de la Universidad Bolivariana. Vol. 9. n°. 27. Santiago: Chile, p.3. Cabriolé citando a Schütz (2003). *Op. cit.*, señala: "...el mundo de la vida cotidiana en el cual hemos nacido es desde el comienzo un mundo intersubjetivo. Esto implica, por un lado, que este mundo no es mío privado sino común a todos nosotros; y por el otro, que en él existen semejantes con quienes me vinculan muchas relaciones sociales" (p.206).

25 HABERMAS, J (1999). *Teoría de la acción comunicativa*, I. Racionalidad de la acción y racionalización social. Taurus humanidades. Madrid: España, p.30.

26 WEBER, M (2002). *Economía y sociedad*. 2da. Reimpresión en FCE. Fondo de cultura económica. Madrid: España. Dice al respecto que: "Por 'acción' debe entenderse una conducta humana (bien consista en un hacer externo o interno, ya en un omitir o permitir) siempre que el sujeto o los sujetos de la acción *enlacen* a ella un sentido subjetivo. La 'acción social', por tanto, es una acción en donde el sentido mentado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo" (p.6).

Las dos premisas de una epistemología del Sur son las siguientes. Primero, la comprensión del mundo es mucho más amplia, que la comprensión occidental del mundo. Esto significa, en paralelo, que la transformación progresista del mundo puede ocurrir por caminos no previstos por el pensamiento occidental, incluso por el pensamiento crítico occidental (sin excluir el marxismo). Segundo, la diversidad del mundo es infinita, una diversidad que incluye modos muy distintos de ser, pensar y sentir, de concebir el tiempo, la relación entre seres humanos y entre humanos y no humanos, de mirar el pasado y el futuro, de organizar colectivamente la vida, la producción de bienes y servicios y el ocio. Esta inmensidad de alternativas de vida, de convivencia y de interacción con el mundo queda en gran medida desperdiciada porque las teorías y conceptos desarrollados en el Norte global y en uso en todo el mundo académico, no identifican tales alternativas, cuando lo hacen, no las valoran en cuanto contribuciones válidas para construir una sociedad mejor. Por eso, en mi opinión no necesitamos alternativas, sino un pensamiento alternativo de alternativas²⁷.

Esta última frase de De Sousa Santos describe plenamente el significado del pensar complejamente: un pensamiento alternativo de alternativas. Alternativas para explorar nuevos caminos, también los descartados, ocultos, descalificados, ignorados por esa dicotómica, comprensión y explicación occidental del mundo, que aún hoy ejerce su Poder conquistador, vale decir, el prestigio académico de los teóricos occidentales en todas las ciencias, sean duras o blandas.

Incluir, abrir y validar otras miradas, como propone De Sousa Santos, una diversidad que incluye modos muy distintos de ser, pensar, sentir, de convivencia y de interacción con el mundo, aunque desde el mundo occidental no sea visto así. No se trata de desacreditar o descalificar postulados, teorías y aportes que durante siglos se han hecho al conocimiento en las Ciencias Sociales, Administrativas o Gerenciales, lo que más bien se propone es considerar, que esos postulados, teorías, modelos, enfoques, son una parte de la verdad, que aún está por revelarse en su pluridimensionalidad, pero definitivamente no es toda la verdad y nada más que la verdad. Es dinámica, cambiante, transitoria, fluctuante, caótica, impredecible, compleja.

LAS DINÁMICAS COMPLEJAS EN LOS ESPACIOS DE LA GERENCIA ORGANIZACIONAL

El desarrollo de un pensar complejo para interpretar la Gerencia, implica el reconocimiento subjetivo del líder, gerente de la organización -o cual fuere el nombre que se le asignare-, asumirlo no solo como un técnico o profesional, sino en todas sus dimensiones de ser humano, que más allá del rol y las funciones que desempeña, posee una visión y experiencia que sobrepasa las barreras de los conocimientos formales y que esta(s) persona(s) representa(n) un eje casi magnético dentro de la organización y que al mismo tiempo, mediante la práctica de las múltiples y complejas relaciones de intersubjetividad, puede llegar a determinar en gran parte el desarrollo, expansión o la misma destrucción del tejido organizacional, es un polo de atracción muy poderoso.

Además, aunque no haya sido reconocido públicamente, el gerente, el líder en cada Organización es un agente determinante de cambio e interacción social, pues dentro de la Organización se establece un micro mundo, un sistema que enmarca a quienes forman parte de ella y al mismo tiempo también está siendo observada y forma parte del tejido social y de los modos de interactuar dentro de la sociedad. En ello, el líder o gerente tiene una figura preponderante para el resto de los sujetos en la interacción social.

Los cambios o modelaje de valores positivos que pueden propiciar los gerentes o líderes de las Organizaciones, tanto en lo interno como hacia el exterior, serán significativos aportes para que la

27 De SOUSA ANTOS, B (2011). "Epistemología del Sur", *Utopía y praxis Latinoamericana*. Universidad del Zulia. Año 16. n°. 54, Julio-Septiembre, CESA-Universidad del Zula, Maracaibo: Venezuela, p.35.

sociedad²⁸ propenda a las prácticas de respeto entre las personas y de sus derechos, sea más incluyente, equitativa y constructiva. Obviamente, las acciones sociales y el compromiso con la sociedad no pueden ni deben ser tarea únicamente de quienes ejercen la Gerencia, dirigen o administran, tanto en el sector público, como parte del Estado, como en la gestión privada.

Es por esta razón, que las Organizaciones, desde la Complejidad, se constituyen de manera implícita, más no formal, en escuelas de ‘ciudadanos’, de ‘actores sociales’ y, por consiguiente, pueden formar o deformar, pueden construir, obstruir o destruir conductas y expectativas de los ciudadanos/sujetos/ que interactúan con los que ocupan los cargos de gerentes o mandos de Poder según sea el caso. Se trata de Liderazgo, pero también de actos de voluntad de quienes dirigen para propiciar los cambios positivos.

Se reafirma que las Organizaciones se constituyen en ‘el principal entorno social’²⁹ que rodea la vida humana, que las personas, aunque sujetos únicos e irrepetibles, tiene un espíritu gregario, que busca integrarse, unirse a otros, por diversas razones y objetivos y necesitan ‘pertenecer’ y es la Organización, ese espacio por excelencia de interacción social de los seres humanos en el mundo, tal y como viene funcionando desde hace siglos.

A *grosso modo*, los factores que dan cuenta de la Complejidad, en la Organización, según Etkin³⁰, son:

- a. El grado de incertidumbre en las variables ambientales que influyen sobre las políticas y estrategias de la organización;
- b. La falta de congruencia entre los objetivos múltiples, las dualidades y tensiones en la estructura y en los procesos internos;
- c. Las oposiciones de intereses entre individuos y grupos en la misma organización, como también las relaciones de adversidad con otros actores en el entorno.

La Complejidad estructural de la Organización, del tejido organizacional alude lo que implica el desempeño de los ejecutivos, gerentes o líderes, en cuya toma de decisiones descansa en gran parte el rumbo y responsabilidad de la Organización. El sistema en su diversidad se transforma en un conjunto de variables que inciden en su plexo de correlaciones que lo hacen efectivamente complejo, de tal modo que puede llegar a sobrepasar todo talento, cualidad, habilidad y condición humana. Es tan poderosa la

28 KLISBERG, B (2001). *El nuevo debate sobre el Desarrollo y el rol del Estado. Mitos y realidades en la América Latina de hoy*. Ediciones del Instituto Nacional de Administración Pública. INAP. DF: México. “El problema social latinoamericano no puede ser delegado exclusivamente en el Estado. Todos los sectores de la sociedad deberían asumir responsabilidades y participar en su enfrentamiento. Deben armarse extensas redes de colaboración permanente que engloben a todos los actores sociales posibles, orientadas a atacar problemas concretos de envergadura” (pp.192-193).

29 ARNOLD-CATHALIFAUD, M (2008). “Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopiéutico”, *Revista Cinta Moebio*. n°. 32. Santiago: Chile. “No es exagerado afirmar que, tomando en cuenta toda su variedad, las organizaciones constituyen hoy el principal entorno social que rodea la vida humana. En forma de fábricas, iglesias, juzgados, partidos políticos, escuelas, laboratorios, museos, organismos internacionales, hospitales o ministerios, las organizaciones participan en las operaciones más significativas de la contemporaneidad. De acuerdo con los informes de entidades internacionales, las economías de algunas empresas organizaciones son equiparables, o superan, según los casos, a las de muchos países en desarrollo y tienen muchísimo mayor efecto que ellos. Esta información no sólo revela el peso alcanzado por las transnacionales que concentran la producción a nivel mundial, sino que también lleva a considerar el enorme impacto social de millones de organizaciones que se configuran como pequeñas y medianas empresas, cooperativas, asociaciones ciudadanas, servicios estatales y organismos no gubernamentales” (p. 91).

30 ETKIN, J (2006). “Inteligencia política y superación de las tensiones en la organización”, *Revista Gestão e Planejamento*. Año 7. n°. 13. Jan-jun. Salvador. Brasil. “La Complejidad refiere a dilemas propios de la organización, factores de orden estructural que llevan a consecuencias indeseables, y dualidades en las políticas de empresa. Por caso, la creciente presión en el sentido de buscar mayores niveles de eficacia productiva tiene efectos negativos sobre el ambiente de trabajo y la calidad de vida en la organización. La incorporación de nueva tecnología que aumenta la eficiencia suele también traer desempleo y malestar social en la organización. La complejidad enseña que no alcanzan con los criterios racionales de eficiencia y eficacia para el desarrollo sustentable (autónomo) de la organización. En tanto existen fuerzas o procesos opuestos como parte de la misma organización, la tensión es inevitable” (p.8).

Complejidad en la Gerencia y en las Organizaciones que se podría hacer la analogía de lo que ocurre con la fuerza de la naturaleza, ante la cual, el hombre, aunque la estudie, prevea y tome medidas, su acción queda impotente ante lo impredecible, lo inesperado de su emerger y de los estragos que puede causar.

La Gerencia ya no es tan lineal, en sentido complejo, sino que busca ejercer desde la intersubjetividad, desde la interacción social una manera más orgánica, armoniosa, sensible, de sostener relaciones que revitalicen el tejido de la Organización y de los sujetos que hacen vida en ella. El sujeto de la Gerencia, el gerente, el líder, es en consecuencia, más flexible, más abierto a la manera de percibir e interactuar con el mundo y con otros, sobre todo en el modo en que sus acciones y decisiones impactarán a la organización y a quienes hacen vida dentro y fuera de la ella.

(...) la capacidad directiva del gerente del nuevo milenio lo hace un ser integral y transformador: debe inspirar, enamorar a la gente, hacer equipos en lo referente a la visión compartida para hacer la metáfora y que nuestro cerebro entienda más fácilmente (...) El gerente que logra crear estos ritos y símbolos en la empresa moderna, facilita la creación de un sentido de pertenencia en la gente. Un sentido de pertenencia directamente enfocado a la generación de una cultura organizacional diferente, en donde estos símbolos satisfacen la necesidad del ser humano de pertenecer a un grupo social³¹.

La capacidad a la que hace referencia Crissien, no está restringida o circunscrita a los aspectos que conforman la hoja de vida o resumen curricular del gerente o del líder, sino que más bien comprenden, de manera integral, las habilidades, destrezas, aspectos de personalidad, talentos, discernimiento, intuición y por sobre todo la experiencia de vida, cómo y de qué manera puede aportar ese sujeto, significativamente a las relaciones intersubjetivas, de una manera que le permita interactuar más equilibrada y orgánicamente a todos y cada uno los sujetos dentro de la Organización, con miras al crecimiento, expansión, desarrollo; es decir, que apegado la intuición humana, busque la pervivencia y evite los caminos que perjudiquen o lleven a la destrucción de la misma.

Los gerentes son los sujetos que están a cargo de la responsabilidad integral de la Organización, los que se ocupan de liderar las áreas de mayor cuidado, importancia o interés para que se puedan llevar a cabo las tareas que mantienen funcionando y dan vida al tejido organizacional; son los jefes, coordinadores, superiores, directores, administradores según esté determinada la estructura de cada entidad.

El Poder de los gerentes es circunstancial y corresponde al mando que representan, sus decisiones apuntan a que la gente haga cosas, a que se realice o cumpla la misión que hace posible el mundo de la vida organizacional, son el 'cerebro' de la Organización, 'manejan el timón' y establecen 'el curso' que tomará la Organización, toda responsabilidad directiva está en sus manos. En este sentido, es importante retener lo que proponen Maturana y Dávila:

(...) La gestión co-inspirativa se funda en el mutuo respeto y en la conciencia de que las personas desde el respeto por sí mismas quieren hacer responsable y seriamente lo que saben hacer, y quieren aprender también responsable y seriamente lo que no saben hacer porque desde el respeto por sí mismas quieren cumplir sus compromisos. Todos preferimos colaborar a obedecer; todos preferimos tener presencia en lo que hacemos a ser meros peones laborales; todos preferimos ser autónomos y reflexivos en nuestro quehacer desde el entendimiento de su naturaleza y su significado, y así ser personas participantes en un proyecto común, a ser subordinados robóticos³².

31 CRISSIEN, J (2005). "Gerencia del siglo XXI". *Revista-Escuela de Administración de Negocios*. Bogotá: Colombia. Mayo-agosto, n°. 054 pp.80-83 Recuperado el 23/06/2014 de: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/Gerencia%20del%20Siglo%20XXI.pdf>

32 MATURANA, H & DÁVILA X. (2007). "La gran oportunidad: fin de la psiquis del liderazgo en el surgimiento de la psiquis de la gerencia co-inspirativa. Estado, gobierno, gestión pública", *Revista Chilena de Administración Pública*. n°. 10, Diciembre. Santiago: Chile, pp.111-112.

Es indudable que el sujeto de la Gerencia maneja un Poder -en algunos casos tiene Poder- efímero, finito, coyuntural, pero Poder al fin. Sin embargo, la Complejidad de las Organizaciones y del propio ejercicio del cargo, del mando, de la administración, de la Gerencia, no puede ser visto estrictamente bajo la racionalidad dicotómica, en dominado/dominador, circunscrito solo a los estilos gerenciales marcados o sometidos por la fuerza, la coacción, la obligación, la influencia, sino considerando otras formas de interactuar y de convivencia organizacional inspirados o co-inspirados en la convicción, la cooperación y la coacción tendente al bien particular, pero también mutuo, común o social.

La visión y desempeño del sujeto organizacional -sea gerente, jefe, líder, empleado o subalterno- está vinculada insoslayablemente a quién es y cómo es el ser humano, a su subjetividad, a su alteridad y capacidad de reconocerse a sí mismo y al otro, a la aceptación de la diversidad, a la tolerancia. El entendimiento y comprensión de un mundo y futuro mejor, pasa ineludiblemente, por convertirse y ser un mejor sujeto con valores y principios constructivos, más consciente, sensible, armonioso, respetuoso y responsable consigo mismo, con los demás, con la(s) Organización(es) en la que hace vida, con el medio ambiente, con la ciudad, el país y el planeta, en el aquí y en el ahora, determinará en gran medida ese futuro. En la medida en que el hombre, el sujeto humano, se transforme para la paz, el bien común y el bien hacer, en esa misma medida habrá mejores relaciones, parejas, familias, comunidades, organizaciones, sociedades y naciones.

El accionar intersubjetivo, desde la(s) vivencia(s)-fenomenológica- de la persona-gerente, ha tendido hacia la búsqueda y la práctica de ejercicios del Poder, en este caso en la Gerencia, más abiertos, más sensibles que le brinden mayor espacio a la alteridad³³. La Gerencia se está abriendo cada vez más interesadamente a las conexiones con otros sistemas complejos (la de la organización a la que pertenece, a los sujetos, la sociedad, otras organizaciones, el Estado, etcétera), es decir, a la Complejidad. Los relatos de vida que se analizaron fenomenológicamente, muestran evidencias de esas vivencias de los gerentes, tanto para los sujetos de Chile como para los de Venezuela.

No obstante, también se ha de considerar la ‘función social del Poder’³⁴ y al gerente como un actor determinante de interacción social dentro y fuera de la Organización; comprendiendo al mismo tiempo, sobre todo en el siglo que transcurre, que los cambios y transformaciones son más emergentes, urgentes, precipitados, complejos, complejos y más complejos.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

“(…) Todos, por supuesto, hemos alcanzado el saber, pero el saber infla al hombre, mientras que el amor edifica; El que cree que sabe (algo), es que no sabe todavía qué es conocer; pero si uno ama (a Dios) éste ha sido conocido (por Dios)”.

1era. Carta de Pablo a los Corintios 8, 1-3.

33 Cfr. PERLO, C; COSTA, L & LÓPEZ L, M (2015). “Configuraciones de la alteridad y el poder: de la soledad en la pirámide al encuentro de la red”, *TELOS*, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Vol. 17 (2), Maracaibo: Venezuela. Se entiende al ‘otro’ como una efectuación de la alteridad en tanto “Exceso, en la medida que desborda al individuo y lo ubica frente a lo foráneo, lo diferente, lo desconocido y la intersubjetividad, como efecto que emerge de la co-presencia con otros. Es decir, que la relación que entablo con el otro (intersubjetividad) implica una alteración que deviene en ajenidad (alteridad) del otro, de los otros y que corresponde a la experiencia de un exceso (...). Por otra parte, lo básico en la teoría intersubjetiva es indagar el reconocimiento del sí mismo y el otro como seres interrelacionados. En cambio, la noción de alteridad se asocia a perturbación, alteración, desacomodamiento, extrañeza”.

34 NAIM, M (2013). *El fin del poder. Ágora*. Traducción. María Luisa Rodríguez T. Colección Debate. Libros El Nacional. Editorial Melvín. Caracas: Venezuela, p.39.

*“Una cosa es cierta, y en ella debes insistir:
los que creen en Dios han de destacarse en el bien que puedan hacer.
Ahí está lo bueno y lo que aprovecha a la sociedad”.*

Epístola del Apóstol Pablo a Tito 3, 8.

En el desarrollo de esta investigación se ha podido demostrar la importancia de los estudios fenomenológicos y del pensar complejo, para investigaciones de sistemas humanos no lineales donde se caracterizan y reproducen formas de *gerenciar* a través de espacios de Poder, donde las correlaciones intersubjetivas del mundo de vida de los sujetos, se orientan y determinan a partir de una diversidad de roles y representaciones sociales que van a influir en el desarrollo organizacional.

Tal sistema de comportamiento entre los sujetos de Poder, que deriva de las prácticas gerenciales, implica una comprensión de tipos o modelos de organización cada vez más inscritos en el sentido de coparticipación y corresponsabilidad personal e institucional. Hoy día las tendencias en Ciencias Sociales proponen, precisamente, una hermenéutica con enfoque fenomenológico y complejo, que permita contextualizar condiciones de vida y los espacios de Poder, en este caso de los gerentes, que respondan a las demandas de cambio y transformación de la sociedad y el Estado.

En esta perspectiva, se puede señalar que el *gerenciar de los gerentes*; es decir, el estilo, norma o *praxis*, de la racionalidad para comunicar, dialogar e interpretar en prospectiva desde el presente, el futuro del sistema organizacional, tanto en lo teórico como en lo práctico, deja de estar asociado a un orden estático o estructura vertical que hace subyacente u oculto el Poder, para abrirse a interrelaciones subjetivas que reflejan y expresan otro orden de valores y sensibilidades emergentes desde las vivencias, más cónsono con el desarrollo humano de los actores sociales.

Por consiguiente, se pueden extraer las siguientes conclusiones e implicaciones generales:

- La fenomenología es un método de estudio más cercano e intersubjetivo, que permite acercarse a la vivencia del sujeto, en este contexto a los gerentes-de manera no invasiva-, para comprenderla, interpretarla, compartirla y vincularla, en este caso a la Complejidad.
- Del estudio de la *Fenomenología de Gerencia y Complejidad*, se dimana la relevancia que tiene la interrelación entre tres sistemas complejos *per se* y entre sí, representados en el correlato: *‘personas-poiésis-socio-organizacional’*³⁵, pues las personas, las organizaciones y la sociedad son autónomas y a la vez creativas, gestoras, interdependientes, dinámicas, cambiantes y por consiguiente, complejas. Por lo tanto, lo que ocurre en uno impregna e impacta indefectiblemente a los otros dos.
- Las relaciones entre Poder y Gerencia, surgen desde el abordaje de la Complejidad, como nuevas formas de mirar, se entiende y se comprende en este sentido, las resistencias teóricas que impiden establecer las redes y vinculaciones que están implícitas entre ambos términos, al asociarse.
- Las Organizaciones, en el ámbito gerencial, empresarial o institucional, son los escenarios por excelencia para que los sujetos sigan acercándose al conocimiento, a la formación al aprendizaje, que, aunque haya sido socialmente establecido en todas las etapas de la educación formal, culminan en la etapa de la juventud y en la entrada de la adultez. Ésta ha sido una concepción

35 Terminología propuesta por la autora de esta investigación siguiendo los planteamientos de MATURANA, H & DÁVILA, X. (2007). *Op. cit.*, p. 111; “(...) es decir, considerar la gestión **co-inspirativa** como “la forma de guiar la coordinación de los quehaceres y reflexiones en cualquier campo productivo, con conversaciones de coordinación de los deseos y las ganas de hacer lo que se sabe hacer en ese campo, y de estar dispuesto a aprender lo que no se sabe”. Acá la categoría sería poiésis, es decir, en griego significa, ‘hacer’, ‘crear’, ‘pro’ y por ende, alude a la creación, a la producción.

erróneamente limitante de las posibilidades de crecimiento personal y aprendizaje, de la búsqueda del conocimiento y la formación de los sujetos que hacen vida dentro de una organización.

- La descripción de Poder y la función social del Poder; en el caso de la Gerencia; está claramente manifiesta mediante las relaciones intersubjetivas que buscan armonizar y sensibilizar las acciones entre los sujetos que conforman la organización y garantizar el buen funcionamiento del tejido organizativo, que le permita alcanzar las metas, objetivos y expectativas particulares y colectivas que se proponga. La Gerencia no solo es un 'patrón de interacción social' sino que el sujeto de la Gerencia, el gerente o el líder tiene un rol social, con todas sus implicaciones, es referente, modela conductas con su ejemplo y es un actor determinante de interacción social dentro y fuera de la Organización.
- Desde la Complejidad que implica la Gerencia, las Organizaciones, son de manera tácita, más no formal, escuelas de 'ciudadanos', de 'actores sociales' y, por consiguiente, pueden formar o deformar, pueden construir, obstruir o destruir conductas y expectativas de los ciudadanos/ sujetos/ que interactúan con los que ocupan los cargos de gerentes o mandos de Poder según sea el caso.
- Las Organizaciones se pueden convertir en los espacios propicios para continuar aprendiendo, no solo en cuanto a los aspectos formales e inherentes al trabajo, la tecnicidad de las operaciones, la producción, la optimización y actualización los procesos; sino que también sirvan para complementar en áreas que significativamente puedan contribuir al desarrollo humano, al empoderamiento, y a que las personas puedan ser más saludables, más felices y por ende, seres humanos más plenos.
- El agente de cambio social es un rol que puede tener una persona-gerente, en su desempeño dentro de la organización. Este accionar no solo tiene un impacto en las operaciones propias de esa empresa o de esa organización, sino que esas personas que están dentro de la organización a la vez son personas que están dentro de una sociedad. De algún modo u otro, algunos gerentes se perciben a sí mismos como sujetos cuya gestión puede tener una influencia positiva en los cambios sociales, incluso, aún dentro de la organización, de acuerdo a la manera en que interactúa con otras personas.
- Las Organizaciones se constituyen en el espacio por excelencia de interacción social y en 'el principal entorno social' que rodea la vida humana, en el cual las personas, sujetos únicos e irrepetibles, con un inherente espíritu gregario, buscan integrarse, unirse a otros, por diversas razones y objetivos, volitivamente necesitan y quieren 'pertener'.
 • Hoy más que antes, se requieren investigaciones que, a partir de otros paradigmas emergentes, puedan analizar e interpretar sistemas de comportamientos desde una episteme que permita detectar la estructura en la que se fundan o subyacen esos sistemas de Poder. Los estudios sobre los espacios del ejercicio de la Gerencia como una dirección de mando para organizar las subjetividades del Poder que se institucionaliza, es de vital importancia para comprender las formas de organización y desarrollo de una sociedad.
- Se debe admitir, que no solo existe una diversidad organizacional, sino que también las Organizaciones, desde su estructura y modos de relacionarse entre las personas que la conforman, son complejas. Así como también el ser humano es complejo, cambiante, intuitivo, 'no lineal', adaptable, tiene instinto de supervivencia, se enfrenta a la incertidumbre y al *maremágnum* propio del transcurso de los tiempos. Y, si estas condiciones están signando a cada una de

las personas que conforman e interactúan en la Organización, entonces éstas 'impregnan' a la estructura y su sistema, en su figura y en su fondo, de Complejidad.

Estamos transitando el Tercer Milenio y aún con dificultades, se reconoce la transformación del mundo, al menos se sabe que las cosas 'ya no son como eran antes o lo que fueron', llámese como se llame, evolución, dinámica, cambio, caos.

Por consiguiente: ¿Por qué no aceptar que el Poder, el mando, la manera de hacer Gerencia, los tejidos organizacionales también revelan señales de ser y significar mucho más que lo que ha sido escrito en diversas teorías y en el *cronos* que describe la historia al respecto?

Los fenómenos son como la vida misma, compleja y plena de incertidumbre.

Esta investigación revela pública y socialmente, el abordaje fenomenológico de experiencias de personas-gerentes únicas e irrepetibles y por tanto, válidas *a priori*, como otras



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA



Utopía y Praxis
Latinoamericana

Año 22, n° 78

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en
septiembre de 2017, por el **Fondo Editorial Serbiluz**,
Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve