

REFLEXIONES ADMINISTRATIVAS

Lilian Nayive Angulo de Contreras
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
Facultad de Humanidades y Educación

REFLEXIONES ADMINISTRATIVAS

Lilian Nayive Angulo de Contreras[^]

Recibido: 15/04/2015 Aceptado: 18/06/2015

RESUMEN

Para efecto de este ensayo dedicaremos el análisis a los siguientes aspectos: a) la configuración teórica de la organización, b) la figura humana de la organización y c) el carácter complejo de la organización. En el primer caso, se tomarán algunos autores del campo de la administración, en el segundo, la obra de Barroso (2011) servirá para juntar algunos elementos que están detrás de la acción de un gerente, y por último, el tercer análisis lo fundamentará la obra de Morín (2006).

Palabras clave: organización, gerente, teoría, práctica, complejidad.

ADMINISTRATIVE REFLECTIONS

ABSTRACT

For purposes of this essay will spend analysis to the following aspects: a) the theoretical configuration of the organization, b) the human figure of the organization and c) the complexity of the organization. In the first case, some authors in the field of administration, in the second, the work of Barroso (2011) serve to put together some elements that are behind the action of a manager will be taken, and finally, the third analysis it will base Morin's work (2006).

Keywords: organization, manager, theory, practice, complexity.

PRINCIPES ET FONCTIONS DE L'ÉVALUATION SOMMATIVE ET FORMATIVE RESUMÉ

Aux fins de cet essai vont passer l'analyse sur les aspects suivants: a) la configuration théorique de l'organisation, b) la figure humaine de l'organisation et c) la complexité de l'organisation. Dans le premier cas, certains auteurs dans le domaine de l'administration, dans le second, le travail de Barroso (2011) servent à mettre en place certains éléments qui sont derrière l'action d'un gestionnaire sera prise, et enfin, la troisième analyse, il fondera le travail de Morin (2006).

Mots clés: organisation, gestionnaire, la théorie, la pratique, la complexité.

Introducción

Cuando se piensa en el término organización son muchas los sinónimos asociados a la palabra: orden, estructura, método, sistema, institución, sociedad. Todos los vocablos giran en torno a ellos y a sí mismos para generar los vínculos, relaciones, ligazones o separaciones de una estructura que algunas veces debe marchar de manera alineada, pero en otros casos, debe renovarse para generar cambios y adoptar nuevas ideas. En tal sentido interesa abordar tres derivaciones a) la configuración teórica de la organización, b) la figura humana de la organización y c) el carácter complejo de la organización.

a) La configuración teórica de la organización. El estudio de las organizaciones registra la singularidad de las estructuras sociales, la amplitud de los servicios que ofrecen, la diversidad de elementos que las componen, los fines que pretenden alcanzar, todos se enfocan de acuerdo a sus propósitos sean de carácter educativo, económico, sanitario, religioso, político, social, jurídico, tecnológico, entre otros. Con el tiempo el estudio de las organizaciones se ha hecho tan amplio que es común encontrar programas de formación o eventos que incluyen áreas tan diversas como: administración, evaluación, teoría organizacional, planificación táctica, administración de recursos humanos, financieros y materiales, análisis de políticas y legislación, psicología de las organizaciones, sociología de las organizaciones, procesos de cambio organizacional, fortalecimiento de equipos, procesos culturales, valores y para usted de contar. Toda organización es una estructura compleja que requiere ser mirada desde diversas perspectivas. La actualidad y el avance del conocimiento enriquecen su estudio, lo que obliga a quienes estén interesados en su comprensión a apoyarse en teorías. No importa el carácter de la organización, quienes están dentro de ella y sobre todo en su conducción, sean directores, supervisores, coordinadores, gerentes deben contar con un punto de referencia para realizar sus acciones, nos referimos a un enfoque teórico, formal, con una estructura lógica, una teoría. Si se desconoce este criterio, lo que pudiera ocurrir en la realidad (no queremos asegurar nada, es solo una hipótesis) es que el gerente recoja datos aventurando hasta que algo importante aparezca.

En un contexto tan complejo como una organización, observar sin un modelo, esquema o clasificación puede originar confusión, desorden, desconcierto y

hasta anarquía, por ello, es necesario recurrir a las explicaciones desde la teoría para transformar el sentido común y las corazonadas en posibilidades que se interpretan y terminan explicando las interrelaciones entre los fenómenos.

Son múltiples los casos en los cuales los gerentes demuestran la carencia de un corpus teórico para enfrentar los problemas. Elementos de la administración, e incluso de las otras áreas mencionadas anteriormente se desconocen o se olvidan, lo que impide ver la estructura teórica del problema, sus interrelaciones, acciones y consecuencias. Además, la debilidad teórica conlleva a la impericia de encontrar recursos efectivos, a una acción basada en la intuición y la carencia de un encuadre teórico que sirva de apoyo para solucionar los problemas.

Ahora bien, asumir cualquier teoría para conducir la organización requiere de una capacidad crítica que permita entender que hay detrás de sus postulados. A través del tiempo se han consolidado diversas corrientes que formulan directrices para conducir organizaciones de cualquier naturaleza, detrás de sus principios se esconde el fin último que se quiere alcanzar. Para nosotros está claro que la organización como armazón no contiene la expresión de tal o cual teoría o principio administrativo, son las personas que las fundan o quienes la dirigen los encargados de establecerlos, algunas veces implícitos, casi ocultos o velados, ya parece una tarea de jeroglíficos hacerlos notorios y comprensibles, en otros casos, aparece claramente revelados en la visión y misión de la organización, en otras ocasiones, son una mezcla de uno u otro enfoque y en circunstancias extremas (o tal vez comunes) los miembros desconocen que principios guían su acción.

Cada teoría ha tenido su impacto en las organizaciones, la teoría clásica de la administración (Taylor, 1947), con categorías, leyes y modelos matemáticos y luego la asignación de las tareas específicas para un mejor desempeño y mayor producción del individuo trabajador y la organización, la teoría burocrática, (Weber, 1947) con un marcado formalismo para evitar la arbitrariedad y la anarquía, medidas regulatorias, responsabilidades organizacionales distribuidas entre las diferentes posiciones, alta especialización, estructura jerárquica de autoridad, regulaciones y normas formalmente establecidas, orientaciones no personalizadas en las relaciones con los subordinados y con otros de su mismo nivel jerárquico, la teoría política, (Pfefer, 1978), donde existe un proceso permanente de alianzas y

negociaciones, a fin de evitar conflictos innecesarios, la teoría del liderazgo (Blumberg y Greenfeld, 1980) una organización basada en alianzas y coaliciones lo que implica que siempre habrá competencias sobre recursos, políticas, poder, designaciones, toma de decisiones y propósitos, en lugar de consenso, la teoría de la toma de decisiones y la acción racional, (Griffith, 1959 y Thompson 1967), en la que prevalecen tres aspectos fundamentales: hallar la oportunidad para tomar decisiones, hallar las posibles vías de acción y escoger entre muchas acciones posibles, por consiguiente hay un énfasis en el tiempo, la prontitud, la oportunidad y la rapidez.

Son algunas de tantas teorías que han terminado modelando organizaciones, enseñando y avalando habilidades prácticas concretas para ejecutar ciertas cosas de manera correcta y eficiente, entrenando cuerpo y mente para responder ante cualquier tarea, situación o circunstancias. Esta concepción pudiera ajustarse a una organización aislada o desvinculada del ser humano, casi una ejemplificación de la novela de Aldous Leonard Huxley "Un mundo feliz" del año 1932, (Álvarez del Real, 1991) pero nuestra sorpresa es mayor cuando leemos las especificidades de la vida futura en el libro La era de las máquinas espirituales de Kurzweil (1998), de contenido filosófico, tecnológico, informático y científico que refiere la evolución y relación de la vida natural y la tecnología, así como el papel del hombre y su evolución hacia la relación hombre-máquina. ¿Cuál será el futuro de las organizaciones? Allí posiblemente encontremos algunas claves.

Seguramente nuestra disertación parte de una lógica estructurada, pero hagamos un ejercicio epistémico si invertimos nuestro discurso ¿qué ocurre si la acción no se genera de una teoría sino de la práctica?, algunas respuestas en la próxima sección.

b) La configuración humana de la organización. En el mundo en que vivimos las organizaciones son poco sin las personas (aclaro, en el mundo en que "vivimos") por la obra y gracia de ellas se le da vida, genio y figura. En la obra de Barroso (2011) encontramos, una narrativa fresca, real que personaliza la vida de un gerente conjugando las dualidades: - realidad, lo que piensa - lo que hace, lo que afirma - lo que niega, lo que quiere- lo que se permite, lo que somos-lo que otros quieren que seamos- todo es fuente de reflexión.

Y es que en el mundo gerencial más allá de las teorías, existe un territorio inmaterial de subjetividades, deseos, sueños, esperanzas, incertidumbres,

riesgos, fortalezas, energía, conciencia. Se enfrenta pues la rigidez de las teorías o lineamientos prescriptivos con un mundo práctico que gobierna, guía y condiciona la acción. Con la acción se le da sentido a la vida, con ella nos mostramos ante los demás y ante nosotros mismos, y el gerente demuestra la calidad de lo que está hecho en sus acciones, en el contacto con los demás.

Convengamos en que Barroso (2011) ha pasado parte de su vida como gerente, su narrativa extrae de lo más íntimo de sus meditaciones ciertas “competencias”, personalmente las llamaría virtudes, probidades o dignidades (para no caer en el cariz técnico que encierra el término competencia) que debería reunir un gerente. Un gerente es...

- Es la persona que da sentido y vida a la empresa
- Añade valor a la organización con su compromiso y dedicación
- Tiene la responsabilidad de colocar la organización a la vanguardia
- Decide y soluciona
- Corre riesgos
- Ve las totalidades y las particularidades
- Dialoga consigo mismo y con el otro
- Identifica y maneja diferencias

Son tantos los elementos que se implican en la gerencia que Barroso (2011) asume su clasificación en tres dimensiones: a) la dimensión persona b) la dimensión intermedia vinculada a la formación y c) la dimensión relacionada con las sensaciones y percepciones. No están separadas las unas de las otras en tanto que somos la confluencia de lo espiritual y material, lo biológico y lo social, lo real y lo ideal.

A grandes rasgos, el autor agrupa en la primera dimensión las necesidades individuales, de pareja, familiares, de comunidad, las ideologías y creencias, los sentimientos, el arraigo, la felicidad, el aprecio por ser la persona que uno es y el aprecio por el otro, la comunicación y el manejo de diferencias. En la segunda dimensión estructura los elementos de la formación en componentes gerenciales que permitan entender la diversidad de procesos que ocurren en la organización y la tercera dimensión identifica los procesos de sensación, percepción, memoria, lenguaje, pensamiento, creatividad y su importancia en la praxis del gerente, en ella descubrimos elementos vinculados a la mente. Sencillamente existen discernimientos que no están registrados en un manual, ni las indicaciones de cómo hacerlo, son cuestiones vinculadas a

la astucia, rapidez mental, ingenio, agudeza, cálculo, proyección e incluso clarividencia que permiten crear jugadas estratégicas, bregar con la incertidumbre, saber cuándo y cómo actuar, mirar hacia el futuro.

Lo dicho hasta ahora también permite incluir nuestras propias reflexiones como gerente. Se requiere muchas virtudes, actitudes y aptitudes, pero se debe estar consciente que nadie es perfecto, que errar es de humanos y tenemos el don precioso de aprender de nuestros errores. Es importante conocer la organización, saber lo que se quiere alcanzar y si no hay conciencia de ello comenzar a trazar el mapa conjuntamente con el personal que laboramos, hay que tener gusto por las personas con las que trabajamos y aunque “no somos moneditas de oro” debemos evitar los ambientes donde continuamente circula el chisme y la mala intención, tener buena memoria, llevar un registro mensual de las actividades a cumplir, logros y dificultades en las actividades ejecutadas, hacerse entender y saber escuchar al mismo tiempo, ser persona de bien, tener dominio de sí mismo, ser responsable, ser honrado consigo mismo y con los demás, ser comprensivo, justo e imparcial, tener paciencia.

Elementos tan sencillos como dar una orden requieren cerciorarse que van a ser llevadas a cabo, darlas apropiadamente y hacer el seguimiento correspondiente, imaginemos a la larga que pasaría si se da una orden y se olvida. Tener la capacidad de hacer varias cosas a la vez y bien hechas, en razón de las distintas actividades que en un solo día puede atender, porque cada organización y cada gerente es distinto y cada día trae cosas nuevas. Por ello la flexibilidad y versatilidad, la habilidad para cambiar de una actividad a otra, de una persona a otra, es necesaria.

No hay que confundir la flexibilidad con la inconstancia, es peor dedicar un poco de tiempo a cada problema y andar revoloteando de asunto en asunto.

Es necesario decidir cada caso a su tiempo dejar el mínimo de puntos pendientes, y luego con la agilidad que da la flexibilidad, pasar al próximo asunto. El secreto está en no dejarse dominar por las cosas menores, lo importante es nunca perder de vista la meta final que es el objeto del trabajo. También se descubre que los aspectos ideológicos sean de carácter religioso o político desarticulan las organizaciones, una suerte de desconfianza o malicia se descubre en los ojos de las personas cuando salen comenta-

rios de uno u otro tipo. Crear un ambiente agradable en el sitio de trabajo, que las personas que asistan a la organización se sientan bien atendidas. Reconocemos que una organización sin problemas no existe. Por ser de humanos, la organización es conflictiva, intrincada, incluso existen algunas catalogadas como “enfermas” porque las situaciones negativas han llegado a un extremo tan radical que terminan afectando no sólo las relaciones sino también la salud de sus integrantes. En ciertos momentos la fuerza de detentar un poder mueve las más bajas pasiones: chantaje, acoso, narcicismo, egoísmo, maltrato, indiferencia, imposición, venganza, provecho personal, engaño, ineffectividad, estrés laboral, aburrimiento.

El gerente al confrontar su acción en la organización, con el personal, con los propósitos y planes que surgen sobre la marcha va creando todo un sistema dinámico alimentado de situaciones contextualizadas, casuísticas, inmediatas, pragmáticas. En una práctica sujeta a cambios sobre la marcha, la acción del gerente se convierte en acción pura, porque no hay tiempo para acudir a la teoría, ni para la reflexión, ni tendrá tiempo para acudir a la prescripción, es el tiempo para actuar. La práctica será el modo que le asegurará su cercanía y relación con los sucesos. El gerente tiene un planteamiento funcional con apoyo en la realidad para seguir construyendo otras realidades dinámicas. A ella nos referimos en la siguiente sección.

c) El carácter complejo de la organización. Estudiar la organización bajo el enfoque de la teoría de los sistemas es trascender los problemas exclusivos de la administración hacia otros campos, es enriquecer los principios, comprender la dependencia recíproca y la necesidad de integración con otras miradas físicas, educativas, sociales, psicológicas, de manera que el isomorfismo de las ciencias permita la eliminación de sus fronteras.

Son diversos los elementos que se están conjugando para crear la nueva organización, entre tantos destaca el desarrollo tecnológico. Con la invención de la computadora y luego la cibernética se creó un nuevo mundo organizacional en el que se acentúa la automatización de operaciones, la integración en cadena continua de diversas operaciones, el uso de dispositivos para que las propias máquinas corrijan sus errores, la utilización de red de computadoras para analizar bancos de datos en operaciones lógicas complejas, la reducción del espacio en oficinas virtuales o no territoriales, la rapidez y en tiempo real de las comunicaciones, las nuevas modalidades de

trabajo: teletrabajo, video conferencia, video chat, el correo electrónico, todo permite que emerjan nuevas dimensiones espacio-temporales de las organizaciones: miniaturización, movilidad, integración, conectividad y virtualidad.

La perspectiva del conocimiento a lo interno de la organización se rompe, porque ahora se debe visualizar las informaciones externas e internas para hacer la empresa más productiva, dinámica y competitiva. El objetivo es reducir la incertidumbre o “sortear el temporal” para aumentar el nivel de la organización. Con todas estas realidades las funciones, compromisos y valores de un gerente también cambian. El nuevo término que se maneja es la organización recursiva, la autoproducción para la autoorganización. Morín (1984) complementa las ideas complejas en relación a la organización:

La autoorganización es una organización que al mismo tiempo es desorganización y reorganización, orden y desorden. Si todo fuera orden en el universo, no habría creación o innovación y mucho menos evolución. Si todo fuera desorden en el universo, habría mucha creación e innovación, pero ninguna organización (...) y por tanto ninguna evolución. Entre todos los ciclos, el que explica la esencia de la complejidad es el juego continuo entre orden y desorden.

Existirá una lucha para que la organización permanezca o sobreviva a pesar de los desórdenes interiores y exteriores, la naturaleza abierta será el pase que asegure supervivencia, la apertura le sirve para reformarse sin cesar, la organización en espiral rompe con la concepción de organización bloqueada. Morín (2006) afirma “Lo que la organización al complejizarse pierde en cohesión y rigidez, lo gana en flexibilidad, aptitud para regenerarse, para jugar con el evento, el azar, las perturbaciones (p.164). Lo cierto es que las sorpresas que nos depara el futuro en torno a las organizaciones son inciertas.

Notas

* Lilian Nayive Angulo de Contreras. lilianangulo@ula.ve; Universidad de Los Andes - Mérida. Doctora en Educación. Profesora perteneciente al Personal Docente y de Investigación de la Universidad de los Andes en categoría Asociado. Adscrita al Departamento de Administración Educacional. Miembro del Grupo de Investigación del Sistema de Educación Venezolano (GE-SEV) Coordinadora de la Especialización en Administración Educacional

Referencias bibliográficas

- Álvarez del Real, María Eloísa (1991). Las novelas más famosas del mundo. Panamá: Editorial América
- Barroso, Manuel (2011). Meditaciones Gerenciales. Caracas: Galac
- Blumberg, Arthur y Greenfeld, William (1980). The Efective Principal. Perspective on school leadership. Boston, USA. Allyn and Bacon, Inc.
- Chiavenato, Idalberto (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill
- Griffith, Daniel (1959). Administration as decision making, en D.S Pugh Organization Theory (1978). Middlesex, England: Penguin Books.
- Kurzweil, Ray (1998). La era de las máquinas espirituales. <http://www.innovar.gov.ar/blog/in-blog/tecnologia/raymond-kurzweil-la-biologia-y-su-fusion-con-la-tecnologia>
- Morín, Edgar. (1984). Ciencia con Consciencia. Barcelona: Editorial del Hombre.
- Morín, Edgar. (2006). El Método 1. La Naturaleza de la Naturaleza. Madrid
- Pfefer, Jeffrey (1978). Organizational Design. Arlington, Ill. USA. AHM Publishing Corp.
- Senge, P. (1992). La Quinta Disciplina. Argentina: Granica.
- Taylor, Frederick (1947). Management científico. Barcelona, España: Ediciones Orbis.
- Thompson, Victor (1971). Modern organizations. New York, USA. Alfred Knopf, Inc.
- Weber, Max (1947). Legitimate authority and bureaucracy, en D.S Pugh Organization theory (1978). Middlesex, England: Penguin Books.