

MEJORES PRÁCTICAS DE COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

CARLOS ANDRÉS RAMÍREZ ZAMORA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2016**

MEJORES PRÁCTICAS DE COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

CARLOS ANDRÉS RAMÍREZ ZAMORA

**Trabajo de Grado, para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a):
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Octubre 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documentos. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios, por brindarme sabiduría, amor y paciencia, por llenarme de valor y fortaleza no solo en los aspectos académicos y laborales, sino también en todas las áreas de mi vida.

Dedico a mis Padres y Hermana, que me ofrecieron su apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo, permitiéndome concluir esta etapa académica satisfactoriamente.

Dedico a mi familia, que con su apoyo y consejo impulsaron a no desistir en la elaboración de este trabajo.

También dedico, a la docente investigadora que encabeza este proyecto, quien me brindó sus conocimientos y experiencia en todo el proceso de este trabajo haciendo posible el desarrollo total de este.

AGRADECIMIENTOS

Primordialmente agradezco a la institución puesto que me brindó la oportunidad de opción de grado para obtener el título profesional de pregrado y la oportunidad de continuar y terminar la especialización. Agradezco a los docentes que me acompañaron en la especialización y que me brindaron apoyo durante el desarrollo de este trabajo.

Agradezco a la docente investigadora, Dra. María Eugenia Villa Camacho, que encabeza este proyecto, por haberme brindado la oportunidad de participar en su línea de investigación, por permitirme recurrir a su capacidad y conocimiento científico, también por disponer de su tiempo para coordinar las citas de asesoría para el buen desarrollo de este trabajo.

Finalmente también agradezco a todos mis compañeros de clase durante toda la especialización, ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo, han aportado de gran manera con su experiencia y conocimientos a este proceso de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
OBJETIVOS	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2. ANTECEDENTES	19
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. DELIMITACIÓN	22
5. MARCO TEÓRICO	23
5.1 MEJORES PRÁCTICAS	23
5.2 LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN SOCIAL	25
5.3 CULTURA Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	26
5.4 COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL	29
5.5 JUEGO DE DADOS	30
5.6 TIPOS DE COMPLEJIDAD	32
5.7 COMPLEJIDAD AFECTADA POR EL MEDIO AMBIENTE	34
5.8 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPLEJIDAD	35
5.9 CAPACIDAD DEL SISTEMA PARA ADMINISTRAR LA COMPLEJIDAD	36
5.10 EL MODELO GRAVESIANO	37
5.11 NIVELES DE COMPLEJIDAD SEGÚN EL MODELO INTEGRAL WILBERIANO	38
5.12 LA MEMÉTICA	40
6. DISEÑO METODOLÓGICO	44
7. EMPRESA	45
7.1 PRÁCTICAS DE COMPLEJIDAD QUE EXISTEN COMÚNMENTE EN LAS EMPRESAS	45
7.1.1 El gobierno corporativo	.45
7.1.2 La Asamblea de Accionistas	46
7.1.3 El consejo de Administración	.47
7.1.4 La Función de Auditoria	48
7.1.5 La Función de Evaluación y Compensación	.48
7.1.6 La Función de Finanzas y Planeación	49
7.1.7 La Resolución de Controversias	.50
7.2 SITUACIONES COMPLEJAS EN LAS EMPRESAS	.51

7.3	MANEJO DE SITUACIONES COMPLEJAS A NIVEL ORGANIZACIONAL	.57
7.3.1	El Diálogo	58
7.3.2	Los Memes	58
7.3.3	La Metáfora	.59
7.3.4	Las Posibilidades de la Red	59
7.3.5	Las Perspectivas	60
7.3.6	El Espacio de la Posibilidad	60
8.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN	64
8.1	CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS	.65
8.1.1	Bienestar y Autorrealización	66
8.1.2	Aplicaciones del desarrollo personal	67
8.2	ALEGRIA EN EL TRABAJO	68
8.3	BALANCE ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PERSONAL	71
8.4	RETENCIÓN DE PERSONAS	73
8.4.1	Entorno adecuado de Trabajo	74
8.4.2	Buenas Relaciones y Buen Trato hacia los Trabajadores	.75
8.4.3	Vinculación de la Familia en actividades de la Organización	.76
8.4.4	Apoyar a los Trabajadores cuando Requieran Ayuda	76
8.4.5	Crecimiento y Formación de los Trabajadores	.77
8.4.6	Remuneración Justa y Contratación Adecuada	78
8.5	PROCESOS DE CAMBIO	79
8.6	COACHING Y LIDERAZGO	81
8.6.1	Clases de Coaching	.82
8.6.2	Liderazgo	83
9.	CONCLUSIONES	85
10.	RECOMEDACIONES	86
	BIBLIOGRAFIA	87

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Relación directa entre medio ambiente, estrategia y estructura organizacional	30
Cuadro 2. Dinámica y acciones de los memes	43
Cuadro 3. Modelo de Tecnología de Perrow, tecnologías según tipo de actividad	52
Cuadro 4. Modelo de Tecnología de Perrow, tipos básicos de trabajo, comportamiento y gestión de variables.	54
Cuadro 5. Diseño del Espacio de la Posibilidad	62

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. Clasificación de los holones	39
Grafica 2. Analogía de los memes con los genes	40
Grafica 3. Modelo contextual de la complejidad Organizacional	57
Grafica 4. Zona de la posibilidad	61
Grafica 5. Variaciones o tipos de Cambio	81

GLOSARIO

CAOS: Generalmente podemos referirnos a aquella situación en la cual resalta y es prioridad el desorden y la confusión, generalmente, provocada por alguna situación específica.

COMPLEJIDAD: Es la cualidad de lo que está compuesto de diversos elementos interrelacionadas. La palabra complejidad tiende a ser utilizada para caracterizar un conjunto intrincado y difícil de comprender.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

DIVERSIDAD: Refiere a la pluralidad de elementos en un determinado ámbito. De tal manera es posible podemos hablar de la diversidad étnica, cultural, biológica, etc.

EFICIENCIA: Se refiere a lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de recursos.

EFFECTIVIDAD: Se puede definir como el grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado de dividir lo real sobre lo planeado.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Define varias características de la organización y conformación de la empresa, como función principal establece autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

FEEDBACK: Es una palabra en inglés que se puede traducir literalmente como “retroalimentación”. Generalmente es usada para denominar la respuesta y referirse a la ida y vuelta de la información que se produce en el proceso de comunicación.

HOLÓN: De manera general este término es aplicable a cualquier subtodo biológico o social que sea estable y que este regido por reglas o por una constancia gestáltica estructural.

INSIGHT: nos ayuda a definir el “qué”, y el “para qué” se va a realizar el cambio, al momento de valorar la necesidad de cambio es importante discernir las causas de la necesidad y las alternativas que están disponibles.

MEJORES PRÁCTICAS: Es una serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en las empresas. También hacen referencia a toda experiencia que se guía por principios, objetivos

y procedimientos apropiados o pautas aconsejables que se adecuan a una perspectiva normativa, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto determinado.

MEME: Se refiere a un grupo de unidades de información que pertenecen a la mente colectiva, que contienen instrucciones de comportamiento e invaden nuestra mente individual, a partir de la cual se producen.

ORGANIZACIÓN: Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

SINERGIA: La palabra procede de un vocablo griego que significa “cooperación”. En este caso la sinergia hace referencia a la acción de dos o más causas que como consecuencia dan lugar a un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

VECTOR: La palabra se deriva de un vocablo latino y que significa “que conduce”. De tal manera podemos decir que un vector es un agente que transporta algo de un lugar a otro. Pero es importante resaltar que su significado puede variar de acuerdo al contexto.

RESUMEN

Las situaciones complejas al interior de las organizaciones se viven a diario, y son dependientes del tamaño de la organización, a mayor tamaño mayor complejidad. Con las mejores prácticas, se busca un mejor control de las situaciones complejas en las organizaciones, que por lo general se relacionan, a parte del tamaño de la organización, con los comportamientos de las personas que trabajan en la organización, si bien podemos controlar los procesos, los equipos y la maquinaria, controlar de manera adecuada las situaciones que se presentan por las conductas de las personas es bastante complejo. Las mejores prácticas de complejidad ofrecen técnicas y métodos para que las organizaciones generen un mejor ambiente de trabajo, comodidades y facilidades para los trabajadores, lo que en realidad nos está generando un control sobre las situaciones complejas, mejorando el clima organizacional y aumentando la productividad.

Palabras claves: Mejores prácticas, complejidad de la organización, control de la complejidad.

INTRODUCCIÓN

Es evidente la huella que ha dejado la complejidad a través del paso de los años, tanto en los individuos, como en las sociedades y por supuesto en las organizaciones. Se parte de una conflictividad inherente al ser humano, por su intento permanente de reproducirse biológica y socioculturalmente, que proviene de la complejidad por las relaciones con el entorno y relaciones propias con la especie.

Desde el principio nuestra especie ha evolucionado para adaptarse a los desafíos que la complejidad le ha presentado, desafíos dependientes de la variabilidad del entorno, incongruencia, desorganización e imperfección de las informaciones que gestionamos.

Actualmente se han desarrollado herramientas para comprender fenómenos cotidianos como la espuma en un vaso de cerveza, la caída de una hoja de un árbol, una nube de humo, las grietas en una pared, la llegada de un infarto, las malformaciones congénitas, entre otros muchos fenómenos no lineales y caóticos de la realidad, que predominan como sistemas alejados del equilibrio.

Así que gracias al trabajo transdisciplinario inspirado en el Enfoque de la Complejidad, se siguen desarrollando herramientas cualitativas para comprender estos fenómenos. Solo tenemos que mirar a nuestro alrededor, equipos informáticos, domésticos y médicos de tecnología de punta, que tienen incorporado programas de planificación, ejecución y control, basados en este enfoque.

En el enfoque de la teoría de la complejidad se pretende estudiar sistemas complejos que pueden generar conductas sencillas, tal como la sincronización de los sistemas biológicos, desde luciérnagas hasta neuronas. Lo que se quiere es tener en consideración que algunos sistemas complejos están formados por agentes individuales que interactúan entre sí. Como bien se ha comentado estas interacciones son de carácter no lineal, que impiden que sean analizados como sistemas simples. Así que se plantean características complejas fundamentales, patrones de comportamiento a mayor escala que no son predecibles a partir de interacciones entre agentes individuales.

De tal manera podemos decir, hablando del enfoque de este trabajo, que la búsqueda de mejores prácticas se relaciona directamente con los actuales planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática.

Entonces podríamos entender que las mejores prácticas de complejidad para las organizaciones están comprendidas por aquellas experiencias, serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en las empresas, pero que en esta ocasión están enfocadas a la resolución de fenómenos o eventos no lineales que se presentan a diario en las organizaciones colombianas.

Pero como estos fenómenos son de carácter imprevisto en las organizaciones, ya no es efectiva una gestión basada en orden y control. De tal manera que se da a la teoría de la complejidad, donde se propone reducir la complejidad o absorberla. Y es así como con la experiencia en el paso de los años ha arrojado resultados que indican que la opción más adecuada es la de absorber la complejidad. Según R. Ashby “el sistema de control debe tener la misma variedad que el sistema que se controla”, de este modo, cuando la organización contempla la diversidad de interactividad entre socios, proveedores y clientes, está absorbiendo la complejidad.

Es por eso que se desea describir las Mejores Prácticas de Complejidad para organizaciones colombianas, partiendo de la definición de cuáles son las mejores prácticas de complejidad. Posteriormente establecer las características de las mejores prácticas de complejidad y para culminar se quiere identificar las aplicaciones de las mejores prácticas de complejidad en las organizaciones colombianas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Describir las Mejores Prácticas de Complejidad para organizaciones colombianas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer las características de las mejores prácticas de complejidad
- Definir cuáles son las mejores prácticas de complejidad
- Identificar las aplicaciones de las mejores prácticas de complejidad en las organizaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el crecimiento, el desarrollo, la globalización y la tecnología de las organizaciones, también hay un aumento en el número de las variables por controlar, y esto conlleva a tener eventos complejos, mientras que la organización va adquiriendo mayores dimensiones, por otro lado esta misma se hace más rígida y compleja en cuanto a la administración.

Existen mejores prácticas que aportan metodologías, técnicas y herramientas con el fin de obtener mejores resultados en las diferentes gestiones de las organizaciones, pero actualmente no existen o no se conocen mejores prácticas que aborden la complejidad organizacional, además no existen tales prácticas que se involucren con las costumbres y la cultura propia de las organizaciones colombianas. Los efectos del desconocimiento de las variables no lineales de una organización y sobre todo la falta de control sobre estas, representan fallas en las gestiones de las organizaciones porque son efectos progresivos que causarán pérdidas de la energía de la organización, llevando consigo al desgaste, y la caída progresiva del sistema.

2. ANTECEDENTES

A través de la historia y de la evolución humana se ha evidenciado la huella de la complejidad en los individuos, en las sociedades y por supuesto en las organizaciones. Se parte de una conflictividad inherente al ser humano, por su intento permanente de reproducirse biológica y socioculturalmente, que proviene de la complejidad por las relaciones con el entorno y relaciones propias con la especie.

Desde el principio nuestra especie ha evolucionado para adaptarse a los desafíos que la complejidad le ha presentado, desafíos dependientes de la variabilidad del entorno, incongruencia, desorganización e imperfección de las informaciones que gestionamos.

Entre los años 50's y 70's, aparece la Teoría General de Sistemas (TGS) de Von Bertalanffy, se utilizó como herramienta conceptual y metodológica para formar un conocimiento fidedigno del contexto como un todo organizado en funcionamiento combinado de múltiples dimensiones y elementos interrelacionados. La TGS busca producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear aplicaciones en la realidad empírica, como por ejemplo, explicar e intentar soluciones prácticas a los problemas de las personas.

A raíz de la TGS, el camino que propiciaba los análisis de la ciencia paradigmática da paso a una nueva ciencia: la Sistémica. Pero es importante aclarar que el pensamiento sistémico no desbanca el pensamiento analítico de la ciencia clásica.

Las ideas contenidas en la obra de Charles Darwin, Ludwig Boltzmann y Henri Poincaré, son de gran importancia para comprender mejor el comportamiento no lineal y caótico de muchos fenómenos de la realidad.

Con la Teoría del Caos de Edward Lorenz, en la cual se concretaron ideas de sus predecesores, se conforma un sistema teórico fundamentado en varios principios y conceptos que corroboran el comportamiento no-lineal de los fenómenos complejos. La teoría de Lorenz comprende un conjunto de teorías y enfoques que sumaron a la visión del hombre sobre la naturaleza no-lineal y compleja de la realidad, cambiando en parte el ideal de la racionalidad científica clásica que impedía ver gran parte de las propiedades de los sistemas complejos, las cuales también serían presentadas en otras obras, tales como: la Teoría General de Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy, las investigaciones de Ilyá Prigogine sobre las estructuras disipativas, la Topología de Stephen Smale, la Teoría de las Catástrofes de René Thom y la Geometría Fractal de Benoit Mandelbrot, entre otros.

En el último tercio del siglo XX aparecen nuevos hallazgos y modelos científicos haciendo nacer un Pensamiento Sistémico compacto, que en otros términos se titula bajo el nombre de Paradigma de la Complejidad.

Aparece también el determinismo científico que presenta como idea fundamental que la estructura del mundo es tal que todo suceso futuro puede ser calculado racionalmente sólo con que conozcamos las leyes de la naturaleza y el estado presente o pasado del mundo. También se aborda el concepto de flecha del tiempo que se refiere popularmente a la dirección que el mismo registra y que fluye sin interrupción desde el pasado hasta el futuro, con la irreversibilidad como característica más importante, es decir, que futuro y pasado, sobre el eje del presente, muestran entre sí una neta asimetría, o sea que el pasado, que es inalterable, se distingue claramente del incierto futuro.

Actualmente se han desarrollado herramientas para comprender fenómenos cotidianos como la espuma en un vaso de cerveza, la caída de una hoja de un árbol, una nube de humo, las grietas en una pared, la llegada de un infarto, las malformaciones congénitas, entre otros muchos fenómenos no lineales y caóticos de la realidad, que predominan como sistemas alejados del equilibrio.

Así que gracias al trabajo transdisciplinario inspirado en el Enfoque de la Complejidad, se siguen desarrollando herramientas cualitativas para comprender estos fenómenos e, incluso, se están diseñando autómatas de todo tipo que funcionan bajo los principios e ideas de la complejidad. Solo tenemos que mirar a nuestro alrededor, equipos informáticos, domésticos y médicos de tecnología de punta, que tienen incorporado programas de planificación, ejecución y control, basados en este enfoque.

Finalmente se hace importante resaltar que para la comprensión de la esencia de los estudios de la Complejidad es necesario tener en cuenta el impacto como proceso multidimensional de integración de las ciencias naturales y sociales, el estudio de los antecedentes, iniciadores, teorías y enfoques diversos de visiones y propuestas epistemológicas y metodológicas de diferentes matices ideológicos y referentes culturales. La relación entre las ideas de la complejidad y la dialéctica materialista y la exigencia de un proceso creativo de asimilación propia de estos estudios en el contexto de países en vías de desarrollo.

3. JUSTIFICACIÓN

En la medida en que los países progresan, que las sociedades avanzan y que las organizaciones crecen, se agrega un mayor número de variables a las existentes en un proceso, y a pesar que se incurre en una etapa de aprendizaje que requiere tiempo, también se incurre en cierto grado de complejidad con el que habrá que tratar.

Ligado a los desarrollos mencionados, en los últimos años se vienen manejando las mejores prácticas, donde las empresas crean, desarrollan e implementan metodologías, técnicas y herramientas con el fin de obtener mejores resultados en sus diferentes gestiones.

De tal manera se hace importante identificar, entender, administrar y controlar, aquellas variables no lineales que se vivencian a diario en las organizaciones ya que de no hacerlo, la organización perderá la energía que existe, llevando consigo al desgaste, y la caída progresiva del sistema.

La cultura, las costumbres y en general el entorno, es diferente en cada país, por esta razón ésta investigación se limita a las organizaciones colombianas, porque sus costumbres son diferentes a las de otros países, las formas de administración y de gestión, que están comprendidas por el componente humano se ven afectadas por estas variables, de allí nace la necesidad de establecer las mejores prácticas de complejidad que sean afines a la cultura y que den soluciones reales a los problemas de las organizaciones colombianas.

4. DELIMITACIÓN

Este proyecto hace parte de la investigación de la Docente Investigadora, Doctora María Eugenia Villa Camacho, quien desarrolla el proyecto titulado: “Formación y Crecimiento Directivo en Organizaciones Complejas”.

Se presenta como Trabajo de Grado en la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de América, con el título “Mejores Prácticas de Complejidad Organizacional”, y constituye un aporte teórico conceptual al proyecto de la Universidad.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. MEJORES PRÁCTICAS

Las Mejores Prácticas Corporativas generalmente se pueden definir como aquella serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en las empresas.

Las mejores prácticas también hacen referencia a toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos o pautas que se adecuan a una perspectiva normativa, así como también toda experiencia que ha generado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto determinado.

Este concepto incluye aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas y grandes han desarrollado e implementado para obtener mejores resultados, o aquellas que se adaptan y evolucionan para cubrir de mejor manera sus necesidades.

Las mejores prácticas tienen diferentes contextos para referirse a formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones. Las mejores prácticas sistematizadas, permiten el aprendizaje de experiencias propias y de otros, incluyendo su aplicación de manera amplia en diversos contextos. Promueve nuevas ideas, sugiere adaptaciones y proporciona una orientación sobre la manera efectiva de visibilizar los impactos de una intervención en las comunidades.

Con la evolución de la dirección, el control y el gobierno de las organizaciones, se han desarrollado conceptos que hoy en día son la base de lo que se conoce como "Mejores Prácticas Corporativas" y que para mejorar el desempeño en las organizaciones es fundamental su conocimiento y comprensión, lo que después permitirá a las empresas evaluar la forma en la que estas podrán ser aplicadas y cómo podrán contribuir a la ampliación de la base de Mejores Prácticas existentes.

Siendo así el objetivo principal de las mejores prácticas, que implementadas en las empresas busca potencializar procesos estratégicos, operativos y administrativos de forma metódica.

Con el paso del tiempo, se han documentado las prácticas, se han perfeccionado y se han publicado, ya sea por la misma empresa o por especialistas dedicados a la investigación de diferentes escuelas de negocios, instituciones o asociaciones de diferentes especialidades.

Muchas otras han salido de investigadores o especialistas que las aplican, o que las adaptan y las perfeccionan a través del tiempo en numerosas organizaciones.

Y muchas otras no han salido de las empresas, porque no se difundieron y nunca se hicieron de conocimiento público y tal vez nunca se lleguen a conocer para sumar a las prácticas que ya existen.

De tal manera podemos decir que la búsqueda de las mejores prácticas se relaciona con los actuales parámetros de calidad y de la eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino esencialmente la satisfacción de las necesidades de las personas y de cómo superan sus conflictos.

Según el banco de experiencias del Plan Andino¹, de acuerdo a un estudio de las perspectivas y criterios para la identificación y selección de las mejores prácticas, se puede decir que una mejor práctica sería un programa, proyecto o intervención que posee en lo mínimo algunas de las siguientes características:

- Dan una respuesta a una necesidad, consecuencia de una evaluación de alguna característica determinante en una población definida, y que es importante modificar e intervenir con mejoras y por ello se plantea un objetivo definido, relevante y realista.
- Desarrollan estrategias que tienen evidencia, innovación aplicada, indicando la capacidad de cuestionamiento y de creatividad.
- Partiendo de los valores y principios básicos se hace una proyección de la visión o perspectiva del problema que se presenta.
- El personal que implementa la iniciativa está capacitado, calificado y tiene especialidad en la materia.
- Proponer mejoras alternativa para identificar la situación que el dio origen a la situación.
- Se busca incorporar estrategias sostenibles de iniciativa, favoreciendo la institucionalización.
- Sistematización tanto de los procesos y como de los resultados.

¹ PLAN ANDINO. Banco de Experiencias. ¿Qué son las buenas Prácticas? Colombia. s.f. [Consultado 4, 08, 2016] Disponible en: <<http://www.planandino.org/bancoBP/node/3>>

Teniendo en cuenta las barreras existentes para la aplicación de las mejores prácticas se hace necesario contar con un vocabulario común y coherente para todos, que permita expresar y compartir los procesos experimentados. Pero, principalmente, las prácticas tienen que poder demostrarse; es necesario que se reúna la información en los formatos adecuados, que sean comparables y a la vez transferibles de manera que se pueda facilitar su uso.

5.2. LA ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN SOCIAL

Las organizaciones son esquemas, relaciones de estabilidad y que además son previsibles, que se toman como referencia para que los miembros de tal puedan llevar a cabo labores conjuntas. Se refiere a un grupo de individuos más no a fines individuales. De tal manera se habla de un comportamiento de los integrantes pertenecientes a la unidad social.

Una planta de fabricación o un colegio son organizaciones ya que sus actividades son previsibles, se rigen por un modelo e internamente se llevan relaciones conjuntas por encima de las actitudes individuales.

Como consecuencia del diseño, de la interacción del día a día y de las reciprocidades con el contexto, se dan formas que pueden enlazar los esfuerzos en un ambiente complejo, donde operan varias fuerzas.

Como lo dice Etkin², ciertas relaciones son básicas, constitutivas o fundacionales, y son ellas las que permiten hablar de la existencia de “una” o de “la” organización. No es un arreglo transitorio; es un tejido social, con nudos muy resistentes, que incluso se refuerzan con el tiempo.

Es como una red donde se entrelazan y se relacionan los procesos y las prácticas en una organización, que no son inalterables, no son inmediatos y tampoco son eternos. Pero en cuanto se da la pauta para renovar, se debe reorganizar el consenso o acuerdo básico que sostiene a la organización y se hace necesario evaluar el impacto de los nuevos procesos sobre la comunidad del conjunto.

En el caso de una entidad financiera, un banco por ejemplo, que decide dejar de atender a clientes individuales para convertirse en un banco mayorista o de empresas, no es un cambio de fondo técnico, sino que tiene la oportunidad para renovar la mentalidad de los integrantes y también de los procesos.

² ETKIN, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Garnica, 2009. p.52

En si el banco es el mismo, pero con procesos restituidos interna y externamente. Este caso no se refiere a una tercerización de servicios o a la apertura de nuevas sucursales, son decisiones que no representan alteraciones para la organización y que por otra parte generan eficiencia.

Nuestro concepto de organización se refiere a lo estable y establecido, aquello que permanece, también se integra la idea del tiempo y ciertos rasgos específicos de identidad. Es decir, el banco del ejemplo anterior, sigue siendo el mismo, porque perduran algunos rasgos básicos que lo siguen enlazando.

Si analizamos el centro de salud de una secta religiosa, a dichas relaciones básicas se le suman las ideologías y los valores afines a la fe, la espiritualidad de la salvación y los preceptos de los libros sagrados que allí comparten.

En cuanto a la permanencia se reconoce que simultáneamente la organización está innovando en términos de tecnología, diseño de actividades, variedad y calidad de los productos. También los integrantes propios de la organización se renuevan, lo que nos indica que en todo nivel ocurren cambios estructurales, pero no se altera la idea fundamenta, los principios o las prioridades que identifican a la organización tanto interna como externamente.

En este caso las decisiones se sustentan con conceptos básicos más no con los objetivos. A modo de ejemplo, veamos la situación en un estudio de abogados, donde el acuerdo básico no implica atender, ni defender o amparar a individuos corruptos o delincuentes. Esto prima como decisión gremial y es su modo de entender la justicia como profesión. Pero el detalle radica en que en la ejecución de las labores se respeten dichos principios e ideologías.

Por ejemplo, en el momento de selección de los nuevos abogados, se establecen reglamentos internos, se definen filosofías de estudios, que se pretende sus miembros tomaran como referencia para sustentar la defensa de sus clientes en los tribunales.

5.3. CULTURA Y ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La idea de una organización que sea viable, nos muestra que se han desarrollado algunas capacidades, que no son temporales. La viabilidad se refiere a que la organización puede existir de manera diferenciadora creciendo exitosamente, debido al resultado de aquellas capacidades y principios iniciales.

En cuanto al concepto de *viable*, la organización tiene características propias iniciales, que no dependen de las variaciones de los directivos. Esto se da gracias al trabajo conjunto de las personas que integran los proyectos, que tiene expectativas comunes y que realizan esfuerzos constantes. La resolución de

situaciones no se da de manera aislada sino que por aquellos valores y creencias se logra comprender y procesar la realidad.

Existen muchos casos de compañías que tienen éxito, pero también otras con poca permanencia en el tiempo, como es el caso de aquellas que desaparecen con los productos que han creado. Por otra parte, las que se mantienen, son sinónimo de creatividad e innovación.

Collins y Porrás (1995) hablan sobre las compañías visionarias, caracterizadas por ser prosperas y duraderas en el tiempo, pasando por varios ciclos de vida de sus productos y a través de distintas generaciones de directivos, convirtiéndose en modelo o referente para otras organizaciones. La clave reside en que se han mantenido en su ideología básica, con versatilidad en las prácticas, sin comprometer los valores fundamentales y pensando a diario en la mejora continua para superarse a sí mismas, dejando de lado aquellas modas o recetas para el éxito.

Los investigadores que indagan sobre las organizaciones duraderas, mencionan que no consiste en copiar un valor en especial, sino por el contrario en desarrollar ese valor especial y hacerlo propio, seguido a esto se espera que los integrantes de la organización creen auténticamente en el valor mencionado, no que copien las creencias de otras compañías, o lo que el entorno les enseñe como lo mejor. Aquellas compañías que poseen una visión sólida no necesitan justificaciones ni modificaciones frente a las fluctuaciones del mercado en cuanto a sus contundentes valores.

Las ideologías principales se mantienen, los aspectos internos por lo general son independientes del entorno externo, como por ejemplo los valores cristianos y la fe en un culto religioso. En el ambiente corporativo podemos mencionar aquel laboratorio de productos medicinales que con el paso del tiempo y ante los avances tecnológicos crece sostenido por un valor x y a su vez lo sostiene, lo preserva y mejora la calidad de vida humana sin dejar de lado el criterio ético.

Etkin³ menciona que lo que se desea ver es como la estrategia del cambio opera contra la continuidad de la organización, por que la convierte en algo ingobernable, en una estructura flexible que logra éxitos transitorios, pero que también la hace muy vulnerable.

³ *Ibíd.*, p.57

El afán de crecer genera un avance con el ejercicio de poder en la organización sin realizar un consenso sobre los valores. Los dirigentes de esta compañía tienen capacidades para imaginar y explotar a futuro, pero no contemplan una reacción interna en el futuro en cuanto a las estrategias que se apliquen. Así que se proponen hacer duraderas las estrategias tanto como se los permite el poder de que disponen.

La organización que cambia también se puede mantener por sus objetivos en común, la autoridad, la normatividad, los procedimientos y demás aspectos que le dan formalidad al asunto. Además de ser viable por su organización, es viable por como procesa la realidad siguiendo ideas propias. De tal manera se puede decir que la organización es recursiva por sus contenidos y formas en que se relacionan sus diversos niveles. Esto trasciende las funciones concretas de cada división, unidad o departamento.

La reiteración de contenidos hace referencia a las creencias, los valores y principios compartidos, que hacen presencia en la importancia de las comunicaciones y en la toma de decisiones.

La reiteración de las formas de relación se refiere a los modelos y relaciones básicas del sistema. Se da el caso de un profesor y un alumno, y de la enseñanza y aprendizaje, son relaciones básicas e influyentes en una institución educativa. Lo que hace la organización a diario es ratificar estos contenidos y formas de relación. En esta reiteración la organización se mantiene y también construye su identidad.

Si a recursividad se refiere, se trata de las decisiones que se entrelazan en un núcleo de valores comunes. En el caso de un proyecto social que tiene como objeto a las familias de bajos recursos, se adopta entre los integrantes una definición básica sobre la pobreza y su relación con la educación, la salud y el trabajo. El cruce de las prioridades, los códigos y aquellos valores compartidos, como el pensamiento de pobreza y de familia, se considera un proceso y da cohesión al proyecto. Refiriéndose también al contenido, que permite indagar en temas consolidados por relaciones circulares. Como observadores externos el proyecto se ve de tal modo.

Lo que quiere decir que cada área del proyecto no se independiza y no sigue sus propias ideas o define de manera propia las situaciones. Las unidades componentes actúan como partes de un proyecto. Las ideas básicas se ven

consolidadas por la relación de formar parte y ser formado sin que se necesite una fuerza externa y sin hacer referencia impuestas a que lo recursivo surge del interior. Entonces esta se hace su virtud y también limitante en el momento de confrontar las necesidades del contexto. Según Etkin ⁴ el desarrollo de la organización, y no solamente su permanencia, requiere tanto la cohesión interna (entre cultura y estructura) como la congruencia externa (entre políticas y demandas ambientales).

5.4. COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Partiendo de la intervención de dos autores, Hall y Robbins, se aborda la complejidad en 1990, donde el primer autor resalta que “El tema se hace más complejo, por el hecho de que las partes componentes de una organización pueden variar individualmente en su grado de complejidad”.

Y Robbins define la complejidad organizacional en base a las siguientes variables⁵:

- Diferenciación horizontal: Grado de diferenciación entre las unidades, basado en orientación de sus miembros, la naturaleza de tareas, educación y entrenamiento.
- Diferenciación vertical: Los niveles de jerarquía.
- Dispersión espacial: grado de dispersión geográfica entre las facilidades y las personas.

Según estos autores, para llevar a cabo la integración de la empresa se requiere de comunicación, coordinación y control de las partes. Por otro lado la medida de complejidad organizacional de un sistema responde a la complejidad existente en el medio ambiente del cual forma parte.

Robbins menciona dos aspectos importantes sobre la complejidad:

- En grupos pequeños de trabajo no se hace necesario tener un cuidado tan estricto en el control de los elementos que lo forman. Entre mayor es la organización, aumenta la necesidad de cuidar el control de sus elementos y la comunicación que se da entre estos.

⁴ Ibid., p.58

⁵ CORNEJO, Alfonso. Complejidad y Caos: Guía Para La Administración Del Siglo XXI. Ediciones Castillo. México. 1997. p.2

- Las organizaciones agregan más políticas y procedimientos en la medida que van adquiriendo mayores dimensiones, pero por otro lado estos mismos controles hacen más rígida y compleja la administración de la organización, estas medidas no son convenientes en momentos de cambio dinámico en el entorno.

Los autores hablan de Miles y Snow, otros dos autores que se refieren a la relación directa que existe entre características del medio ambiente, estrategia y estructura organizacional, como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Relación directa entre medio ambiente, estrategia y estructura organizacional

Estrategia	Metas	Medio Ambiente	Características Estructurales
<i>Defensor</i>	Estabilidad y Eficiencia	Estable	Control Estricto, división del trabajo, alto grado de formalización, centralización.
<i>Analizador</i>	Estabilidad y Flexibilidad	Cambiante	Control centralizado moderado, control estricto sobre actividades actuales, poco control sobre nuevas tareas.
<i>Prospectador</i>	Flexibilidad	Dinámico	Estructura informal, poca división del trabajo, bajo nivel de formalización, descentralizada.

Fuente: CORNEJO, Alfonso. Complejidad y Caos: Guía Para La Administración Del Siglo XXI. Ediciones Castillo. México. 1997.

5.5. JUEGO DE DADOS

Cuando se presentan distintas situaciones en las organizaciones por la interacción de variables, no necesariamente son por la aleatoriedad de los estados de consecuencias que no se pueden predecir, estas nos llevan a la confusión y al desorden. Sin embargo, sucede esto y nos sentimos gobernados por las circunstancias que definen las condiciones de la organización y que le dan sentido al trabajo diario en las diferentes áreas de la empresa. Entonces llamamos a este estado de confusión organizacional como caos.

Es como si alguien supremo jugara a los dados en la organización, causando enredo y desorden. De tal manera pertenecemos a la confusión, y nos pasamos intentando solucionar los problemas de variables y estados que aparentemente no tienen solución.

Cornejo⁶ plantea una recreación de este estado de desorden que se puede simplificar imaginando a la organización como un juego de tres dados:

1. Cada dado representa un vector organizacional: Tecnología, Administración y Humano.
2. Cada cara se traduce en una variable relevante de cada vector.
3. Al lanzar los dados, las tres caras aportarán la situación relevante del momento.
4. Finalmente basta generar un enunciado que integre a las tres variables

Haciendo el experimento y seleccionando algunas variables:

Procedimientos, producto, mantenimiento, refacciones, instalaciones, equipos, que comprenden la variable tecnológica.

Políticas, documentación, planeación, control, diseño, estructura organizacional, que comprenden la variable administrativa.

Capacitación, antigüedad, nivel técnico, desarrollo, motivación, grupos, que comprenden la variable humana.

Si lanzamos los dados podemos encontrar en cada lanzamiento una situación diferente e importante, por ejemplo en cuanto a tecnología: el mantenimiento, en administración: el control y en la parte humana: los grupos.

A modo de ejemplo para esta simulación simplificada de complejidad, llenamos algunos intermedios faltantes con eventos del común y así tenemos que no hay un control eficiente del mantenimiento por los grupos de trabajo.

Entonces tenemos 6^3 (6 variables y 3 vectores) = 216 estados, pero si contemplamos que cada uno de los 3 vectores cuenta con cientos de variables y que estas están correlacionadas entre sí, nos encontramos con un Caos incomprensible.

Y esa son las situaciones que enfrentas las organizaciones, existe una dinámica extensa debido al número de interacciones entre los elementos de las variables que aparecen en cada situación en que se quieren lograr los objetivos organizacionales.

Al interior de la empresa existe un flujo simultáneo de información, recursos, productos, procesos, que interactúan en las diferentes áreas de la empresa, entre los individuos que laboran allí, cada uno de ellos buscando lograr sus objetivos a

⁶ Ibid., p.8

través de la intervención de dichas variables. Si multiplicáramos los elementos, áreas o aspectos administrativos de la empresa, todo tiende a hacerse más complejo y se requeriría de mayor cantidad de recursos para controlar los sistemas organizacionales.

El tamaño de la organización no es la característica definitiva para considerar a una organización compleja. Un negocio pequeño que no cuenta con los recursos adecuados (tecnológicos, administrativos, humanos), empezara a experimentar la complejidad de la administración cuando se relacione con clientes exigentes. De tal manera se puede decir que la complejidad más que estar relacionada con el tamaño de la organización está relacionada con la demanda del sistema y lo que la organización le puede ofrecer.

Sin embargo se hace importante predecir y modificar situaciones complejas que podemos llegar a entender reconociendo un patrón de conducta predecible cuando existen cambios en las organizaciones que inminentemente están enfocados hacia el desorden.

Aun así con todo esto existe coherencia entre las partes que permiten el funcionamiento y el desempeño en las organizaciones a pesar de la complejidad y de su innegable desorden. Esto se permite debido a que las organizaciones tienen principios que actúan y dan a entender cuando suceden conductas relevantes. Si se comprenden estos principios se pueden establecer estrategias para controlar la situación, y así entender lo que ocurre, por qué ocurre y cómo podemos actuar e intervenir en tales conductas.

5.6. TIPOS DE COMPLEJIDAD

En la medida en que se implementa una tecnología, se incurre en un proceso de aprendizaje que requiere tiempo. En este procesos está implícito cierto grado de complejidad con el que habrá que tratar. Cada vez que se agregan más variables a las existentes, se hace necesario tener una infraestructura para una mayor administración, lo que demanda mayor tiempo, talento y recursos.

Es común ver que en las organizaciones, de la toma de decisiones, se parta de ciertas bases, variables y supuestos. Aún así no se tiene un criterio común para evaluar el impacto de la decisión y sus efectos secundarios. Tampoco hay una idea clara de lo que esta decisión implica en el incremento del nivel de complejidad en el tiempo.

Clasificando los diferentes tipos de complejidad que se pueden encontrar en las organizaciones, podemos mencionar las siguientes categorías:

- a) Complejidad de Origen: Refiere a las características de la tecnología, producto e infraestructura que demanda naturalmente a la organización. El tipo de complejidad de diseño parte de los componentes básicos de la organización y sus interrelaciones para poder operar: La tecnología, su organización, el mercado, el tipo de producto, sistema de manejo de materiales, sistema de distribución, etc.

La tecnología juega un papel fundamental en cuanto a complejidad se refiere. Existen múltiples estudios que hablan de la tecnología como una de las principales variables que definen la configuración de la organización, ya que con base en el proceso de transformación empiezan a aparecer requerimientos para llevarla a cabo. Existen tecnologías de administración sencilla pero la complejidad aparece en la cantidad de clientes que se tiene, ya que cada uno de ellos requiere algo específico. Por otra parte están las compañías del mercado de la innovación y que demandan gran coordinación entre sus elementos, comenzando por el diseño del producto hasta su lanzamiento en el mercado, pasando por etapas de prueba y de fabricación.

- b) Complejidad Residual: Aquella complejidad que no es administrada aparece en el momento en el que la variedad requerida excede a la variedad del sistema y que genera una acumulación. Complejidad resultante de los procesos normales dentro de la organización; problemas en cuanto a la toma de decisiones, descontrol de procesos, programación de la producción, reclamaciones del cliente, etc. Dentro de la complejidad residual, la interacción de los vectores Tecnológico, Administrativo y Humano, cumplen un papel fundamental.

Este tipo de complejidad se identifica más con los procesos que se dan a diario en las organizaciones al operar el sistema. Las organizaciones tienen que tratar con ella frecuentemente y es el talento del personal y el trabajo grupal el que logra que se salga adelante una y otra vez, aunque si no se cuenta con los recursos adecuados, el desorden tenderá a desarrollarse con el tiempo matando al sistema.

- c) Complejidad Provocada: Es aquella que resulta de situaciones normales, como lo son los gobiernos corporativos decidiendo inconscientemente en la organización para su propio beneficio. Este tipo de complejidad se da por razones impropias a los fines de la organización y se produce por intereses personales de la gente, los intereses de grupos de poder al interior de la organización, que quieren promover una estrategia de mejora en la organización pero para lograr beneficios personales en cuanto a proyección, aprendizaje o para quedarse en el poder.

Este tipo de complejidad es difícil de detectar, tiene que ver con la comprensión y administración del lado oculto de la empresa, no quiere decir

que las personas no tengan la oportunidad ni el derecho de crecer en la organización, pero se debe entender que el primer objetivo de la empresa es que esta sea negocio y no para beneficios ajenos.

Así que las decisiones, ya sean de manera consciente o inconscientemente, que se toman en la organización afectan el desempeño y pueden estar adicionando elementos que contribuyen al desgaste del sistema y a la disminución de su equilibrio dinámico.

Algunas investigaciones sobre administración de la tecnología hablan sobre el control de los principales procesos de la organización y de su resistencia al cambio objetando por los cambios propuestos en pro de la mejora. Las personas en el interior de la organización quieren mantener lo logrado hasta ese momento, pero el aspecto negativo, se refiere a la pérdida de tiempo para fortificar la adaptación al medio ambiente, y esto representa de alguna manera debilidad ante la competencia. En la complejidad provocada juega un papel predominante la cultura y el liderazgo.

Estos tipos de complejidad ocurren a diario en el entorno organizacional, por la realidad que se vive internamente. Sin embargo si no son identificadas estas variedades de complejidad y administradas adecuadamente, la organización perderá la energía que existe, llevando consigo al desgaste, y la caída lenta del sistema. Y la razón por la que se causa todo esto es que ya no existe soporte para la ineficiencia para aguantar más decisiones equivocadas en las empresas.

5.7. COMPLEJIDAD AFECTADA POR EL MEDIO AMBIENTE

La complejidad interna de una organización se debe principalmente al medio ambiente que la rodea, la característica principal de dicho ambiente es que es dinámico y competitivo gracias a la globalización comercial y al desarrollo tecnológico. Con estas dos variables las empresas se han visto obligadas a buscar cómo sobrevivir en este entorno cambiante afectando al medio ambiente como consecuencia de estas acciones y generando reglas nuevas en cuanto a competitividad y estándares de desempeño.

Uno de los aspectos más importantes del medio ambiente es que cualquier mejora que realiza una organización se convierte en requisito.

De ahí aquellas organizaciones que no están alineadas con las señales que envía el medio ambiente, fracasaran. Y también las organizaciones que sabiendo lo que tienen que cambiar y no toman acción al respecto, están destinadas a desaparecer.

5.8. CARACTERÍSTICAS DE LA COMPLEJIDAD

Algunas características de la complejidad son:

- Esta puede ocurrir en medios naturales, artificiales y también en estructuras sociales.
- En los sistemas dinámicos complejos se pueden encontrar elementos grandes o pequeños, estos interactúan cooperativamente.
- Entre mayor es el número de partes del sistema, mayor es la probabilidad que se den situaciones complejas.
- La complejidad se puede dar en sistemas disipadores, que son aquellos que están en contacto con el medio y se desgastan con la operación o conservadores de energía.
- Los sistemas no son totalmente probabilísticos y de manera contraria tampoco totalmente determinísticos, ambos comparten las dos características.
- Las causas y los efectos no son proporcionales a los eventos que se puedan dar en el sistema.
- Las diferentes partes de un sistema complejo se conectan y afectan mutuamente de manera sinérgica.
- Se habla de que existe un feedback con aspectos positivos y negativos.
- El nivel de complejidad es proporcional a las características del sistema, su entorno o ambiente, y las interacciones que se puedan dar entre estos aspectos.
- Los sistemas complejos se consideran abiertos, ya que se da un intercambio de materia, energía y también de información con su entorno.
- Es consecuencia de la complejidad provocar procesos irreversibles.
- Los sistemas complejos se encuentran en estados dinámicos y fuera de equilibrio.
- Existen simultáneamente en un espacio, paradojas eventualmente rápidas y lentas, con formas regulares e irregulares, y con cuerpos orgánicos e inorgánicos.

- Las causas y los efectos no tienen proporcionalidad, un efecto mínimo puede ocasionar consecuencias relevantes; por otra parte esfuerzo grande puede ocasionar a un pequeño cambio, a lo que se le conoce como eventos no lineales.

5.9. CAPACIDAD DEL SISTEMA PARA ADMINISTRAR LA COMPLEJIDAD

Cada suceso en la organización se representa como un consumo de energía, y se hace necesario tener en cuenta que esta energía debe dosificarse y utilizarse de la mejor manera posible.

El correcto uso de los recursos lo podemos traducir como la capacidad de la buena administración de complejidad de las situaciones.

La manera adecuada de lidiar con la complejidad es a través de la siguiente forma, menciona Cornejo⁷ en su libro:

Variedad Interna Adecuada + Habilidad = Administración de la Complejidad (Variedad requerida)

Como menciona Luhmann (1996, pág. 132), “El sistema no tiene la capacidad de presentar una variedad suficiente (variedad requerida: Ashby) para responder punto por punto a la inmensa posibilidad de estímulos provenientes del entorno. El sistema, de este modo, requiere desarrollar una especial disposición hacia la complejidad en el sentido de ignorar, rechazar, crear indiferencias, recluirse sobre sí mismo.” Así que se presentan dos situaciones:

1. El sistema elige la complejidad de su medio ambiente, tales como mercado, producto o geografía, etc.
2. Luego de posicionarse en un entorno determinado, se deben administrar de manera inteligente los recursos debido a que son limitados y se debe hacer de la mejor manera posible.

Para tales efectos Cornejo⁸ plantea el siguiente criterio de evaluación:

- Si Capacidad del Sistema > Variedad Requerida; desperdicio de recursos que impedirá un desarrollo adecuado
- Si Capacidad del Sistema = Variedad Requerida; equilibrio dinámico

⁷ Ibid., p.28

⁸ Ibid., p.29

- Capacidad del Sistema < Variedad Requerida; problemas en el sistema

Es así como podemos decir que necesitamos de la capacidad adecuada para poder administrar la complejidad, de la diversidad de los elementos para responder a las demandas del sistema. Se dice que la capacidad del sistema es óptima cuando existe el adecuado aprovechamiento de las propiedades emergentes.

Se manifiesta una baja en la efectividad y eficiencia cuando no se asumen roles en el sistema y las expectativas generan sobrepresión en el mismo.

Finalmente se concluye que la complejidad es real y depende de las situaciones particulares e independientes de cada organización, y que debemos aprender a administrar. Para una adecuada administración, la complejidad debe contar con varios observadores que compartan la realidad de las situaciones para así poder entenderlas y administrarlas.

5.10. EL MODELO GRAVESIANO

En cuanto al entorno natural que cambia progresivamente, seguimos viviendo en el mismo mundo, pero ya no es el mismo de otras épocas y el hecho de que algunas especies existan es gracias a su capacidad de adaptación, como lo menciona Darwin, “La que sobrevive no es la especie más inteligente o más fuerte, si no la que mejor se adapta”. Así que en estos términos, sólo sobrevive aquel que se adapta a las condiciones de su entorno. Dado el caso a modo de ejemplo, podemos decir que muchos doctores pueden naufragar en situaciones complejas a las que no están adaptados y son incapaces de adaptarse, mientras que muchos jóvenes inexpertos pueden adaptarse naturalmente a situaciones adversas y escalar altos cargos en organizaciones alcanzando el éxito profesional.

El modelo gravesiano es una herramienta que permite generar mejores resultados con menos esfuerzo y aplica en campos sociales y empresariales. Este modelo nos permite tener cambios profundos pasando de lo invisible a lo visible y realizable.

El modelo gravesiano se desarrolló partiendo del análisis de personas, instituciones y sociedades para examinar los valores y sus categorías, superficiales que corresponde al comportamiento, ocultos que corresponde a las creencias y profundos que corresponde a los sistemas de pensamiento.

Según el Doctor Lair⁹, este modelo es un marco que permite rastrear las distintas visiones del mundo, es una forma de pensar acerca de la complejidad de la

⁹ RIBEIRO, Lair. El Poder de la Complejidad. Ediciones Urano. España. 2007. p.27

existencia humana y un medio para establecer orden y previsión en el aparente caos en que se halla sumergido el mundo.

El modelo gravesiano trata de un principio organizativo que se relaciona con la cooperación, colaboración y conflictividad de valores de los sistemas biopsicosociales distintos a los nuestros.

Este es un modelo emergente cíclico de doble hélice de desarrollo de sistemas biopsicosociales adulto. De tal manera podemos decir que es emergente, ya que va apareciendo en la vida de las personas, es cíclico porque va del “Yo” al “Nosotros” y del “Nosotros” al “Yo”, formando ciclos indefinidos de preocupaciones individuales y colectivas. Es de doble hélice, ya que el movimiento cíclico emergente se da partiendo de binomios, donde es directamente dependiente de una respuesta determinada por una condición de vida, resultando en una estructura de capacidad mental. Y finalmente decimos que es de desarrollo de sistemas biopsicosociales adultos, ya que es resultado de una respuesta ante las condiciones de vida que hace que un movimiento cíclico emerja por factores biológicos, psicológicos y sociales en personas adultas.

Los seres humanos adultos son predominantes, pero no exclusivamente. Cualquier persona se ve expuesta tanto a las condiciones de vida de un sistema en que actúa predominantemente, como en otros en los que se ve involucrado en conflictos personales. Y estas situaciones con estas condiciones se dan de manera emergente.

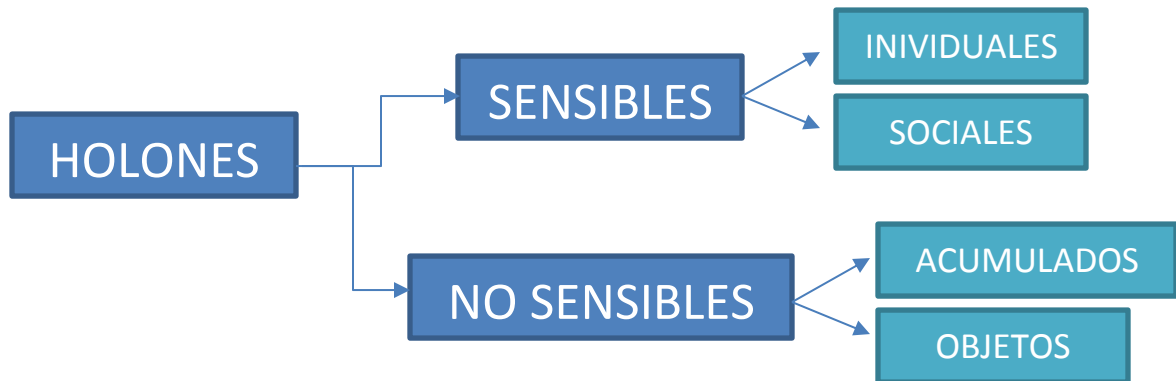
5.11. NIVELES DE COMPLEJIDAD SEGÚN EL MODELO INTEGRAL WILBERIANO

Plantea que la realidad se construye partiendo de niveles crecientes de complejidad, que trascienden e incluyen Holones.

El término “holón” fue creado para ajustar los enfoques atomista y holista, según Koestler, creador del término, “los holones biológicos son sistemas abiertos, autorregulables, que poseen tanto las propiedades autónomas del todo como las propiedades dependientes de las partes”. Generalmente este término es aplicable a cualquier subtodo biológico o social que sea estable y que este administrado por reglas o por una constancia gestáltica estructural.

De tal manera los holones se pueden clasificar de acuerdo a sus características interiores, el patrón de organización y la exterioridad, en holones sensibles y holones no sensibles.

Grafica 1. Clasificación de los holones



Fuente: RIBEIRO Lair. El Poder de la Complejidad. Ediciones Urano. España. 2007.

Cuando nos referimos a los holones sensibles estamos hablando de los átomos, moléculas, organismos, galaxias, planetas, entre otros. Son aquellos a los cuales se les atribuye interioridad, que puede ser localizada o no localizada.

Estos holones están marcados por un patrón organizado definido y una exterioridad que se puede unificar (holones individuales y sociales) o distribuir (holones sociales).

En el caso de los holones no sensibles, hacemos referencia a los vehículos, las ciencias, el lenguaje, los residuos, una represa, entre otros. Son aquellos que no atribuyen interioridad o conciencia. Pueden estar definidos o no por un patrón organizacional, al igual que los holones sensibles pueden se pueden unificar (acumulados y objetos) o distribuir (Objetos).

Podemos ver el aumento de la complejidad en el caso del holón átomo al holón organismo, siendo el organismo un holon más complejo por supuesto. En la medida en que se es más complejo se aumenta también la profundidad y se tiende a disminuir la amplitud, en otras palabras, los sistemas complejos incluyen a los sistemas menos complejos.

Es importante destacar que la cantidad a veces no está necesariamente relacionada con la complejidad y que en la medida en que un sistema es más complejo, más desarrollado es el estado de conciencia y más complejos serán los conflictos.

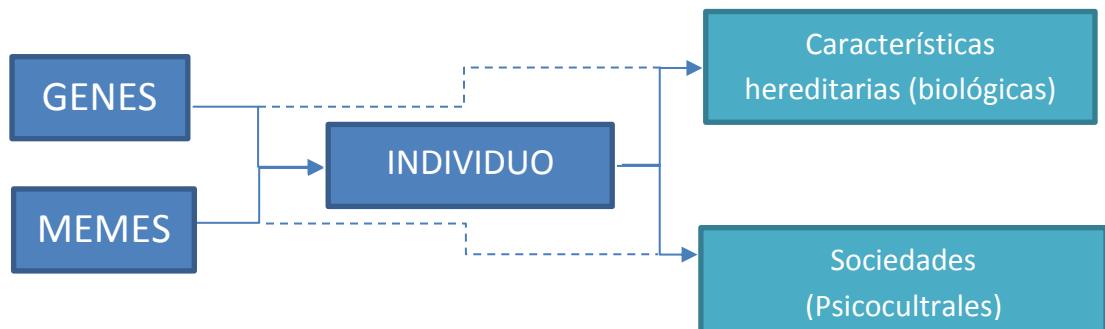
5.12. LA MEMÉTICA

De acuerdo con el Doctor Lair¹⁰, los memes son unidades vivas, núcleos de información o de energía que generan órdenes, instrucciones, programas culturales y normas sociales para la mente de las personas.

Los memes, codificados por Richard Dawkins se refieren directamente a los genes, ya que son estructuras cargadas de contenido codificado y que crean circunstancias de acuerdo a instrucciones predeterminadas. Haciendo el comparativo, como los genes transmiten características biológicas, los memes son transmisores de características psicoculturales.

Según la revista Wired, los memes consisten en patrones de información que se reproducen de manera autónoma y se dispersan por la mente, se reproducen, interactúan con el entorno adaptándose a él, se modifican y permanecen.

Grafica 2. Analogía de los memes con los genes



Fuente: El Autor

De tal manera podemos decir que la Memética da explicación a la percepción de las unidades de información, comparando a los memes con seres vivos, que se transmiten como si fuese un virus independientemente de las condiciones de quien los almacena.

Don Beck y Chris Cowan utilizan el término “meme” para definir sistemas biopsicosociales gravesianos, estamos hablando de los niveles de conciencia de valores y visiones del mundo.

Una diferencia importante entre los memes y los genes es la manera de autoreplicarse, mientras que los genes se transmiten verticalmente por herencia a la descendencia, los memes lo hacen verticalmente y además transmiten a generaciones futuras mediante la cultura y la educación, y de manera horizontal se

¹⁰ Ibid., p.61

trasmite al resto de la sociedad. Sobreviven los memes más fuertes, aunque esto no quiere decir que tales sean los mejores.

Encontramos dos clases de memes, los espontáneos y los diseñados, teniendo como planteamiento ideal, que un meme diseñado se convierta en uno espontáneo. Para que la situación ideal anterior se dé, es necesario alojar el meme en un lugar y momento correcto.

Muchas de las ideas que tenemos en mente no poseen un origen propio, y probablemente no están comprobadas en la realidad, por lo que podemos decir que la realidad es la interpretación cultural que cada sociedad adapta a los hechos realizables. Valores, ideas, normas, predicciones, hechos y todo tipo de explicación de estos aspectos es la manera en que una cultura entiende su entorno.

En este orden de ideas, la realidad se puede plantear como una creencia a nivel cultural de lo existente, lo posible y aceptable. Y es allí donde intervienen los memes, replicándose, y transmitiendo la misma información.

En el caso de los memes más fuertes, se unen unos con otros creando cúmulos meméticos y dan lugar a teorías y filosofías. Con estos fundamentos se plantea que los memes también sostienen sistemas de creencias y paradigmas del día a día.

De esta manera como se ha venido comentando, la memética estudia y explica como es el modo en que las ideas se transmiten de una mente a otra, teniendo trascendencia vertical y horizontal, y dando lugar a una transmisión biopsicosocial. En este último, los sistemas biopsicosociales, se comparan a los memes con un recipiente que posee la capacidad de atraer a la mente colectiva considerando los valores fundamentales para la vida como lo son: la familia, la religión, ideologías políticas, educación, entre otras, condicionando la acción de tales memes a unos patrones preestablecidos por características del sistema en cuestión del cual el meme hace parte.

El Doctor Lair en su libro “El Poder de la Complejidad” presenta una analogía, donde se tiene una colección de lentes de gafas de distintos colores y los asuntos básicos de la vida en una tela blanca, dice que la manera en que vemos los valores de nuestra vida dependerá del color de los lentes que estemos usando. No se hace obligatorio ver los valores con el mismo lente del mismo color, naturalmente se deberían ver los diferentes aspectos de la vida con lentes de distinto color, o sea lentes diferentes para diferentes contextos.

Es así como los memes codifican instrucciones para las perspectivas que tenemos del mundo, para explicar el funcionamiento de las cosas y para dar lógica a nuestras decisiones.

Como el Doctor Lair¹¹ dice, “del mismo modo que las propiedades de los jugos gástricos influyen en la digestión de aquello que comemos, las características de los memes influyen en nuestra mente para que el mundo sea visto desde sus perspectivas”.

Entonces podemos decir que los memes son una forma de vida paralela, invisible e intangible, pero tan real que podemos percibir sus efectos a causa de sus manifestaciones.

Los memes son como archivos con instrucciones, que se activan y liberan su contenido, instalándose en nuestras mentes, reorganizando pensamientos y decisiones según sea la naturaleza del meme.

De esta manera los memes modelan las prioridades básicas de nuestra vida, dando resultado a nuestras decisiones y comportamientos.

En el cuadro 2 se observa la dinámica que determina la acción de cada meme.

El autor propone que la mejor manera de leer el cuadro es por ejemplo: Si el meme es Turquesa la persona piensa de un modo Holista, está preparada para actuar en una estructura Global y su acción es Fluida.

Una de las cualidades de los memes es la de interferir en nuestra vida, actúan como campos magnéticos con capacidad de atraer personas o entes como memes iguales o también son capaces de repeler aquellos memes diferentes. Los memes también pueden expresar cualidades positivas y negativas, no quiere decir que estos sean bueno o malos, solamente son agentes de influencia en las personas. Los memes también pueden determinar la forma de pensar o tomar decisiones de las personas sin inferir en el contenido, por ejemplo, el meme puede ser el mismo en dos individuos pero las instrucciones son diferentes en cada individuo y eso es lo que determina el resultado independiente.

¹¹ Ibid., p.83

Cuadro 2. Dinámica y acciones de los memes

LA DINÁMICA DE LOS MEMES			
MEME	PENSAMIENTO	ESTRUCTURA	ACCIÓN
8. Turquesa	<i>Holista</i>	<i>Global</i>	<i>Fluida</i>
7. Amarillo	<i>Sistemático</i>	<i>Interactiva</i>	<i>Integradora</i>
6. Verde	<i>Relativista</i>	<i>Igualitaria</i>	<i>Consensual</i>
5. Naranja	<i>Múltiple</i>	<i>Delegativa</i>	<i>Estratégica</i>
4. Azul	<i>Absolutista</i>	<i>Piramidal</i>	<i>Autoritaria</i>
3. Violeta	<i>Egocéntrico</i>	<i>Imperial</i>	<i>Exploradora</i>
2. Rojo	<i>Animista</i>	<i>Tribal</i>	<i>Circular</i>
1. Beige	<i>Automático</i>	<i>Aislada</i>	<i>Supervivencia</i>

Fuente: RIBEIRO, Lair. El Poder de la Complejidad. Ediciones Urano. España. 2007.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se realizará por medio de revisión bibliográfica de autores que hablen de las mejores prácticas de complejidad de las organizaciones; una vez elaborado el marco teórico se revisaran las variables de la complejidad organizacional y de las mejores prácticas. Dicha información se analizará y servirá para establecer las características y definir cuáles son las mejores prácticas de complejidad en las empresas, y así poder identificar las aplicaciones de las mejores prácticas de complejidad en las organizaciones.

7. EMPRESA

7.1. PRÁCTICAS DE COMPLEJIDAD QUE EXISTEN COMÚNMENTE EN LAS EMPRESAS

Teniendo en cuenta que las mejores prácticas se pueden definir como aquella serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en las empresas y que tales prácticas sean complejas, nos introduce en estos mismos aspectos pero a un nivel de mayor concentración del elemento que interviene, ya sea porque está involucrado con sistemas tecnológicos, o que se relacione directamente con el crecimiento y desarrollo de las personas, entre otros. Independiente de la escala de la organización las prácticas de complejidad en gran parte se deben a la gestión y administración de la organización. Habiendo mencionado esto, algunas de las prácticas de complejidad que existen comúnmente en las empresas son:

7.1.1. El gobierno corporativo

Podemos decir que el gobierno corporativo es aquel sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. En dicho sistema deben respetarse los lineamientos establecidos por los accionistas de la sociedad y las recomendaciones de las mejores prácticas corporativas.

Partiendo de este contexto se hace importante que la función del consejo de administración defina la visión estratégica, vigile las operaciones y apruebe las gestiones, de igual manera, el director general se encarga de la gestión, conducción y ejecución de los negocios referenciándose en las estrategias y lineamientos anteriormente misionados por el consejo de administración; de tal manera se pueden determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

El gobierno corporativo involucra una gran parte de relaciones entre la administración de la sociedad, el consejo, los accionistas y las partes interesadas.

En este ámbito también se plantea una estructura por la cual se determinan los objetivos de la sociedad, permitiendo medir el desempeño y el cumplimiento de estos.

Según el código de mejores prácticas corporativas del consejo coordinador empresarial de México¹², algunos principios básicos del gobierno corporativo son:

1. Un trato equitativo y protección de los intereses de los accionistas.

¹² CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL, Comité de Mejores Prácticas Corporativas: Código de Mejores Prácticas Corporativas. México 2010. p.10

2. El reconocimiento de los terceros que se encuentran interesados en el buen ejercicio, la persistencia y la permanencia de la sociedad a través el tiempo.
3. La emisión y revelación de la información de manera responsable, también se espera una administración con transparencia.
4. El aseguramiento de la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y un desempeño efectivo por parte de la administración.
5. Una administración responsable por parte de la fiduciaria del Consejo de Administración.
6. Identificar de manera correcta la administración, la intervención y el develamiento de los riesgos que puedan afectar a la sociedad.
7. Divulgar los principios éticos y de responsabilidad social empresarial propios de la sociedad.
8. Prevenir de manera oportuna operaciones ilícitas y posibles conflictos de interés.
9. La declaración de hechos prohibidos y la salvaguardar la integridad de los informantes.
10. Acatar de manera justa y responsable las normas de la sociedad.
11. Dar certeza y generar confianza a los inversionistas y partes interesadas en cuanto al manejo con honestidad y responsabilidad de los negocios que son propios de la sociedad.

Se recomienda que estos principios sean adoptados como parte de la cultura de la sociedad, observados desde la alta administración y transmitidos a todo el personal que conforma las diversas áreas de la organización.

7.1.2. La Asamblea de Accionistas

Este constituye el órgano supremo de la sociedad y debe actuar con transparencia y eficacia para una adecuada toma de decisiones y un control básico para la vida de las sociedades y en pro de salvaguardar los intereses de todos los accionistas. En este ámbito se sugieren las siguientes prácticas:

- No crear grupos que tengan relación con diferentes temas en un solo punto del orden del día.

- Toda la información sobre cada punto del orden del día debe estar disponible con, al menos, quince días de anticipación.
- Formulario detallado con alternativas de voto.
- Inclusión de las propuestas correspondientes y la hoja de vida de los candidatos en la información que se entrega a los accionistas.
- Inclusión de los aspectos relevantes de cada órgano intermedio en el informe anual.
- Mecanismos de comunicación oportunos para accionistas e inversionistas.

7.1.3. El consejo de Administración

Cumple con la vigilancia de la operación y aprobación de la gestión de la visión estratégica, genera responsabilidad individual y colectiva en cada miembro.

Se recomienda que los miembros del consejo administrativo no hagan parte de la operación diaria de la sociedad para actuar como observadores externos e independientes. Es importante la claridad en la normatividad respecto a la integración y el funcionamiento del consejo y sus órganos intermedios.

Además de las obligaciones y facultades de la sociedad también se incluyen la definición de la visión estratégica, vigilancia de la operación, aprobación de la gestión, nombramiento de funcionarios, mecanismos de control, entre otros. Dando continuidad a las prácticas, las correspondientes al consejo administrativo son:

- No involucrar actividades de diferentes equipos de dirección, respetar las líneas de autoridad y las responsabilidades.
- Definir el código para tomar decisiones más informadas
- Sesiones periódicas con tiempo adecuado y diligencia para tratar los asuntos de la sociedad.
- Acceso a la información relevante y necesaria para la toma de decisiones

7.1.4. La Función de Auditoria

Actúa como órgano intermedio que apoya al consejo administrativo, asegurando la auditoria interna y externa, para que sea un procedimiento objetivo e independiente.

Se recomienda también la validación permanente del control interno y el proceso de emisión de la información financiera; de la misma manera que se realice un análisis y evaluación de operaciones con las partes relacionadas para identificar posibles conflictos de interés.

Se menciona que la parte esencial es que el órgano intermedio elegido se haga responsable de las funciones correspondientes y que se asegure que las propuestas sean llevadas al Consejo de Administración para una efectiva toma de decisiones.

Como algunas funciones especiales para este ámbito de auditoria se tienen, la recomendación de candidatos, condiciones de contratación y alcance de trabajos, servicios adicionales de auditoria externa. Son el canal de comunicación entre el consejo administrativo y los auditores externos. Dando continuidad a las prácticas, las correspondientes a la función de auditoria son:

- Cambio periódico del socio que dictamina los estados financieros dela sociedad.
- Comisario diferente a aquella persona que dictamina los estados financieros.
- Área de auditoria interna con lineamientos generales y planes de trabajo aprobados por el consejo.
- Control interno y calidad en los procesos
- Mecanismos para determinar disposiciones legales aplicables.

7.1.5. La Función de Evaluación y Compensación

En este ítem se recomienda el apoyo al Consejo de Administración en el cumplimiento de la función de evaluación y compensación del Director general y de los altos directivos.

De la misma manera se recomienda que las propuestas sean llevadas a la Dirección General para una efectiva toma de decisiones.

En el informe anual se debe evidenciar el sistema de evaluación y compensación con su respectiva operación para verificar la transparencia en el proceso y así incrementar la confianza de los inversionistas.

Dando gran importancia al papel que desempeña la sociedad en el desarrollo y bienestar de la comunidad, se hace necesario la emisión del código de ética, para manifestar los principios de responsabilidad social empresarial, considerando a las partes interesadas en cuanto a toma de decisiones y denuncia de irregularidades.

Se recomienda un plan formal de sucesión para que los altos directivos sean ordenados, estables y no afecten la marcha y la permanencia en tiempo de la sociedad. Dando continuidad a las prácticas, las correspondientes a la función de Evaluación y Compensación son:

- Sugerir cambios, proponer evaluación y compensación, analizar propuestas estructurales y sistemas de sucesión en los cargos directivos.
- Con el fin de prevenir conflictos de interés, el director general y los funcionarios de alto nivel deben abstenerse de participar en la deliberación de los asuntos de evaluación y pagos por separación de sociedad.
- Políticas para determinar remuneraciones coherentes con las funciones de los cargos directivos.
- Revisión previa de los aspectos salariales en la contratación de los cargos directivos, con el fin de asegurar pagos probables por la separación de sociedad.
- Plan formal de sucesión para el director general y los cargos directivos con objeto de que el proceso de lleve a cabo estable, planeado y ordenadamente.

7.1.6. La Función de Finanzas y Planeación

En este ítem se recomienda el apoyo al Consejo de Administración la función de finanzas y que el órgano intermedio presente las propuestas al Consejo de Administración para una toma efectiva de decisiones.

Para que se mantenga el patrimonio de los accionistas y el beneficio de las partes interesadas, se hacen importantes dos factores, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad. Para tal efecto es importante tener un sistema de planeación estratégica que proyecte la visión de la sociedad a largo plazo, y que incluya mecanismos de identificación, administración, control y revelación de riesgos en los que se involucran como sociedad.

El área que desempeñe esta función también le ofrecerá apoyo al Consejo en el análisis de las políticas de inversión y financiamiento, también analizará las premisas para la elaboración del presupuesto anual y su sistema de control.

En cuanto a la delimitación de responsabilidades, el órgano intermedio debe analizar las propuestas del Director General en estos asuntos y dar su criterio al Consejo de Administración. Dando continuidad a las prácticas, las correspondientes a la función de Finanzas y Planeación son:

- Estudiar y proponer la visión estratégica de la sociedad para asegurar estabilidad y permanencia en el tiempo.
- Analizar lineamientos generales para determinar plan estratégico.
- Evaluar políticas de inversión y financiamiento.
- Evaluar mecanismos para identificar, analizar, administrar y controlar riesgos.
- Periodo razonable para sesiones de identificación y actualización de la visión.
- Revisión del plan estratégico y seguimiento de su implementación.
- Informe anual de la identificación de riesgos y su situación en la sociedad.

7.1.7. La Resolución de Controversias

El gobierno corporativo debe permitir la pronta y efectiva solución de controversias entre las partes involucradas, accionistas y administradores. De tal manera en cuanto a la regulación se tomaran en cuenta las limitaciones de los pequeños accionistas e inversionistas.

Lo que corresponde a las prácticas de resolución de controversias tenemos que el emisor debe adoptar las medidas que sean necesarias para tener una comunicación asertiva con los accionistas del proceso jurisdiccional con que cuentan para dar protección a sus derechos ante el ente externo regulador.

Por otra parte se recomienda, que por parte del emisor se llegue a una solución de conflictos que involucre al órgano interventor con los accionistas, entre los accionistas y administradores y entre los accionistas, una vía de arreglo directa y prever una forma de solución alternativa.

7.2. SITUACIONES COMPLEJAS EN LAS EMPRESAS

Cuando nos referimos a la evolución de los sistemas complejos, como lo podemos vivenciar en una organización, podemos identificar varias características comunes, como que todos los sistemas vivos son autoorganizados, propiedad que trasciende al contexto económico y social. Tal es el caso de una organización en la que se puede ver en la información que se maneja en las diversas áreas y departamentos, en donde no pueden programarse de manera formal, si no que se autoorganizan de acuerdo a las relaciones y los conocimientos propios de la organización. La creatividad nos muestra que en niveles de complejidad las consecuencias derivadas de la colaboración de un grupo de individuos no son predecibles como decir que es la sumatoria del comportamiento individual de los partícipes del grupo. Las causas mínimas que pueden provocar grandes efectos en los sistemas humanos, a lo que conocemos como fenómenos no lineales. El historial del sistema complejo que nos permite entender el comportamiento de todo un sistema. Y la adaptabilidad de los sistemas complejos, que se reorganizan estructuralmente de manera autónoma, debido al aprendizaje inconsciente que a su vez permite la estabilidad del sistema frente a eventualidades inestables.

Las situaciones complejas las podemos incluir como las actividades que son propias de las formas de complejidad que plantea Perrow, en términos de la tecnología que es usada para el desarrollo de la labor y del trabajo realizado sobre determinada materia prima. Es importante esclarecer que Perrow se refiere a la tecnología en función de la materia prima sobre la cual se va a actuar mas no a las máquinas o equipos adyacentes a la labor.

Según Perrow disponemos de dos elementos básicos para destacar una tarea o realizar un trabajo: el estímulo y la reacción. Se produce una reacción mediante tareas que se pueden analizar y otras no analizables, debido a un estímulo, o problema, con algunas excepciones que los miembros de la organización deben realizar para tratar de resolver los problemas en su lugar de trabajo. De acuerdo a ello, según el grado de dificultad para entender las tareas, es posible que se requiera de un individuo con una alta o baja conducta de investigación.

Las tareas o trabajos que se pueden analizar responden a estímulos familiares y existen métodos conocidos y rutinarios para desarrollarlas, sin exigir de gran manera a los trabajadores una conducta de investigación y poca experiencia, que viene de la mano por reflexión y destreza, y también de buen juicio. Por otra parte, resolver problemas que plantean tareas o trabajos que no se pueden analizar nos orienta a una conducta no muy estandarizada o no rutinaria. Y se hace necesario, en este caso, que el individuo sea acreedor de un alto nivel de investigación, de experiencia y de alta cualificación, también de buen juicio, sensatez y de un alto grado de intuición para el adecuado desarrollo y ejecución de las tareas.

El cuadro 3 muestra la propuesta de Perrow, donde se ofrecen cuatro categorías básicas de tecnologías, correspondientes a cuatro tipos de actividad productiva con diferentes requerimientos de gestión del trabajo.

Cuadro 3. Modelo de Tecnología de Perrow, tecnologías según tipo de actividad

Dimensiones de la Tecnología	Pocas excepciones	Muchas excepciones
Investigación Analizable	a) Rutinaria: Formalizada-Centralizada	b) Ingeniería: Flexible-Centralizada
Investigación no Analizable	c) Oficio (profesionales): Descentralizada y con un marco de planificación	d) No rutinaria Descentralizada-Heterojerárquica

FUENTE: ZAPATA, Rotundo. GERARDO, J. CALDERA, Jorge. La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2008, vol.14, n.1 [Consultado 27, 10,2016], pp. 46-62. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.

Si nos vamos a los casos extremos, de las situaciones rutinarias y no rutinarias, Perrow propone: cuando tenemos gran cantidad de excepciones, la tecnología que resuelve las problemáticas se considera no rutinaria, pero en el caso de tener pocas excepciones, los procedimientos darán a conocer una tecnología habitual y destacada. De otra manera podemos decir que las labores que son consideradas como no rutinarias se enlazan con las problemáticas de procedimientos propios de investigación no analizables o poco conocidos por el individuo o la organización.

En cuanto a las labores rutinarias, aquellas de cualificación media-baja, existe un desarrollo que está gobernado por reglas o procesos estandarizados. Entonces las labores pertenecientes a la baja cualificación que tienen falta de incorporación de habilidades y conocimientos, permite un análisis y comprensión sencilla, y además el control por parte de supervisores o directivos es fácil de establecer.

Es importante señalar que la administración de este tipo de labores generará una organización planificada, con lógicas definidas y centralizadas en cuanto se considere conveniente. La formalización y centralización son instrumentos de gran utilidad que permiten coordinación y control del comportamiento de los miembros de la organización.

En el trabajo de ingeniería, existen excepciones de fácil análisis, y se trata de una labor de cualificación media-baja. Haciéndole frente a dichas excepciones, se

disminuye la regulación en cuanto a reglas y procesos estandarizados. Debido a la falta de incorporación de habilidades y conocimientos el análisis y la comprensión en este tipo de labores se hace más simple, incluso como agente externo de la labor. Es así como este tipo de administración se enfoca en la organización flexible y centralizada, quedando el control y la coordinación en manos de expertos que resuelven y programan las adaptaciones a los cambios.

Si hablamos de trabajo cualificado, como los oficios o profesiones, que incluyen habilidades y conocimientos, con dificultades para el control externo, se requerirá de contacto directo entre los individuos que tienen el control sobre las labores y quienes afronta los problemas de las mismas. En el caso de una labor altamente cualificada, son los mismos realizadores de la labor quienes también controlan en buena medida su trabajo. Pero en este caso la planificación y la programación se hacen posibles, como por ejemplo los protocolos profesionales, donde hay pocas excepciones y se formaliza un control directo mediante un instrumento.

Finalmente, de acuerdo con los autores¹³, en el caso de trabajos no rutinarios, se unen aquí el difícil análisis por la cualificación del trabajo y las excepciones y los cambios a los que el trabajo debe adaptarse. De tal manera se incrementa la dificultad de análisis debido a las excepciones que no se prevén, generando una disminución en el uso de reglas o protocolos en la regulación de las labores, y de manera inversa aumenta la libertad y la interacción entre administradores, quienes controlan y quienes ejecutan las labores, dejando altos niveles de descentralización, más que todo en la toma de decisiones correspondientes a la solución de problemas en los sitios de trabajo.

De esta forma, se da una consecuencia debido a la respuesta de la empresa hacia el entorno, de la manera en que se definen los productos y servicios, y lo que implica sobre la tecnología y las diferentes labores. Es responsabilidad de la empresa afrontar el diseño y dirección de las labores descritas de los tipos de trabajo correspondientes.

En el cuadro 4, se puede ver la relación de las partes del modelo tecnológico de Perrow. Donde se presentan cuatro tipos básicos de trabajo, que determinan el comportamiento y gestión de las variables de diseño organizativo, también se presenta la forma organizativa que adopta la empresa. Lo que lleva a diferentes grados de complejidad organizativa y a distintos modelos de gestión empresarial.

¹³ ZAPATA, Rotundo. GERARDO, J. CALDERA, Jorge. La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2008, vol.14, n.1 [Consultado 27, 10,2016], pp. 46-62. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.

Cuadro 4. Modelo de Tecnología de Perrow, tipos básicos de trabajo, comportamiento y gestión de variables.

Modelo Tecnológico (Tipos Básicos de Trabajo)	Comportamiento de las Variables: Formalización y Centralización
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo analizables (poco complejo) con pocas excepciones (tecnología rutinaria) 	<ul style="list-style-type: none"> Alta centralización Alta formalización (Teoría orgánica: forma mecánica)
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo analizables (poco complejo) con muchas excepciones (tecnología de ingeniería) 	<ul style="list-style-type: none"> Media-Alta centralización Medio-Baja formalización (Teoría burocrática: forma de burocracia simple)
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo no analizables (complejo) con pocas excepciones (tecnología de oficio) 	<ul style="list-style-type: none"> Media-Baja centralización Media formalización (hay una presencia importante de formalización profesional) (Teoría burocrática: forma burocrática)
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo no analizables (complejo) con muchas excepciones (tecnologías no rutinarias) 	<ul style="list-style-type: none"> Baja centralización Baja formalización (Teoría orgánica: forma orgánica)

FUENTE: ZAPATA, Rotundo. GERARDO, J. CALDERA, Jorge. La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2008, vol.14, n.1 [Consultado 27, 10,2016], pp. 46-62. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.

Tenemos entonces que según Perrow, la complejidad cognitiva se relaciona con los problemas analizables y no analizables, y que estos pueden tener muchas o pocas excepciones, y que corresponden a labores con distintos grados de complejidad o dificultad para realizarse. En cuanto a la complejidad relacional, se puede identificar por medio de planteamientos enlazados a organizaciones burocráticas y no burocráticas, teniendo en cuenta las variables de centralización y formalización.

Investigadores como Van de Ven, Delbecq, Ferry y Drazin, hablan del trabajo en las unidades dependientes de la estructura de la organización, que se puede dimensionar de manera independiente en cuanto a la dificultad de las labores y variabilidad de las mismas.

Los autores¹⁴ hablan de la dificultad de las tareas, se refiere a los problemas e inconvenientes existentes para analizar, comprender y ejecutar las tareas con mucha incertidumbre, lo que implica la inversión de tiempo importante en la solución de los problemas. De esta forma se afecta directamente la complejidad y los mecanismos de trabajo en las unidades dependientes de la estructura, también se ve afectada la calidad de habilidades en cuanto a toma de decisiones, resolver conflictos y desarrollar las labores.

La variabilidad en las labores, está relacionada con los métodos o diversos procedimientos para aquellos constantes cambios en los productos y en los servicios, pero también puede referirse al número de excepciones encontradas en los rasgos de la labor. Los investigadores mencionados, respaldan que esta variable también afecta el grado en que las labores pueden ser diseñadas en forma rutinaria, sintetizada o mecanizada.

Mientras que el estudio complejo de Boisot y Child, se basa en la idea de que las organizaciones además de ser un sistema adaptativo, como lo indica la teoría de sistemas, también presentan un carácter interpretativo que se debe al funcionamiento de las representaciones internas del entorno en el que se encuentran y al que deben responder. La organización tiene tres alternativas frente a su entorno: adaptarse a las condiciones del entorno, participar activamente en la creación del entorno o buscar equilibrio entre los dos anteriores aspectos. Este último aspecto combinado, tiene que ver con comprender y definir precisamente el diseño organizacional e internamente el tipo de trabajo, teniendo en cuenta además de las relaciones, las variables internas y otros factores, la visión, las acciones, las elecciones y decisiones de los directivos.

Boisot y Child también identifican dos maneras diferentes de entender la complejidad. Basándose en el trabajo de Kolmogorov se origina en la teoría de la computación y es conocida con el nombre de Algorithmic Information Complexity (AIC). Que mide la complejidad como función de un programa para describir características de una tarea o determinado evento, apoyándose en algún elemento del sistema para su funcionamiento. La segunda manera, basándose en los estudios de biología y vida artificial realizados por Holland y Kauffman, plantea la complejidad en términos de densidad y variabilidad de las interacciones que se dan entre los individuos propios de un sistema que se acoplan o se ajustan. Existe un complemento mutuo en estas propuestas, la primera tiene un enfoque hacia el contenido de la información, que puede ser analizable o no analizable, hablamos de complejidad cognitiva, ya que la información fluye entre los agentes; la segunda

¹⁴ ZAPATA, Rotundo. GERARDO, J. CALDERA, Jorge. La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2008, vol.14, n.1 [Consultado 27, 10,2016], pp. 46-62. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.

tiene su enfoque en la estructura necesaria, en cuanto a componentes y mecanismos de coordinación e integración, con el fin de que exista un flujo adecuado de información, hablamos entonces de complejidad racional.

Se puede entender que los contenidos de trabajos desconocidos o difícilmente comprensibles presentan dos maneras distintas de decir las cosas pero tienen en el fondo la misma intención y significado. Según Perrow, un trabajo no analizable es correspondiente a una alta complejidad cognitiva, mientras que Boisot y Child lo presentan como que un trabajo analizable corresponde a una baja complejidad cognitiva.

Habiendo dicho esto, sabemos que la complejidad cognitiva es afín con el grado de conocimientos, habilidades y experiencia que requiere la organización para desarrollar aquellas labores altamente cualificadas, tomar decisiones difíciles para la resolución de conflictos y que también corresponde a la dificultad que se presenta en la evaluación de aquellos aspectos fundamentales y resultados de la labor. Todo esto es consecuencia de la complejidad y del dinamismo del entorno y otros factores de contingencia, también de la visión que tengan los directivos sobre la organización. Y son condiciones que generan incertidumbre en el desarrollo de las labores y sus derivados.

Por otra parte la complejidad relacional es a fin con el número de componentes en cuanto a diferenciación vertical, horizontal y espacial en la organización, y también es a fin con la intensidad de las interacciones, la dependencia interna entre labores y la capacidad de coordinar las partes constitutivas y sus respectivos conflictos. Es claro que hace referencia a la estructura que existe entre las relaciones o interacciones, y que se da porque hay muchas partes involucradas en el sistema organizacional, pero también se da porque la coordinación e integración de lo existente es difícil y complejo. De la misma manera este tipo de complejidad se resalta en el momento que se hace necesario coordinar e integrar a diversos especialistas altamente cualificados en diferentes áreas que están enfocadas a dar solución a un problema común.

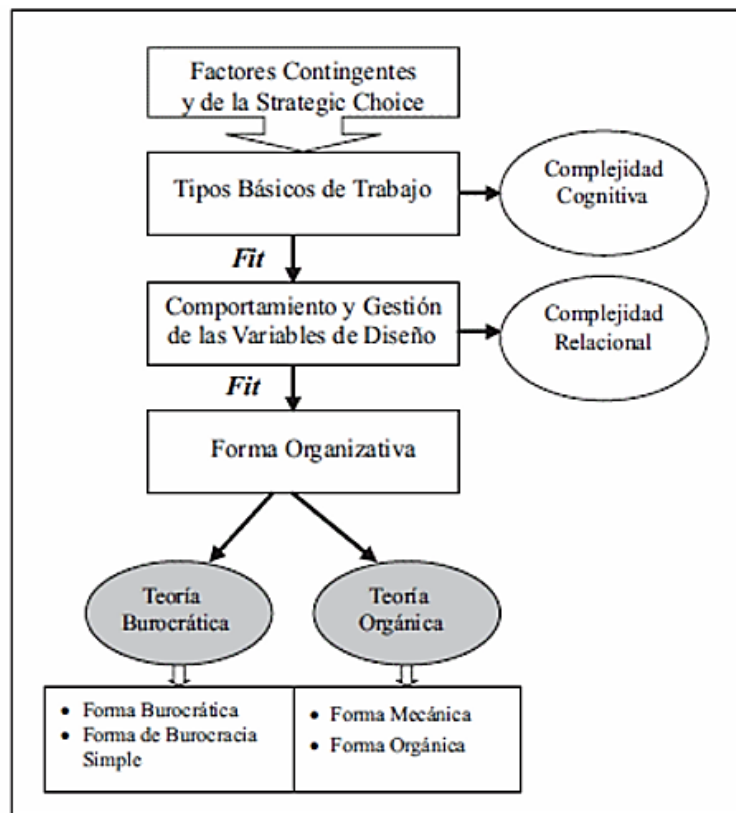
Con base en el modelo se propone que en las organizaciones existen varios tipos de labores que poseen una naturaleza compleja y que esta está relacionada con la percepción de complejidad o dinamismo del entorno, a cargo de los dirigentes o directores de las organizaciones.

También se resalta que la variedad de labores generan diferencias en cuanto a características y comportamientos de las variables de diseño organizacional, refiriéndonos específicamente a formalización y centralización. Lo a que su vez genera complejidad relacional, de tal manera una determinada forma organizativa que debe adoptar la empresa, bien sea ésta mecánica, orgánica o burocrática.

Lo anterior nos da lugar a la relación que existe entre la naturaleza de los tipos de labores complejas cognitivas y el estilo de liderazgo de los directivos de las organizaciones.

A modo de conclusión podemos ver en la Grafica 3 un modelo que contextualiza la complejidad organizacional.

Grafica 3. Modelo contextual de la complejidad Organizacional



FUENTE: ZAPATA, Rotundo. GERARDO, J. CALDERA, Jorge. La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2008, vol.14, n.1 [Consultado 27, 10,2016], pp. 46-62. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.

7.3. MANEJO DE SITUACIONES COMPLEJAS A NIVEL ORGANIZACIONAL

Debido al carácter imprevisible de las situaciones complejas en las organizaciones, ya no es efectiva una gestión basada en orden y control. De tal manera de acuerdo con la teoría de la complejidad se propone reducir la complejidad o absorberla. Y es así como con la experiencia en el paso de los años ha arrojado resultados que indican que la opción más adecuada es la de absorber la complejidad. Según R. Ashby “el sistema de control debe tener la misma

variedad que el sistema que se controla”, de este modo, cuando la organización contempla la diversidad de interactividad entre socios, proveedores y clientes, está absorbiendo la complejidad.

Por lo tanto se proponen algunas herramientas para profundizar y afrontar la complejidad organizacional desde un ambiente de aprendizaje y comunicación:

7.3.1. El Diálogo

Según Battram el diálogo trata del surgimiento de significados novedosos y comprensiones antes ocultas. Se refiere a un proceso dinámico que a la vez es complejo y que permite el surgimiento de soluciones alternas, en simultáneo a la creación de los problemas. Para que el diálogo sea efectivo es necesario que se respeten algunos lineamientos:

- Respeto entre las personas
- Eliminar la tendencia a juzgar
- Considerar todos los puntos de vista como válidos por igual

El dialogo en un grupo de personas es comparado con un sistema adaptativo complejo, ya que la emergencia mencionada anteriormente, sólo se producirá en el caso de tener las condiciones iniciales adecuadas; sólo si las interacciones tienden a una respuesta. Para ello hay que obviar cuestionamientos de razones de fondo de las disposiciones existentes, y considerar el diálogo como manera de llegar a los grupos de personas que intentan comunicarse. Si el proceso de dialogo se considera como “un simple enviar y recibir información” es probable que no tenga éxito.

Por ejemplo, aquella organización que se dedica a escuchar a sus clientes tendrá mayor opinión y puntos de vista que podría considerar de otra manera. En el momento en que se reúnen estos puntos de vista se pueden realizar mejoras en el servicio y existen mayores probabilidades de apoyar al producto o servicio, y algo verdaderamente importante, que un grupo de clientes las considere mejoras efectivas.

7.3.2. Los Memes

Cuando Dawkins inventó el término “meme”, lo hizo para explicar la transmisión de la cultura humana de unos a otros, por medio de los textos, la tradición oral y los medios de comunicación disponibles. Como lo hemos venido viendo, de manera análoga los memes son a los genes y de allí parte el supuesto de que los genes

son egoístas, no les preocupa lo que le pueda pasar al vínculo transmisor, pues su único fin es la transmisión. Como tal este concepto pretende transmitir tres ideas:

- Los memes se transmiten de un cerebro a otro, de la misma manera en que los genes pasan de generación en generación.
- Los memes se alojan en la memoria del cerebro.
- Los memes al igual que con los genes, no se controlan.

Los autores¹⁵ dicen que internamente en una organización, los memes se pueden identificar como la calidad, el valor del dinero, la sociedad, la contabilidad de los accionistas, la organización del aprendizaje, la eficacia la óptica del cliente, la actividad empresarial, hacer más con menos y la reingeniería del proceso empresarial. Comprendiendo tales términos, podemos decir que cualquiera que tenga la intención de cambiar una organización es participe en la transmisión de memes, ya que las ideas en su totalidad son memes, y todas las iniciativas de cambio en las empresas involucran ideas.

7.3.3. La Metáfora

Realizar comparaciones es de gran importancia para el buen funcionamiento del cerebro. Podemos considerar a las metáforas como la expresión de aquellas comparaciones que se plasman en el lenguaje y que también nos pueden ayudar a revelar nuevos conocimientos relacionándolos con ideas pero de diferente forma, y dan apoyo a las ideas ocultas, tal es el caso del sistema adaptativo complejo, la organización como ecosistema. Cuando sean necesarias nuevas ideas y reflexiones sobre eventos del pasado para llegar a una comprensión más profunda, es apropiado recurrir a las metáforas. Pero estas también pueden tener restricciones en cuanto a la aplicación y pueden generar un efecto negativo, pasando a integrarse en las ideologías corporativas.

7.3.4. Las Posibilidades de la Red

Según Kauffman¹⁶, la comunicación basada en el receptor (CBR) se refiere a que “todos los agentes de un sistema que pretende coordinar el comportamiento dejan que los demás agentes sepan lo que les pasa. Los receptores de esta información la usan para decidir lo que van a hacer. Los receptores basan sus decisiones en alguna explicación general del objetivo del equipo”.

¹⁵ F. Sáenz Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. Innovación Tecnológica En Las Empresas Temas Básicos. España. Aceres, 2003.p12

¹⁶ Ibid.,p12

Los receptores se basan en una coordinación colectiva para gestionar la información. Se refiere al comportamiento autoorganizado contextualizándolo con base en un objetivo general. Por lo que el grupo solo se puede regir por el objetivo en mención, se recuerdan las nuevas ideas de trabajo y en particular la noción del equipo autoorganizado.

En la CBR la comunicación es netamente grupal. No se da lugar a filtraciones, el receptor toma decisión y tiene el criterio para actuar. La esencia en sí de la CBR es que tal comunicación se extiende a travesando al equipo, sin intermediarios, sin jerarquías. La jerarquía tiene como límite establecer los parámetros y especificaciones del objetivo en cuestión, brindando esa libertad al equipo para decidir su forma de actuar.

7.3.5. Las Perspectivas

Contemplando la posibilidad de que más de una cosa es cierta a la vez, se da lugar a un mundo complejo con una perspectiva, varios puntos de vista complejos. Lo que nos lleva a la creación de diferentes interpretaciones de lo racional, directamente relacionado con los conceptos propios de tal perspectiva individual. Con este argumento se contradicen las ideas o creencias de la única perspectiva y un concepto único de racionalidad.

Un sistema autoorganizado se transfiere y se desarrolla cuando la percepción tiene cierto enfoque, guiado por lineamientos generando un paradigma, las pautas de las empresas, sus hábitos y aquellas reglas de comportamiento, los sistemas de lenguaje se fusionan para proyectar un entorno similar, también conocido como paisajes de percepción.

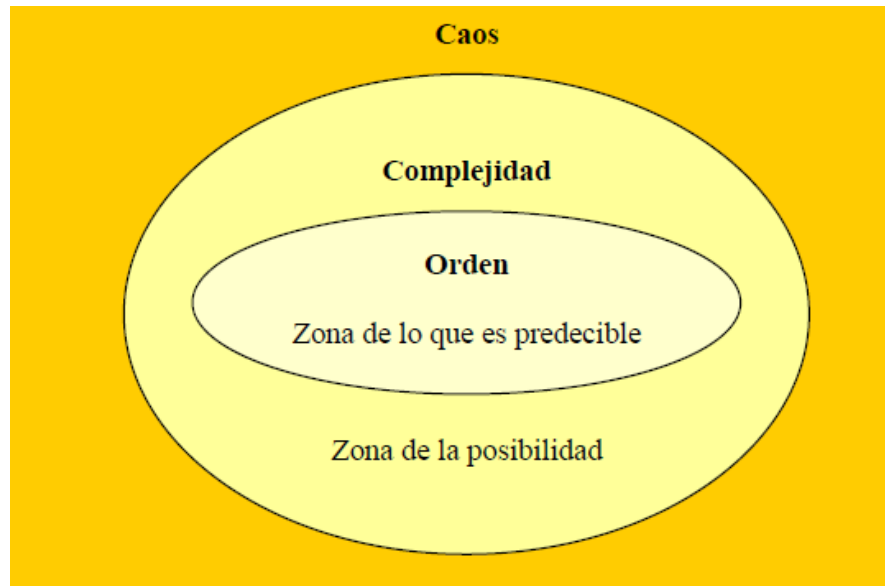
Según Onar Am, el perspectivismo tiene como función la formación de paradigmas y filosofías fundamentalmente diferentes, incluyendo perspectivas contrarias, rivales y que se contradicen. De tal manera el perspectivismo estudia las limitaciones de las perspectivas e intenta descubrir aquel punto de vista tanto de éxito como de fracaso. El perspectivismo también se refiere a tener en cuenta las contradicciones que se pueden presentar entre las perspectivas y que por lo general estas son superficiales y creadas por sus propias limitantes.

7.3.6. El Espacio de la Posibilidad

Según Battram, el espacio de la posibilidad es aquel lugar en el que se alojan todas las ideas antes de materializarse en la realidad. Es tan real como lo es la organización y permite la creación por medio del lenguaje. Es una metáfora extensa de la búsqueda de las posibilidades y también del diseño del espacio para la creación de posibilidades.

Al momento de escudriñar en el espacio de la posibilidad se está describiendo el proceso de búsqueda de las ideas que se habitan en la mente. También se considera una búsqueda limitada, donde las reglas de la organización y aquellas que se imaginan para la organización representan los límites que a la vez están siendo regidos por nuestra perspectiva. Cuando se niega el acceso al espacio de la posibilidad se está negando la posibilidad de tener nuevas ideas.

Grafica 4. Zona de la posibilidad



FUENTE: F. Sáenz Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. Innovación Tecnológica En Las Empresas. Gestión de la Complejidad en la Empresa. P. 15

El lenguaje es el medio para acceder al espacio de la posibilidad, ya que facilita la capacidad de inventar y reinventar de manera continua la forma en que interactuamos con nuestro entorno. Los sistemas adaptativos en su totalidad hacen parte de una búsqueda continua, independiente de ser organizaciones o ecosistemas u organizaciones individuales. Es característico de un buen directivo tener competencias en aspectos de exploración de entornos, y esto hace parte, en un pequeño porcentaje, del espacio de la posibilidad.

La tabla 5 nos muestra el diseño del espacio de la posibilidad con respecto a los elementos que se consideran claves para el proceso y sus respectivos objetivos.

Cuadro 5. Diseño del Espacio de la Posibilidad

Diseño del espacio de la posibilidad	
Elementos clave del proceso	Punto de vista basado en el crecimiento orgánico Experimentación consciente Trabajar con los directivos que muestren interés Apoyar el proceso y el punto de vista para introducirlos Repetir, renovar y modificar constantemente el proceso Comunicar resultados y logros
Objetivos	Dar apoyo a las personas en lugar de trabajo Aprendizaje orientado a los desafíos que se presentan Proporcionar herramientas que sirvan a los impulsores Pensar antes de pasar a la acción

FUENTE: F. Sáenz Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. Innovación Tecnológica En Las Empresas. Gestión de la Complejidad en la Empresa. P. 15

Como apoyo a las herramientas para profundizar y afrontar la complejidad organizacional desde un ambiente de aprendizaje y comunicación, se hace necesario realizar un análisis del entorno y del contexto en donde se sitúa el sistema, llámese organización o empresa, pero además de esto también es importante percibir los riesgos e incertidumbres que requieran control.

Acto seguido, de debe realizar un análisis de la estructura organizacional, de los procesos y también de las funciones detalladas de la organización, a lo que se le conoce con el nombre de un análisis interno detallado.

Teniendo el análisis externo e interno, se puede determinar la magnitud de los cambios que se pueden realizar y de qué manera se pueden llegar a controlar en la organización. Tales cambios pueden partir desde la mejora de los procesos que ya existen en la organización hasta una reingeniería de estos mismos.

Entonces los autores¹⁷ proponen una metodología para la administración de las situaciones complejas en las organizaciones, que está dividida en un ciclo de etapas simples:

¹⁷ ORTIZ, Miguel. MEDINA, Ernesto. PADILLA, Ricardo. ORTIZ, Julián. Desarrollo Organizacional, Complejidad Y Dinámica De Sistemas. ESIME-Z IPN. 2016.p.15

- Diagnóstico
- Comparación Estado Actual contra su “Deber ser” (Cambios deseables y factibles)
- Proceso de cambio
- Aprendizaje

Es de gran importancia que en cada una de las etapas de esta metodología exista participación decidida del personal de la organización, también control, coordinación y compromiso por parte de los líderes de personal, quienes serán los responsables del continuo monitoreo y adecuado desarrollo de la metodología.

A modo de conclusión podemos afirmar que un sistema social es complejo cuando un elemento no tiene relación directa con los otros elementos de dicho sistema. Y que el sistema complejo, es menos complejo que su entorno. Según Ashby con la ley de variedad necesaria, como ya se ha mencionado, dice que un sistema para sobrevivir debe reducir la complejidad del entorno, esto lleva a que los sistemas organizacionales actúen con la complejidad del entorno de manera selectiva, estableciendo distinciones entre él, y esto les permite direccionar sus acciones.

Las organizaciones complejas comprenden gran variedad de subpartes que deben ser controladas, coordinadas y que entre más compleja sea esta, más problemas producirá.

Una organización se hace más compleja en cuanto el medio que la rodea también se hace más complejo. La forma que la organización adopta de acuerdo a su entorno complejo está definida por cómo se afrontan las situaciones haciendo correcto uso de las herramientas para controlar la complejidad, a esto le podemos agregar las consideraciones del tamaño de la organización, la cultura organizacional y todo tipo de caracterización de la idiosincrasia de la organización.

Aun así, hay estudios que se han realizado en diferentes empresas de diferentes sectores y se concluye que no existe una forma que sea la mejor de controlar una organización con el fin de alcanzar unas metas altamente variadas que sean también pertenecientes a un medio externo variado.

8. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Las situaciones que se viven a diario en las organizaciones tanto en las colombianas como en el mundo, están en gran parte determinadas por las condiciones propias del entorno en el que se sitúan tales organizaciones. Las variables que intervienen en las situaciones complejas dependen además del entorno, del tamaño de la organización, del sector o actividad económica, de la cultura de la región, el clima organizacional, entre otros. En otras palabras, las situaciones que se puedan presentar en una empresa se deben al comportamiento de las personas que la conforman, si bien podemos controlar procesos, maquinaria, finanzas, controlar las conductas y los comportamientos de las personas que interviene en los procesos de una organización se considera como complejidad de alto nivel, nos referimos a los valores, las costumbres, la cultura de cada uno de los individuos que interactúan en la organización.

El legado colonial que dejaron los españoles en Colombia se extendió por todo el país, pero los pueblos indígenas se alejaron en parte de sus raíces precolombinas. A la fecha de hoy, la cultura colombiana es una mezcla de costumbres y tradiciones europeas e indígenas que se ven reflejadas a través de la música, el arte, la literatura y la relación con la naturaleza.

La geografía de nuestro país, con la diversidad del terreno y la variedad del clima, siempre ha dificultado los desplazamientos y las comunicaciones, lo que ha fomentado un regionalismo extenso. A pesar de este regionalismo, las personas se conectan en todo el territorio con fines comunes, pero también se da una división por clases económicas. Por influencia de su entorno y por propia esencia el colombiano se define como una persona alegre, trabajadora y medianamente responsable.

En el aspecto organizacional, la población colombiana tiene una cultura que evidencia alta informalidad en la gestión empresarial, pero aun así se pueden destacar aspectos como la gerencia de la creación, promoción y mantenimiento de la armonía del trabajo, actividades para desarrollar capacidades de liderazgo entre las partes interesadas; mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en el trabajo, creación de equipos de trabajo para facilitar el cumplimiento de objetivos; planes de desarrollo para los trabajadores, programas para personas próximas a pensionarse, entre otros.

Las estructuras de las organizaciones colombianas son funcionales, informales y se rigen por el volumen de trabajo o la rotación del personal. Las variables que de manera general hacen parte de la cultura organizacional colombiana son el liderazgo, desarrollo y reconocimiento, manejo del entorno, participación y compromiso, que están percibidas en dos componentes como lo son la comunicación la gestión humana.

La estructura y la cultura organizacional no están directamente relacionadas con el desarrollo y la utilidad operacional de la empresa, lo que quiere decir que existen muchas variables que generan afectaciones de manera positiva o negativa a la utilidad operacional.

Por el manejo informal que se le dan a las situaciones en un ambiente de caos, se puede decir que la utilidad se da más por azar que por un trabajo de permanencia tipo causa-efecto no lineal o de naturaleza compleja.

Con la finalidad de identificar las aplicaciones de las mejores prácticas de complejidad en las organizaciones colombianas se presentan las siguientes acciones para el manejo de las situaciones complejas.

8.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Podemos considerar aquellas actividades que mejoran la conciencia y la identidad, que potencian las habilidades de las personas, contribuyendo a la construcción de capital humano, facilitando la empleabilidad, mejorando la calidad de vida e influyendo en la realización de sueños y aspiraciones.

Se pueden destacar las áreas en las que se da el desarrollo personal, tales como, la administración del tiempo, que consiste en invertir el tiempo en lo que realmente es útil para el crecimiento propio y también para el entorno; El auto-conocimiento, consiste en ser maestro de sí mismo, consecuente, mejor ser humano, ser consiente de nuestros alcances y limitantes, hacer uso de la conciencia y de la mente para superarse de manera propia; La comunicación interpersonal, se refiere al cuidado que se tiene a la hora de transmitir pensamientos propios y la importancia de alcanzar los objetivos deseados, dándole gran importancia no solo a la manera en que se emite el mensaje sino también como este es comprendido; El emprendimiento, hace referencia a la innovación, a la acción especial de organizar, administrar y ejecutar, partiendo de la aplicación de nuevos procedimientos, para nuevos productos o servicios; Educación financiera, pretende mejorar la calidad de vida en el presente y a futuro, generando una seguridad material; Liderazgo, es aquel aspecto que está relacionado con la habilidad para motivar e influenciar a un grupo de personas, de forma positiva para alcanzar objetivos comunes; Motivaciones, hace referencia a la fuerza interna donde se direccionan e intensifican los objetivos personales; El marketing personal, busca valorizar los atributos humanos a nivel espiritual, físico e intelectual, para la apropiada ejecución en las áreas laborales y personales; La productividad, es aquel aspecto que relaciona lo producido con lo utilizado para tal producción; El poder mental, involucra funciones mentales como el raciocinio, el análisis y la lógica, también el poder de decisión, el discernimiento y esos aspectos que permiten el control y buen funcionamiento del organismo, la intuición, los automatismos, entre otros; La calidad de vida, involucra el bienestar físico, mental,

psicológico y emocional, las relaciones sociales, la liquidez financiera, entre otros; El relacionamiento humano, se refiere al relacionamiento entre personas y las formas que tienen ellas de comunicarse, el buen relacionamiento genera una sinergia que se refleja a nivel grupal, en una situación de todos hacia uno, y de uno hacia todos.

Ser partícipe de un proceso de desarrollo personal, da lugar al análisis de todos los asuntos vivenciales que nos involucran, con el fin de lograr una percepción de cuáles de ellos están en déficit, o determinar dónde están los desafíos, y diagnosticar para realizar cambios y así obtener resultados diferentes y más exitosos.

8.1.1. Bienestar y Autorrealización

Según el utilitarismo, que pretende el bienestar máximo para el máximo número de personas, el “bien ser” se puede definir como una mezcla de situaciones de placer y alegría, sin penas y situaciones incómodas, con el fin de extender el bienestar general.

El desarrollo personal tiene varios enfoques según varios autores, proponen que el desarrollo personal puede llevar al conocimiento de sí mismo, a la valorización de los talentos y virtudes propias, a la mejora de la calidad de vida y al cumplimiento de las metas personales.

La revista Sciences humaines, dice que las técnicas de desarrollo personal están orientadas a la transformación de la propia persona, ya sea para deshacerse o reducir aspectos que pueden desgastar lo patológico (fobias, ansiedad, depresión, timidez), ya sea para mejorar los propios aspectos (comunicarse mejor en público o en pequeñas reuniones, mejor gestionar el propio tiempo, preparar ciertas habilidades y destrezas).

Algunos de los psicoanálisis que han dado grandiosos adelantos en el desarrollo y crecimiento de las personas son: La psicoterapia cognitivo-comportamental, orientada a la modificación de los hábitos y los comportamientos inadaptados; El método Coué, que consiste en alcanzar un balance o equilibrio entre el organismo y su psiquismo, gracias a la autosugestión; La psicología humanista, que está representada por la pirámide de necesidades de Maslow, donde se enfoca en la necesidad de conocer las potencialidades positivas del ser humano; El pensamiento positivo, que consiste en la transformación de emociones negativas en actitudes positivas; El análisis transaccional, distingue tres estados, padre, niño, adulto, y revisa las posturas e interacciones de cada estado; El coaching, que está enfocado a que las personas de lo mejor de sí mismas y por ello se enfatiza en la capacitación, tanto en habilidades específicas como en el desarrollo personal mediante la comunicación, la autoconfianza y la reducción de estrés

emocional; La programación neurolingüística, es un proceso que busca modelizar las competencias y las actitudes de las personas para explotarlas de mejor manera; La psicología de los estados de la vida, consiste en un llamado de atención sobre el dominio que tienen las ilusiones de las personas, a las que se les llama sueños; La psicología positiva, presenta que ciertas fuerzas humanas más que otras ayudan a fortalecer el desarrollo personal, explica porque hay personas que tiene el mismo nivel de conocimientos y competencias, y aun así pueden generar resultados diferentes.

8.1.2. Aplicaciones del desarrollo personal

Es de gran importancia en una empresa incentivar y utilizar los talentos y las virtudes que hacen especiales a los trabajadores, así que se debe establecer un buen ambiente de trabajo con un grado de libertad de sus integrantes, para que se puedan obtener ventajas competitivas.

La empresa y sus dirigentes deben estar convencidos y reconocer que el desarrollo personal crea valor.

Que una empresa tenga buenos resultados en el mercado, no quiere decir que sea específicamente por las habilidades de los dirigentes, sino que se debe en gran medida a la iniciativa, creatividad y las competencias de todos los empleados.

También es importante que los trabajadores reconozcan que su trabajo debe involucrar el desarrollo y la práctica del desarrollo personal, en conjunto con el aprendizaje continuo y la profundización de todo lo relacionado con el tema en cuestión.

Generalmente, los trabajadores prefieren asegurar su desarrollo personal paralelamente con su desarrollo profesional, y no están tan interesados en progresar de manera rápida en la jerarquía de la organización. Investigaciones reflejan que las carreras de las mujeres tienen etapas de desarrollo específicas, a diferencia de los hombres que se enfocan en el éxito profesional – empresarial.

Podemos dividir los programas de desarrollo personal a nivel empresarial en dos categorías, en programas orientados a motivar empleados generando buenas condiciones de trabajo, y en programas de orientación estratégica en el desarrollo personal, para mejorar el capital humano.

En cuanto a planes de acción para los empleados, la idea es optimizar o mejorar la satisfacción, la motivación de las personas y la felicidad en el trabajo. En este caso los cuestionarios pueden ayudar a definir las preferencias, problemáticas, dando un panorama más amplio para orientar el desarrollo de programas específicos.

Es común encontrar programas con orientación en la vida personal-familiar relacionados con los aspectos profesionales, también de la gestión del tiempo propio y el estrés, para mantener una buena salud, también estos programas ayudan a manejar mejor la comunicación con los pares y con los clientes. Estos programas tienen un gran atractivo, tanto como que los trabajadores estarían dispuestos a pagar para tenerlos fuera de la empresa, tales como el yoga, los deportes, las artes marciales, entre otros.

El objetivo de los programas estratégicos de desarrollo personal tiene que ver con el crecimiento de las capacidades del capital humano y simultáneamente con aumentar la productividad, la capacidad de innovación, y las cualidades individuales.

El potencial de estos programas se tiene que ver como una inversión que tendrá resultados que están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de desarrollo de las empresas.

Por lo general las personas acceden a estos programas ya sea por selección, en función del potencial del empleado, o por la posición que ocupa la persona en la empresa. Las áreas de desarrollo de los programas son diversas con enfoques de gestión de talentos, o pueden estar orientados a la sección ventas, o al sector de investigaciones técnicas y de mercados, o a la búsqueda de futuros dirigentes. En el caso en que la mayor parte de los integrantes del programa sean empleados, el enfoque estará abordando cuestiones como el desarrollo de carrera, el trabajo en equipo, el desarrollo de competencias, entre otras.

8.2. ALEGRIA EN EL TRABAJO

“Existe la alegría en el trabajo. No hay felicidad excepto en la constatación de que hemos logrado algo”, son palabras de Henry Ford, fundador de la compañía Ford Motor Company, quien estaba convencido en que el entusiasmo y la pasión eran el verdadero motor para que los trabajos fueran exitosos. Así como Ford que encuentra en su trabajo la pasión y allí mismo su alegría con cada meta alcanzada, se dice que para alcanzar la felicidad en el trabajo se debe disfrutar de las tareas diarias y hacerle frente con la mejor actitud a cada reto que se nos presente.

La alegría es un aspecto que está directamente relacionado con el clima organizacional, para que la alegría se de en los lugares de trabajo, se debe estar en un ambiente inmerso en confianza, armonía y optimismo.

Normalmente se puede decir que un buen lugar de trabajo es aquel donde las personas confían en su equipo, que también se sienten orgullosas de las labores que realizan y simultáneamente disfrutan con sus semejantes. De manera

contraria, un mal ambiente de trabajo se puede caracterizar, en principio, por la ausencia de dos aspectos: confianza hacia la dirección y entre semejantes, y de sentido e identificación con la labor que se realiza.

Anteriormente, conocíamos que el ambiente laboral de una organización estaba asociado a una especie de templo sagrado, donde predominaba el silencio, la comunicación era escasa y estrictamente necesaria, y era normal tener una relación distante con el equipo de trabajo. Actualmente es muy raro encontrar estas situaciones, ahora las cosas son diferentes: las organizaciones están concientizándose a diario, que tener un ambiente laboral rodeado de alegría, es tan muy importante tanto como generar ingresos, aumentar las ventas o elaborar presupuestos, sabiendo también que las personas son más productivas en un ambiente amable y que esto representa rentabilidad para la organización.

“El ambiente laboral influye en el desempeño de los colaboradores y por ende en la productividad y calidad de vida en el trabajo. Los colaboradores, cuando están contentos, tienen relaciones de interés, ánimo, son personas sanas e innovadoras. En cambio, cuando no se sienten contentos, se sienten frustrados e incluso deprimidos, sienten apatía por sus compañeros e inconformidad”, dice Kety Jáuregui, directora de la Maestría en Organización y Dirección de Personas de la Universidad Esan.

Es importante tener un ambiente laboral optimista, este se demuestra en que el éxito de la estrategia organizacional está basada en un sólido desempeño de las personas. De tal manera se debe asegurar un entorno donde se pueda optimizar y potenciar las actividades de los trabajadores, logrando sinergia en los equipos de trabajo, y garantizando que las personas compartan sus objetivos y visiones alineándolos con los de la organización en un futuro.

Luis Hernán Irrázaval, consejero del Programa de Ética Empresarial y Económica de la Universidad Alberto Hurtado, dice que un buen clima laboral en las organizaciones da lugar a una reducción de costos operativos reduciendo, por ejemplo, el ausentismo laboral y la rotación del personal, lo que en otras palabras es una mejora en la eficiencia y rendimiento del trabajo. Un ambiente con estas características ofrece trabajadores sanos, libres de estrés, con capacidad de mayor rendimiento y permite que la empresa brinde un aspecto humano poniéndola en contacto directo con la sociedad.

Según Hernán, lo anterior genera sentido de pertenencia en los trabajadores e integración del personal, y a la vez se está mejorando la imagen de la organización. También menciona que un clima sano desarrolla a las personas a nivel personal y profesional, brindándole más posibilidades de participación en las actividades que se llevan a cabo en la empresa, les acumula experiencia y les da más oportunidades de realización personal.

El clima laboral tiene una gran influencia en los empleados, que de una u otra manera afectará la relación que tienen con la organización.

Natalia Weisz, Ph.D. profesora de Comportamiento Humano en la Organización del IAE Business School afirma que la influencia que la confianza mutua entre los partícipes tiene en el resultado económico de una organización, es ampliamente reconocida. Sin embargo, el desarrollo de la confianza no es simple y requiere de una motivación fuerte hacia ese fin. Esta confianza, que fortalece la unidad, es la que brindará un entorno adecuado para el desarrollo de capacidades y así alcanzar la eficacia en forma sustentable.

Es tendencia en la actualidad que el tema laboral se haya vuelto tan relevante al interior de las empresas. Las políticas corporativas están orientadas a mejorar el clima laboral y a potenciar el compromiso de los trabajadores, lo que puede llevar a una compañía a la cima de un mercado cada vez más competitivo y exigente.

A modo de ejemplo de lo importante que es el clima organizacional, están en los jóvenes con edades entre 25 y 30 años, insertados ya en el mundo laboral, pero con intereses diferentes a los que tenía la generación que los precedió. La juventud de hoy día no buscan sólo la realización económica ni profesional, sino que están mucho más orientados a conseguir, en sus trabajos, espacios para su crecimiento personal, social y comunitario.

A la hora de conseguir un trabajo, lo que cuenta para tener un ambiente óptimo es la calidad de vida e imagen de excelencia que proyecta la organización.

Se recomienda mejorar el ambiente laboral que se considere tenso en las organizaciones, es un proceso que lleva tiempo, consiste en una labor permanente que parte del compromiso de los trabajadores y de los altos directivos. Aun así a la hora de realizar la evaluación de clima laboral deben estar presentes elementos como el liderazgo a nivel de jefatura.

En el caso de una organización que se preocupa mucho por mantener un buen clima laboral y pone todos sus esfuerzos en ello, pero si hay un solo jefe, gerente o supervisor que va en contracorriente, el proceso no tendrá los resultados esperados. En esta situación, la mejor manera de tratar el problema o por lo menos de mitigarlo es un adecuado coaching a la persona que se muestra reactiva al proceso.

Existen programas que están dirigidos a realizar mejoras en las variables que obstaculizan el buen ambiente laboral y que intervienen en los aspectos de respeto por el trabajador y su desarrollo.

Los programas que se desarrollan permiten mejoras en cuanto a la interrelación personal entre áreas o divisiones en las organizaciones, con actividades de

integración profesional o social. También son de gran utilidad los programas de reconocimiento que establecen una meta, y a partir de esta determinan una escala de bonificación periódica para el trabajador que sobrepasa la meta, haciéndolo público y dándole una premiación frente a todo el personal de la organización.

La experiencia nos ha demostrado que la transparencia dentro de la organización favorece de gran manera el clima laboral, ya que todas las personas aprecian que se las trate con respeto y consideración.

Finalmente podemos decir que las organizaciones ahora tienen la oportunidad de atraer y retener a través de la alegría en el trabajo, como lo hemos visto existe una gran variedad de maneras para obtener una organización saludable y con bienestar para los trabajadores. Todo consiste en conocer el equipo de trabajo y crear un entorno favorable que permita el crecimiento y el desarrollo de las personas en sus labores.

Los beneficios que genera un ambiente laboral favorable, hablando en términos de alegría en el trabajo, con mejoras en la salud, bienestar y seguridad de los equipos de trabajo; reducción del absentismo laboral y de enfermedades; mejoras en la imagen de la empresa y sentido de pertenencia; aumento en la motivación y el compromiso de los equipos de trabajo; atracción y retención del talento humano; y se puede conseguir una interacción entre equipos de trabajo. Este tipo de beneficios y mejoras permite confianza entre las personas de la organización, permite fluidez en las labores, lo que en última instancia nos da un control en los procesos, reduciendo y absorbiendo la complejidad dentro de la organización.

8.3. BALANCE ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PERSONAL

Últimamente el problema del balance entre la vida laboral y la vida personal se ha incrementado a pesar de la recesión económica ya que los gobiernos y las organizaciones se están concientizando en que sus logros benefician no sólo al bienestar y el estado de ánimo de los trabajadores, sino que también a la productividad y el crecimiento del país.

Con la globalización, y el crecimiento acelerado de las economías mundiales, las organizaciones ahora confían cada vez más en su reputación para que los trabajadores tengan acuerdos de trabajo flexibles, con el objetivo de atraer y retener a los mejores talentos. Y así poder medir las conductas de trabajo que se viven realmente en comparación con las percepciones, el Índice de equilibrio entre trabajo y vida personal evalúa distintos factores como: cuánto se disfruta el

trabajo, sensación de logro, tareas adicionales, horas de trabajo, duración del desplazamiento y tiempo real que no se ocupa para la vida personal¹⁸.

Con la generación del 90, que vieron a sus padres trabajar durante toda su vida, se genera un cambio de pensamiento, donde muchos de estos jóvenes crecieron con la cultura de trabajar como sus padres, con el esfuerzo de toda su vida, pero fueron enfrentados a crisis económicas y pensiones inalcanzables, lo que genero el pensamiento de trabajar para vivir mas no vivir para trabajar, teniendo en claro que el trabajo es el medio para un fin y no el fin en sí mismo.

Las organizaciones se proponen flexibilizar algunas normas e incluso se enfocan en cambiar la cultura organizacional con el objetivo de atraer y retener a los jóvenes profesionales, mostrándose receptivos ante las nuevas necesidades.

Con la misma tendencia, la generación de trabajadores con edad promedio de 40 años, que tengan familia e hijos pequeños, buscan espacios y tiempo para poder disfrutar de los beneficios de sus profesiones, apreciando los frutos del trabajo en todo momento y no después de los 65 años, edad para pensionarse.

De esta forma se puede afirmar que las necesidades de establecer equilibrio entre vida laboral y personal interesan a todas las generaciones.

Partiendo de las prácticas y de la misma experiencia de las compañías que han implementado cambios en la cultura organizacional fomentando el equilibrio de vida laboral y personal de sus trabajadores, se demuestra que una organización no puede generar influencia de cambio e innovación mientras exige el cumplimiento de horarios extensos y rígidas políticas.

La resistencia al cambio por su puesto no es algo sencillo, algunas organizaciones llegan a pensar en primera instancia que se pierde productividad o que se fomenta un clima de desorden e irresponsabilidad, lo cual no es así.

Las empresas que están en pro de una cultura de cambio y que implementan estas acciones no son menos productivas que las organizaciones con estructuras rígidas. Con los beneficios de la tecnología y las innovaciones diarias, el trabajo a distancia ahora es posible, ya que la comunicación en línea puede utilizarse en beneficio de un horario más flexible.

El equilibrio entre los aspectos personales y laborales, favorece la salud física y mental, la satisfacción y la fidelidad de los trabajadores hacia la empresa. Son más los beneficios de estas prácticas que las desventajas que se puedan presentar.

¹⁸ CERDA, Cati. Balance entre la Vida Laboral y Personal. [En línea]. [Consultado 3, 10, 2016]. Disponible en: <<http://expansion.mx/opinion/2012/07/13/balance-entre-vida-laboral-y-personal>>

Los aspectos a favor o ventajas que se presentan cuando existe el balance entre la vida laboral y la personal más comunes son, el valor de la privacidad personal de los trabajadores y el reconocimiento que enriquece a las personas; tiempo de calidad con los seres queridos a causa de horarios flexibles que permite la coordinación de horarios entre los mismos miembros de la familia; el trabajo desde la casa permite a las madres o padres de niños pequeños tener espacio para cuidar de ellos; por parte de los directivos de las organizaciones, se da el respeto por la jornada pactada de trabajo, se promueve que los trabajadores no se queden horas de más en sus lugares de trabajo o realizando sus labores.

A parte de los horarios flexibles, están las licencias especiales, donde se les brindan a los trabajadores que necesitan pasar tiempo con sus familiares que requieren cuidados especiales, facilitando así herramientas de trabajo.

A modo de efecto positivo, los trabajadores valoran el lugar en el que trabajan y desempeñan sus labores con una actitud más proactiva, ya que son conscientes y reconocen que de la manera en que ayudan a su empresa, ésta también les beneficiara a ellos.

Es importante aclarar que cuando se habla de una estructura organizacional con flexibilización de algunas normas o políticas, no se está dejando de lado el sistema disciplinario que permite las cosas también estén bajo control, porque lo que buscan las organizaciones es control de las situaciones complejas en lo que más se pueda, y este balance entre lo laboral y lo personal nos permite tener confianza y respaldo por parte de los trabajadores para que desarrollen sus labores con mayor productividad, también es otro de los aspectos que permiten que se absorban algunas de las situaciones complejas en el ambiente organizacional y se le dé el tiempo justo a cada situación que le corresponda.

8.4. RETENCIÓN DE PERSONAS

Encontrar y mantener buenos trabajadores es uno de los desafíos más grandes que enfrentan las organizaciones actualmente, la retención de las personas en sus trabajos es fundamental para el sostenimiento a largo plazo y así mismo para el éxito de la organización.

Tener un porcentaje de rotación de personal dentro de los límites aceptables puede ser bueno para una organización; esto quiere decir que con el ingreso de personas nuevas se pueden obtener mejores ideas y nuevos enfoques. Pero cada organización está encargada de tener estrategias para la retención de los trabajadores que le dan ese valor agregado a la compañía.

Existen razones por las cuales los trabajadores desertan de sus cargos, razones ajenas a los directivos de las organizaciones, puesto que son de carácter personal,

como puede ser el cambio de ciudad de residencia, querer destinar más tiempo para la familia, un empleo nuevo con posibilidades de mejora del estilo de vida. Pero por otra parte están las causas por las que los trabajadores renuncian en una organización, y estas son las que pueden controlarse internamente, algunas de las más comunes son:

- Desmotivación causada por la falta de reconocimiento en la labor realizada.
- Lo trabajadores no cuentan con el apoyo ni las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.
- El trabajador siente que no tiene oportunidades de crecimiento personal ni laboral.
- La remuneración salarial no está acorde a las funciones del cargo.
- El estilo de liderazgo es negativo por parte de los jefe
- El clima organizacional muy tenso
- Los trabajadores no se sienten identificados con la cultura organizacional.
- Sobrecarga laboral que afecta el tiempo libre de los trabajadores.

Por medio de entrevistas de retiro y el formulario de evaluación, donde el trabajador evalúa a la organización y realiza recomendaciones, se pueden obtener datos de gran utilidad para el mejoramiento de las condiciones de trabajo y también se pueden identificar las causas por las que el trabajador renuncio a su cargo.

Identificar la causa de deserción no es suficiente, por eso se deben plantear estrategias que permitan la retención de las personas, algunas de las más destacadas son:

8.4.1. Entorno adecuado de Trabajo

La primera estrategia, también la principal, se refiere a la creación y mantenimiento del lugar de trabajo, este debe atraer al trabajador y retenerlo. Esto tiene lugar desde el planteamiento de la misión y visión de la organización, la cultura, los valores, las condiciones de trabajo seguras y adecuadas, las políticas y los procedimientos. En otras palabras se requiere de una estructura organizacional coherente y que sea real en el día a día de la organización.

A los trabajadores les motiva el estilo de liderazgo abierto en donde la información fluye, les interesa saber en qué dirección va la organización, que enfoque a futuro tiene, la estabilidad en el tiempo, posicionamiento en el mercado; estos son motivos que enorgullecen a los trabajadores de sus labores. Una organización que está informando constantemente y que evidencia como desde el cargo de cada trabajador se ha ganado el crecimiento de la organización, genera compromiso, sentido de pertenencia y confianza en los trabajadores, lo que también genera el deseo de seguir perteneciendo a la organización.

8.4.2. Buenas Relaciones y Buen Trato hacia los Trabajadores

Esta estrategia hace referencia a la influencia de las relaciones en todos los sectores organizacionales, por lo que se hace tan importante capacitar a los a los jefes y supervisores en liderazgo, ya que una de las causas más comunes de deserción en el trabajo es por la mala relación de los trabajadores con sus jefes, por esta razón la organización debe tener una selección bastante asertiva en el personal directivo y de jefatura, en algunos casos es falta de formación , lo que afecta a la imagen de la organización y la convierte en un lugar poco agradable para trabajar.

El éxito de las buenas relaciones en una organización está dado por el respeto y los valores que se promuevan, haciendo énfasis, en primera instancia, en los líderes para que en seguida ellos sean multiplicadores y ejemplo a seguir. Así la fluidez en el lugar de trabajo será mejor y se creara un ambiente más sano.

Algunas otras estrategias para mejorar las relaciones en el trabajo son:

- Relaciones de mentoría con los trabajadores para aumentar los lazos emocionales con la organización.
- Promover la equidad en todas las decisiones que tengan que ver con el personal.
- Celebrar la antigüedad de los empleados en la empresa.
- Fomentar el buen humor en el lugar de trabajo (Alegría en el trabajo).
- Enfocarse en formar una autoestima individual.

En última instancia, las estrategias que fortalecen las relaciones entre los empleados están creando un sentido de familia. A nivel familiar, las personas tienen conflictos y desacuerdos pero aprenden cómo trabajar juntos para buscar soluciones. El apoyo entre los trabajadores será mutuo en todas las situaciones.

Como lo menciona Yuli Sánchez¹⁹, al construir el sentido de familia en un equipo de trabajo se tendrá la mentalidad de "todos para uno y uno para todos". Es más difícil dejar una familia que dejar un trabajo cualquiera.

8.4.3. Vinculación de la Familia en actividades de la Organización

En la medida que sea posible es bueno vincular a la familia del trabajador, con actividades que sean muy representativas para ellos, como lo son:

- Una carta dirigida a la familia agradeciéndole por el apoyo al trabajador.
- Invitar a la familia del trabajador a la empresa y mostrarle las instalaciones de la empresa y cómo él realiza su labor.
- Incluir a la familia en programas de bienestar, realizar actividades en las que puedan ser partícipes, como jornadas deportivas y recreativas, cursos de formación, fiestas y eventos especiales.
- Invitar a la familia a los reconocimientos públicos que se le hagan a los trabajadores cuando alcancen metas u obtengan algún beneficio por el buen desempeño en el cumplimiento de sus labores.

8.4.4. Apoyar a los Trabajadores cuando Requieran Ayuda

Es de gran importancia ofrecer respaldo a las personas que hacen de la organización el lugar que es. Facilitarles equipos y herramientas para que puedan realizar de mejor manera su labor, es un aspecto muy importante. En el momento en que las personas tienen lo necesario para ejecutar sus labores, la satisfacción aumenta inmediatamente. Las estrategias que tiene el enfoque de apoyo para los empleados están regidas por tres principios básicos, en primer lugar, los trabajadores quieren sobresalir, seguido de que necesitan recursos suficientes para hacer el trabajo y en último lugar los trabajadores requieren de moral y apoyo total de los jefes y directivos.

Los jefes y Directivos de la organización no deben ver al trabajador como como una pieza productiva más, sino como un recurso valioso que contribuye al crecimiento de la empresa, por esta razón es importante que los dirigentes estén al tanto de los requerimientos que los trabajadores tienen para que puedan atenderlos a tiempo.

¹⁹ SANCHEZ, Yuli. ¿Cómo Retener el Personal en una Organización? [En línea]. [3, 10, 2016]. Disponible en: < <http://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html> >

Algunos aspectos que generan adherencia a la empresa por parte del trabajador son:

- Asignación de una labor productiva, que genere valor en el trabajador y para la organización.
- Proporcionar desafíos.
- Eliminar los obstáculos y barreras que impidan la correcta realización de la labor.
- Ajustar el puesto de trabajo a las competencias del trabajador.
- Establecer sistemas de comunicación eficaces.
- Definir de manera clara y precisa las responsabilidades del trabajo.
- Promover la iniciativa con los trabajadores.
- Fomentar, hacer reconocimientos y premiaciones a la creatividad y la innovación.
- En la medida que sea posible ofrecer flexibilidad laboral. (balance entre vida personal y laboral).

Es importante realizar mediciones del clima organizacional de manera periódica y con base en el resultado diseñar planes de acción para atender las situaciones que se estén presentando.

8.4.5. Crecimiento y Formación de los Trabajadores

Los trabajadores buscan desarrollar nuevas competencias con el fin de mejorar el valor de su labor, obtener crecimiento profesional y mejorar la autoestima.

Aun así los trabajadores no tendrán la fuerza de retención que se espera si la empresa los capacita de forma aleatoria y con contenidos que no le aportan para su crecimiento en el trabajo. Se recomienda explorar diferentes necesidades de los trabajadores y la mejor manera de satisfacerlas. Hay muchas maneras de ayudar con el crecimiento personal que no sólo hacen una diferencia en las vidas de los trabajadores, sino que aporta a la organización.

Algunas propuestas para la retención de personas por medio de la formación y el crecimiento son:

- Planes de estudios a través de plataformas virtuales para la formación y desarrollo de habilidades por parte de la organización.
- Seminarios y talleres en las áreas de trabajo.
- Aportar a la universidad y a la educación continua.
- Establecer una cultura de aprendizaje.
- Crear planes individuales de aprendizaje y planes de carrera.
- Proporcionar incentivos para el aprendizaje.
- Ofrecer conferencias con expertos en temas que intervienen en sus vidas personales.

Este tipo de apoyo se convierte en un valor que diferencia a la organización de las otras y demuestra que realmente existe una preocupación por los trabajadores y que no se les ve como personas que pueden solo hacer dinero para la compañía, definitivamente esto convertirá a la organización en un lugar muy atractivo para trabajar.

8.4.6. Remuneración Justa y Contratación Adecuada

Se recomienda realizar una escala salarial en donde los sueldos para cada cargo sean justos respecto a la capacitación, habilidades y responsabilidades específicas, correspondientes a cada cargo, esto permitirá evaluar periódicamente y determinar si la compañía está en el promedio de remuneración en el mercado laboral o no lo está. No es ético incrementar salarios por razones personales o méritos ajenos a la labor realizada, ese tipo de acciones genera insatisfacción por parte de los trabajadores y da una imagen de inequidad y que hay que tener influencia con directivos para poder tener un mayor ingreso.

En cuanto a la adecuada contratación, antes de realizar este procedimiento se sugiere realizar una búsqueda de personas que estén completamente motivadas y que tengan un gran interés en el desarrollo de sus habilidades y carreras dentro de la organización. Los trabajadores que tienen como objeto principal el dinero y el poder, son aquellos que desertan más pronto. Exponer claramente las expectativas al momento de contratar es la mejor opción, de tal manera que las decepciones de ambos lados se puedan evitar.

Finalmente se puede concluir que tener las estrategias de retención adecuadas es la clave para disminuir los índices de rotación de personal en una organización. Estas estrategias permiten que los trabajadores se sientan valorados y

apreciados, y al mismo tiempo que se implementan y se reduce la rotación de personal se está dando estabilidad a los procesos de la organización y es un punto de control de las situaciones complejas en cuanto al comportamiento y las actitudes de las personas.

8.5. PROCESOS DE CAMBIO

El modelo gravesiano, es una herramienta que permite generar mejores resultados con menos esfuerzo y aplica en campos sociales y empresariales. Este modelo nos permite tener cambios profundos pasando de lo invisible a lo visible y realizable. De acuerdo con este modelo, el cambio se refiere en si al cambio de meme, cambiar y agrupar los valores e introducirlos en otro espacio, dándoles un ajuste con un meme más acorde al resto de las nuevas condiciones de vida. Partiendo de estos enunciados para cambiar necesariamente se tiene que hacer inclusión de los memes.

De acuerdo con el modelo gravesiano los cambios dependen de ciertas variables. Unas condiciones esenciales, fases y variaciones, que revelan un punto en que el individuo se encuentra con relación al cambio.

En cuanto a las condiciones esenciales para el cambio, se dice que el grado de cumplimiento de estas condiciones esenciales determinará que el cambio sea horizontal, oblicuo o vertical y qué de modo será.

El potencial, la primera de las condiciones especiales, se refiere a la predisposición que tiene la persona a adaptarse a un nuevo sistema de valores. Cuando se le facilita o no el cambio a una persona, y cuando se reconoce que es necesario el cambio.

Las soluciones, son el puente para que se den los cambios, si queremos tener cambios, debemos encontrar soluciones a las problemáticas actuales. Se dice que se supera una situación, ósea se soluciona el problema, cuando se ha alcanzado una zona de comodidad y de estabilidad en la misma, de tal forma que hay energía para aportar al cambio.

La disonancia, corresponde a una motivación que impulsa a que el cambio suceda, esta tiene lugar cuando las condiciones son adecuadas y se permite el manejo de determinadas problemáticas, cuando la manera en que se realizan las cosas deja de ser efectiva y se hace necesario recurrir a otras alternativas.

El Insight, nos ayuda a definir el “qué”, y el “para qué” se va a realizar el cambio, al momento de valorar la necesidad de cambio es importante discernir las causas de la necesidad y las alternativas que están disponibles.

Las barreras, se presentan, como en todas las situaciones no lineales, es importante prestarles atención e identificarlas y encontrar la manera de explorarlas, acto seguido se podrán neutralizar o reestructurar.

La consolidación, es el periodo donde se debe afirmar la estabilidad del cambio y no dar lugar a riesgos que puedan frustrar el cambio, de tal manera que se sugiere seguir adelante sin retroceder.

En las fases se representan puntos específicos del proceso de cambio, y es importante resaltar que no se puede estar para siempre en una fase, es proceso que no es estacionario.

La fase Alfa corresponde a la adaptación, y representa la fase en que todo funciona bien, estable, y bajo control en una zona de confort.

La fase Beta corresponde a la disonancia, representa la fase en que lo ideal no existe y aparecen las dudas.

La fase Gama corresponde a la trampa, y se da cuando en la fase Beta la disonancia no se puede soportar y se hace necesario migrar a otra fase donde hay obstáculos y trampas. Esta fase es hostil pero ya no es reversible.

La fase Delta corresponde a la ola, se refiere a una etapa de madurez, una superación de obstáculos y restricciones, en esta fase no se puede dar por realizado aun el cambio, porque de cierta manera se pueden volver a presentar obstáculos pero da el impulso final para encontrar la estabilidad y progresar a la siguiente fase.

La fase Nueva Alfa es la consolidación de todas las anteriores. Es el estado de paz después del proceso de cambio, el periodo ideal hasta que se vuelva a encontrar con el próximo ciclo de cambio.

Con las fases también se dan algunas variaciones que corresponden a los tipos de cambio.

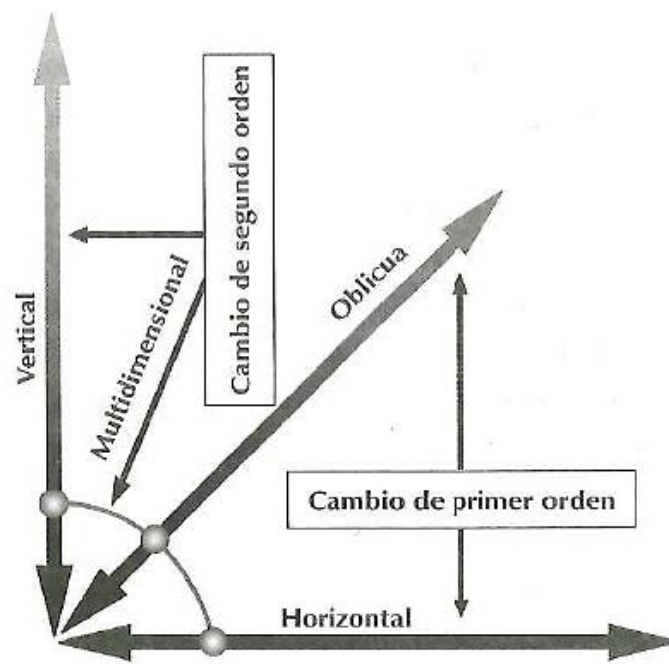
El cambio horizontal es un cambio mínimo, que permite ajustes dentro de un mismo sistema biopsicosocial. Se hacen mejoras sin agregar novedades, a lo que se le conoce como cambio de mejora o de expansión.

El cambio oblicuo o dilatación, tiene lugar en ese escenario que no es ideal, ósea en la transición de la fase Alfa a Beta. Es llamada también de dilatación porque en la medida que aparecen los problemas las condiciones del sistema biopsicosocial se dilatan del problema para buscar alternativas de progreso. La dilatación descendente hacer referencia a una fuga al pasado o un retroceso estratégico para analizar de manera distinta la situación.

El cambio vertical, es considerado como el verdadero cambio, y es llamado de segundo orden, es aquel que rompe paradigmas y permite al individuo pasar de un sistema biopsicosocial a otro, es un cambio transformacional e irreversible.

El cambio de un sistema biopsicosocial a otro atraviesa tres fases, la entrada, la cima y la salida. En la primera se está con aspectos del sistema antiguo, en la cima, se da un proceso de transición del antiguo al actual, y en la salida, se dan los aspectos preliminares del nuevo sistema.

Grafica 5. Variaciones o tipos de Cambio



FUENTE: RIBEIRO, Lair. El Poder de la Complejidad. Ediciones Urano. España. 2007. p.105

8.6. COACHING Y LIDERAZGO

Hoy en día la palabra coaching se refiere a aquella actividad que tiene como objeto conducir a las personas del lugar en que se encuentran a otra situación ideal. En este proceso participan dos personajes, el coachee y el coach, el primero es quien se dispone a moverse y desea realizar un cambio en su vida, el segundo es quien guía, facilitando el proceso al coachee.

El coaching es una técnica que puede ser aplicada en los siguientes aspectos²⁰:

²⁰ RIBEIRO, Lair. El Poder de la Complejidad. Ediciones Urano. España. 2007. p.114

- Individual: para estimular el desarrollo de aptitudes individuales.
- Profesional: para mejorar las habilidades propias y el rendimiento profesional.
- Social: para mejorar la calidad de las relaciones.
- Integral: para optimizar el rendimiento personal en todas las áreas de la vida a partir de cambios en la manera de pensar.

Siendo entonces el coaching un dialogo estructurado y con propósitos definidos, donde los participantes están enmarcados en un medio de confianza, compromiso y responsabilidad.

Para acceder a esta técnica tiene que existir una necesidad de cambio. Cuando un individuo se muestra en su zona de confort y cree que no se hace necesario salir de ella, es evidente que el coaching no es necesario.

8.6.1. Clases de Coaching

El coaching deportivo, de donde se origina la técnica, porque en el ámbito empresarial es común conocer metáforas donde comparan aspectos organizacionales con el mundo deportivo, en gran parte por lo referente a la perseverancia, la determinación, el ímpetu y la competitividad.

El coaching profesional, comprende el coaching ejecutivo y corporativo, aspectos correspondientes a la vida profesional del coachee. El foco de la técnica en este caso es el profesional, el empresario, o aquella persona que quiera consolidar su participación en el mercado partiendo de la excelencia de entorno de colaboradores.

El coaching ejecutivo, se centra en personas que tienen cargos de autoridad y poder a nivel organizacional, comúnmente, son los jefes ejecutivos, los vicepresidentes o directores de la empresa. En este caso el coach ejecutivo pretende contribuir a la mejora del rendimiento de los ejecutivos, orientando expectativas y aspiraciones y trabajando de mejor manera las dudas y los temores. Uno de los factores que puede hacer que un profesional acuda a esta técnica es la necesidad de perfeccionamiento y la búsqueda de un alto desempeño.

El coaching corporativo, en este caso el cliente del coach no es necesariamente el ejecutivo, sino la empresa para la que trabaja. Entonces lo que se busca es un aumento en el rendimiento del ejecutivo. Inicialmente es necesario comprender los aspectos de liderazgo y los factores de éxito que el ejecutivo necesita.

Es fundamental para el coaching empresarial comprender el contexto y los desafíos que implica el negocio de la organización, para así determinar los factores que conducirán al éxito e identificar las necesidades legítimas del coaching.

El coaching personal, de vida o integral, trabaja todas las dimensiones de vida del coachee: aspectos personales, laborales, la salud y sus relaciones. Se centra en la adecuada elaboración de metas y en el desarrollo de competencias, busca despertar todo el potencial del coachee, orientándolo en la dirección del más alto nivel humano, la toma de conciencia intrapersonal, el despertar de la conciencia individual. Es importante resaltar que en la relación entre el coach integral y el coachee existe un desarrollo mutuo, por cada interacción se crea una experiencia y una reflexión.

El coaching integral transformacional, en este aspecto es importante diferenciar entre cambio y transformación, el cambio es un factor lineal, mientras que la transformación tiene lugar en el nivel de la conciencia.

En este proceso de coaching integral el fracaso puede llevar a las personas a un estado de transformación, en esta perspectiva, el fracaso puede impulsar al individuo a que realice la transformación. En este caso además de existir la necesidad de cambio, el coachee adquiere la conciencia del proceso.

8.6.2. Liderazgo

El liderazgo está directamente relacionado con la influencia interpersonal. Hace referencia a la relación dinámica entre personas y que genera acciones que conducen a alguna dirección.

Sabemos que las relaciones humanas son eventos complejos y que tienen acciones contradictorias en cuanto liderazgo se refiere. El líder es una persona que genera influencia sobre otras personas para alcanzar un objetivo, pero cuando alguien se encuentra comprometido de gran manera con alguna causa, también aparece una forma de liderazgo y un potencial que es catalizador de acciones.

Partiendo de la dinámica, el liderazgo es más que recetas comunes registradas en libros, son premisas complejas de procesos dinámicos de la naturaleza humana. Si tenemos en cuenta a las personas como seres distintos e inconstantes, podemos dar una aproximación de que el liderazgo está abierto a variaciones, a flexibilidad y a la variabilidad humana.

Es importante que el líder asuma una distancia estratégica, donde se vea un verdadero aporte, si el líder es el reflejo de los liderados no hay verdadero liderazgo, pero si por otra parte los liderados son fundamentalistas, autoritarios o

conservadores y el líder mantiene los principios grupales sin afectar la productividad del equipo, se ofrecen nuevos contenidos, energía y habilidades, hay un verdadero aporte.

La complejidad de una labor exige una gran capacidad para pensar, si existen desfases, existen problemas. A modo de ejemplo veamos el caso de un líder que se dedica en demasía a ponerle remedio y a tratar la frustración de los trabajadores, en este caso la complejidad perteneciente a la labor es superior a la complejidad de pensamiento del líder. Por otra parte si la complejidad de pensamiento es superior a la del problema, el líder se verá en la tarea de motivar a su equipo y combatir el problema de la mejor manera sin sumergirse en él.

El liderazgo no es proceso estático, es un proceso fluido. Intentar tener el control de este proceso es prácticamente imposible, por lo que se sugiere aprender de manera constante a redireccionarse, alinearse y readecuarse a las personas por cómo son y cómo serán si están bien lideradas.

Si nos planteamos cómo alguien debe liderar a otra persona para hacer qué y cuándo, podemos contemplar un proceso ilimitado y en constante evolución, de tal forma los líderes son agentes de múltiples niveles y transiciones y transformaciones.

Como fin último el liderazgo pretende incluir a los seres humanos, hacerlos encajar sin importar donde nos encontremos y hacia dónde queremos llegar, haciendo de esto un desafío de gran alcance que se debe enfrentar para el bienestar de las personas.

9. CONCLUSIONES

Actualmente vivimos en un mundo que está en constante desarrollo, presentando a diario avances tecnológicos y cambios socioculturales que implican variables complejas en todos los aspectos. En la medida que una organización crece, progresa y se desarrolla, se agregan más variables a las existentes, lo que implica un grado mayor de complejidad.

Por medio de este trabajo de investigación se dieron a conocer las mejores prácticas que implican procesos complejos en las organizaciones, enfocándose en las organizaciones colombianas y proponiendo técnicas para que se pueda controlar de alguna manera este tipo de situaciones.

Como el componente humano es el objeto de la complejidad organizacional en este enfoque, las prácticas propuestas están orientadas a mejorar el clima organizacional, en pro de la felicidad del trabajo, creando un ambiente de confianza en los trabajadores, promoviendo un crecimiento a nivel personal y profesional, lo que nos lleva a tener aspectos estructurales flexibles dentro de la administración de las organizaciones, reduciendo las conductas nocivas por parte de las personas y logrando un control en estas situaciones no lineales que se presentan a diario en las organizaciones.

El aporte que agregan estas mejores prácticas no solo ofrece beneficios a nivel laboral al interior de las organizaciones sino que engloba la vida como un todo, generando un balance entre lo laboral y personal, permitiendo que las personas lleguen a un nivel de conciencia que mejore la calidad de hábitos en todas las fases de su vida y que estén dispuestas a enfrentar cambios que generen valor tanto para ellos mismos, como para la organización y su entorno.

10. RECOMEDACIONES

Se recomienda realizar un análisis previo a cualquier cambio que se quiera realizar a nivel organizacional. Un estudio detallado de la estructura organizacional, para dimensionar los enfoques, las posibles situaciones y planes de contingencia para el control de las mismas.

En cuanto al clima organizacional, se debe tener muy en cuenta el regionalismo que existe en el país para así mismo entender las variedades multiculturales, lo que genera un proceso de absorción de la complejidad y permite tener mayor control sobre las situaciones no lineales que se puedan presentar con las personas al interior de las organizaciones colombianas.

Se recomienda que en lo posible, los procesos tanto internos como externos se simplifiquen a lo necesario y funcional, entre menos partes tenga el sistema es probable que sea mejor la forma de control, porque son menos las situaciones complejas que se puedan presentar.

Se recomienda hacer uso de las mejores prácticas en todos los aspectos, y tratándose del talento humano, estas técnicas recopiladas y aplicadas de mejor manera en una organización pueden mejorar el rendimiento de las personas y consecuentemente las utilidades de los negocios.

BIBLIOGRAFIA

BASTOS, Marelvis. PEREZ, Jorge. La Complejidad de la Pluripolaridad Mundial. Grupo de Investigación Global (GIGEI). Primera Edición, 2009.

CERDA, Cati. Balance entre la Vida Laboral y Personal. [En línea]. [Consultado 3, 10, 2016]. Disponible en: <<http://expansion.mx/opinion/2012/07/13/balance-entre-vida-laboral-y-personal>>

CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL, Comité de Mejores Prácticas Corporativas: Código de Mejores Prácticas Corporativas. México 2010.

CORNEJO, Alfonso. Complejidad y Caos: Guía Para La Administración Del Siglo XXI. Ediciones Castillo. México. 1997.

COTES, Ana. La Alegría en el Trabajo. Enero de 2015. [En línea]. [Consultado 3, 10, 2016]. Disponible en: <<http://anacortes.com.mx/la-alegria-en-el-trabajo>>

CLAVERIA, Alejandra. La Alegría, un Factor Clave en el Clima Laboral. Mba.americaeconomia.com. Agosto de 2009. Disponible en: <<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-alegria-un-factor-clave-en-el-clima-laboral>>

ETKIN, Jorge. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Garnica, 2009.

F. Sáenz Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. Innovación Tecnológica En Las Empresas Temas Básicos. España. Aceres, 2003.

FINANZAS PERSONALES. Vida y Trabajo, ¿Cómo Lograr un Equilibrio?, 2016. [En línea]. [Consultado 3, 10, 2016]. Disponible en: <<http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/como-lograr-equilibrio-entre-vida-trabajo/56641>>

GALLARDO, Anahí. El Diseño Organizacional y la Organización que Aprende. Córdoba. El Cid Editor, Apuntes, 2009.

INSTITUTO MEXICANO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS. ¿Qué son las Mejores Prácticas Corporativas? [En línea]. [Consultado 5, 7, 2016]. Disponible en: <<http://www.immpc.org.mx/mejores-practicas-corporativas>>

MABECERRA. Teorías de las Organizaciones. La estructura organizacional: Complejidad y Formalización. Febrero, 2012. [En línea]. [Consultado 3, 6, 2016]. Disponible

en:<<http://mabecerrateorasdelasorganizaciones.blogspot.com.co/2012/02/la-estructura-organizacional.html>>

MORIN, Edgar. Con Edgar Morín, por un Pensamiento Complejo. Implicaciones Interdisciplinarias. Universidad Internacional de Andalucía. Ediciones Akal S.A., 2005.

MORIN, Edgar. Catedra Itinerante UNESCO Edgar Morín: ¿Qué es Pensamiento Complejo y Complejidad? [En línea]. [Consultado 4, 6, 2016].Disponibles en: <<http://www.ciuem.info/inicio/qu%C3%A9-es-pensamiento-complejo-y-complejidad/>>

ORTIZ, Miguel. MEDINA, Ernesto. PADILLA, Ricardo. ORTIZ, Julián. Desarrollo Organizacional, Complejidad Y Dinámica De Sistemas. ESIME-Z IPN. 2016.

PLAN ANDINO. Banco de Experiencias. ¿Qué son las buenas Prácticas? Colombia. s.f. [Consultado 4, 08, 2016] Disponible en: <<http://www.planandino.org/bancoBP/node/3>>

PRIGOGINE, Ilya. The Challenge of Complexity. University of Texas Press, 1982.

RIBEIRO, Lair. El Poder de la Complejidad. Ediciones Urano. España. 2007.

ROBBINS, Stephen. Administración. Teoría y práctica. Prentice Hall, cuarta edición. México, 1994.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Pearson, 2004.

RODRIGUEZ, Darío. Gestión Organizacional. Elementos para su Estudio. Plaza y Valdés Editores. 2000

ROMO, Jorge. Equilibrios de Excelencia. Cómo Lograr el Equilibrio para Alcanzar la Excelencia Personal, Profesional y Organizacional. Corvire. Primera Edición, 2013.

SANCHEZ, Yuli. ¿Cómo Retener el Personal en una Organización? [En línea]. [Consultado 3, 10, 2016]. Disponible en:< <http://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>>

TEORIA DE LA COMPLEJIDAD, Enciclopedia de la Política de Rodrigo Borja. [En línea]. [Consultado 6, 8, 2016]. Disponible en: <<http://www.encyclopediadelapolitica.org/Default.aspx?i=&por=t&idind=1460&termino=>>>

VERA, Carlos. PATIÑO, Miguel. Los sistemas complejos y el Desarrollo Organizacional. Congreso de la Sociedad Mexicana de Ingeniería de Sistemas, Cancún, México 2005.

WENDELL, French. CECIL, Bell Jr. Desarrollo Organizacional. Pearson 2000.

ZAPATA, Rotundo. GERARDO, J. CALDERA, Jorge. La Complejidad de las Organizaciones: Aproximación a un Modelo Teórico. Revista de Ciencias Sociales [online]. 2008, vol.14, n.1 [Consultado 27, 10,2016], pp. 46-62. Disponible en: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.