

EL PENSAMIENTO COMPLEJO: UNA VÍA PARA GESTIONAR LOS PROCESOS GERENCIALES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

COMPLEX THOUGHT: A WAY TO HANDLE MANAGEMENT PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION

JOHNNY MONASTERIO PÉREZ

jmonasterio@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)

Resumen

El presente artículo deja en evidencia que la gestión de los procesos gerenciales en las entidades públicas requiere del manejo de sus complejidades y de la comprensión de sus sistemas multifacéticos. El sentir de sujetos con experiencia en este sector se pone de manifiesto respondiendo a la siguiente pregunta: ¿puede gestionarse el grado de complejidad institucional para la mejora de las buenas prácticas en la gestión pública? Para dar respuesta a esto, hay que poner de relieve que el enfoque del pensamiento complejo plantea la articulación de los diferentes elementos y actores que interactúan en sus diferentes dimensiones con miras a propiciar la resolución de los problemas sociales. La metodología que se asumió es de carácter dialógico y parte de la fenomenología de Husserl (1990), como enfoque y método, que intenta entender de manera inmediata el mundo del hombre mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma. Los instrumentos para la recolección de información vienen dados por las entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a los informantes clave, así como por una matriz de análisis intencional estructurado (Krippendorff, 1990) en función de las dimensiones del estudio, administrados a un gerente de gestión pública, un empleado y un académico de políticas públicas. A modo de cierre se develaron las siguientes categorías: arquitectura del pensamiento complejo en la gestión pública, la incertidumbre en la toma de decisiones desde el pensamiento complejo, y acercamiento del pensamiento complejo a la gestión pública.

Palabras clave: complejidad, pensamiento complejo, procesos gerenciales, gestión pública.



Abstract

This article is made evident that the handling of management processes in public entities requires the administration of their complexities and the understanding of their multifaceted systems. The feeling of subjects with experience in this sector is revealed by answering the following question: Can the degree of institutional complexity be managed to improve good practices in public management? To respond to this, it is emphasized that the “complex thinking” approach raises the articulation of the different elements and actors that interact in their different dimensions with a view to promoting the resolution of social problems. The methodology one assumed is the dialogic character, since the phenomenology of Husserl (1990), as an approach and method, which attempts to immediately understand the world of man through an intellectual vision based on the intuition of the thing itself. The instruments for the gathering of information are represented by semi-structured interviews that were applied to the key informants, as well as an intentional analysis matrix structured (Krippendorff, 1990) according to the dimensions of the study, applied to one manager of public administration, an employee and public policy academic. By way of closure, the following categories were revealed: Architecture of complex thinking in public management; Uncertainty in decision making from complex thinking and the approach of complex thought in public management.

Key words: complexity, complex thinking, management processes, public management.

RECIBIDO: 09-02-2022 / ACEPTADO: 11-05-2022 / PUBLICADO: 30-06-2022

Cómo citar: Monasterio, J. (2022). El pensamiento complejo: una vía para gestionar los procesos gerenciales en la administración pública. *Almanaque*, 39, 49-68.
<https://doi.org/10.58479/almanaque.2022.39>

CONTENIDO

Resumen	49
Abstract	49
Introducción	53
Objetivo general	54
Objetivos específicos	54
Una mirada a los procesos de la gestión pública desde la complejidad	55
El pensamiento complejo, ¿una vía para establecer vinculaciones de la gestión, la interacción social y la complejidad?	59
Metodología	60
Informantes clave	61
Técnicas e instrumento de recolección de información	61
Análisis de la recolección de información	61
Análisis e interpretación de los resultados	62
Resultados y discusión	62
El “pensamiento complejo” en la gestión pública desde el enfoque de la fenomenología	62
Arquitectura del pensamiento complejo en la gestión pública	63
La incertidumbre en la toma de decisiones desde el pensamiento complejo	63
Acercamiento del pensamiento complejo a la gestión pública	64
Discusión de los resultados	65
Conclusión	66
Referencias bibliográficas	67

Introducción

El discurrir de los cambios actuales reviste un dinamismo relativo que se pone en práctica tanto en los espacios en los que estos ocurren como en el tiempo en el cual se suscitan. Hay contextos, entornos y actores que conjugan un conjunto de elementos con el propósito de promover acciones orientadas a encauzar los procesos que inciden en el comportamiento de la sociedad, la economía, las relaciones privadas, la vida pública y las interacciones que agrupan la actuación de grupos sociales y el colectivo en general. Actualmente no existe una precisión absoluta relacionada con el curso de los problemas y las soluciones de índole institucional, esto ha permitido repensar la no casualidad de que las categorías como el diseño, rediseño, innovación, restructuración y cambio sean invocados en todas las latitudes de la vida pública y que las instancias gubernamentales las institucionalicen a fin de potenciar su capacidad de respuesta (Uvalle, 2011, p. 19).

Se hace notar que la gestión pública tiene el encargo de resolver problemas para atender las necesidades del colectivo. Estos problemas son de complejidad diversa, creciente y muchos son de difícil abordaje desde la perspectiva del pensamiento convencional dominante. Es aquí donde la complejidad y el pensar complejamente han dimanado insospechadas posibilidades de abordar la apertura hacia los espirales que acercan sensible, receptiva y perceptivamente a los estratos de las respuestas, y a las formas de explicar el conocimiento, a través de la reconstrucción, recreación y la admiración al ser, a los seres y al universo holísticamente (Najmanovic, 2008, p. 16).

Partiendo de esto, la complejidad lleva a considerar caminos inexplorados por medio de lógicas no fundacionales, a descubrir nuevas redes cognitivas y epistemes que superen el paradigma positivista dicotómico e irrumpir en las fronteras entre las ciencias “duras” y las ciencias “blandas”, entendiendo así que la reflexión sobre el replanteamiento del papel del pensamiento del ser y su desempeño en la gestión pública debe ser incorporado en función de mejores y buenas prácticas al momento de diseñar y ejecutar las políticas públicas.

Se requiere, entonces, la incorporación de otras modalidades de pensamiento para estudiar, analizar y abordar los problemas de complejidad creciente; modalidades que subyacen en el pensamiento complejo y que atraviesan con su caracterización el cometido de ver la realidad no de manera fragmentaria o segmentada, sino en términos de interacciones, interrelaciones, interdependencias e interdefinibilidades. Es esta realidad la que erosiona el desarrollo de la gestión pública, pues allí es donde coexisten diferentes corrientes de pensamiento, así como áreas específicas del conocimiento, puestas todas a favor de la propia gestión para mostrar la acentuada complejidad del entorno institucional y aseverar que la multidisciplinariedad provee

de todo un conjunto de pensamiento holístico que promueve la diversidad no solo de conocimientos sino de valores presentes y acciones heurísticas.

Esto revela que la complejidad de la gestión pública provee sus propios actores y métodos; pone en evidencia el procedimiento de tareas realizadas; muestra el escaso interés, el desánimo y la carencia de iniciativas para restablecer el orden; estos miembros del sector apuestan por una lógica propia y un pensamiento valorado como el adecuado, sin advertir que el desorden alcanzado es producto de una actitud menesterosa, que no acepta el cambio como una oportunidad de mejora, sino como una amenaza que termina impidiendo la ejecución eficaz y eficiente de todos los procesos, situando al individuo en su propia área de confort.

Ante los aspectos complejos que involucra la comprensión de los procesos asociados a la gestión pública, y partiendo de la premisa de que el paradigma de la complejidad puede ser entendido como un método de pensamiento a través del cual se le otorga un alcance cosmovisionario a la solución de los diferentes problemas sociales, se plantea la siguiente interrogante: ¿cómo puede gestionarse el grado de complejidad institucional para la mejora de las buenas prácticas en la gestión pública desde el enfoque del pensamiento complejo? Esta pregunta emplaza a justificar las premisas necesarias y suficientes para desarrollar los siguientes objetivos.

Objetivo general

- Evidenciar el nivel de complejidad en la comprensión de los procesos gerenciales relacionados con la gestión pública.

Objetivos específicos

- Explicar las consideraciones que complejizan el contexto donde las organizaciones públicas ejercen, gerencian, administran o gestionan el poder para coordinar las actividades que coadyuven a la resolución de problemas sociales.
- Interpretar desde el pensamiento complejo el grado de complejidad institucional desde los niveles de autoridad; esto para la mejora de las buenas prácticas en la gestión pública.

La presente investigación ofrece un avance preliminar en la comprensión del proceso de toma de decisiones que se genera en la gestión pública desde el enfoque del pensamiento complejo; propone algunas nociones que facilitan la comprensión de los procesos gerenciales en este ámbito de acción con el fin de mejorar la forma en que se conciben los problemas sociales y las posibles soluciones, acordes con el contexto y la realidad. Este estudio pretende contribuir a generar conocimiento que permita comprender los problemas de alta complejidad en nuestra sociedad desde una perspectiva reflexiva, no totalizante ni reductiva.

Una mirada a los procesos de la gestión pública desde la complejidad

El pensamiento complejo, señala Rojas (2009), es capaz de ver más allá de lo evidente pues no se queda en el estadio perceptivo, en lo establecido o en lo instituido, sino que busca observar lo que no ha sido visto, pensar lo que no ha sido pensado y sentir lo que no se ha sentido antes; el pensamiento complejo no se da por satisfecho con verdades universales sino que indaga en todo el conjunto de posibilidades y por ello valora todos los tipos de pensamiento. Con esto se quiere afirmar que las acciones de “integrar” y “globalizar” son los atributos centrales del pensamiento complejo (p. 1).

Bajo esta premisa del citado autor, se advierte que desde el pensamiento complejo es posible visualizar el desorden y las controversias, el propio accionar de los actores de la gestión pública, evocando el orden de los procesos y procedimientos desde cada corriente del pensamiento que se congrega en la organización. Con esta mirada crítica y creativa se busca desequilibrar, indeterminar, indisciplinar a la sociedad y al conocimiento convencional. Justamente, lo que pretende el pensamiento complejo es romper las camisas de fuerza que la tradición epistemológica, económica y política lleva a pensamientos acabados o únicos. No obstante, no desconoce los aportes del pensamiento cartesiano sino que lo resignifica para entrar en un diálogo fecundo con el paradigma de la complejidad.

Chirinos (2017) hace referencia al tipo de travesía en la que se incursiona a través de este camino: el pensamiento complejo es un camino dinámico para explorar, para investigar, para abordar un fenómeno, para confrontar hipótesis, pero también, para establecer vinculaciones entre la gerencia, la gestión, la interacción social y la complejidad. La complejidad ha permitido abrir el campo de investigación, limitado en muchos casos por la universalidad racionalista de paradigmas clásicos y modernistas que estructuran en un todo la realidad; esta apertura ha propendido a alcanzar mayores divergencias y fragmentaciones respecto a nuevas posibilidades de acercamiento al conocimiento en los campos transdisciplinarios de las ciencias (p. 1).

Según el enfoque de Maldonado (1999, citado por Sotolongo y Delgado, 2006, p. 1), en los estudios sobre la complejidad pueden distinguirse tres líneas principales de trabajo y comprensión del asunto: a) la complejidad como ciencia (el estudio de la dinámica no lineal en diversos sistemas concretos); b) la complejidad como método de pensamiento (la propuesta de un método de pensamiento que supere las dicotomías de los enfoques disciplinarios del saber y que consiste básicamente en el aprendizaje del pensamiento relacional); y c) la complejidad como cosmovisión (la elaboración de una nueva mirada sobre el conocimiento que supere el reduccionismo a partir de las consideraciones holistas emergentes del pensamiento sistémico).

En esta secuencia, Gil (1994) sostiene de manera certera, que “la organización no se puede considerar como un mecanismo (programado), o un organismo (natural), sino como un sistema complejo, de base social, política y técnica” (p. 9). Por otra parte, Morín (1994) destaca que “la complejidad no es completitud ni perfección, es la consideración de la incertidumbre, del caos, de no-linealidad, de impredecibilidad y de las contradicciones como elementos sustanciales del abordaje de la realidad” (p. 42).

En los sistemas complejos, lo que está en juego es la relación entre el objeto de estudio y las disciplinas a partir de las cuales se realiza el estudio, y cuando se trata de los sistemas sociales humanos, se considera que estos son los de máxima complejidad. Desde este enfoque no se pretende alcanzar el uso sofisticado de herramientas que permitan cuantificar o cualificar, a través de indicadores, el desempeño individual o colectivo de las organizaciones, sino tener en cuenta una aprehensión holística que permita navegar en las confusas aguas de las instancias políticas y gerenciales aceptando contradicciones, fronteras conceptuales y organizacionales difusas, y la sapiencia poco precisa pero muy significativa de informantes calificados.

Con respecto a estas contradicciones y fronteras conceptuales dentro de las organizaciones públicas, Weissbluth (2008) hace referencia al término “formulating the mess” que usa Gharajedaghi (1999), y se atreve a traducir esta expresión por “formulando o clarificando el despelote”. Después de recibir diversas críticas respecto a la utilización de esta frase, ha intentado emplear una palabra más elegante o académica, pero no lo ha logrado. Asevera que haciendo uso de la palabra “caos” o “desorden” no logra transmitir con precisión el concepto original de “mess” (Gharajedaghi, 1999, citado por Weissbluth, 2008, p. 10).

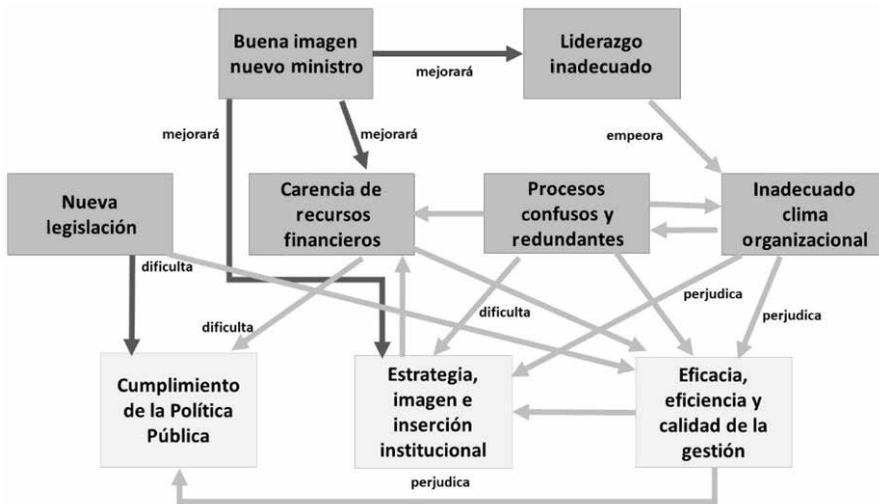
Weissbluth (2008) plantea que este “despelote” es lo que uno a veces encuentra en las organizaciones, y la primera tarea del reformador es entenderlo y ordenarlo. Su manifestación más evidente está en la conducta mayoritaria de las personas dentro del sistema; los síntomas son claros: sensación de desesperanza, de que todo es un desorden, que las cosas no están claras; impotencia, y una resignación que conduce a las personas a autogenerarse un pequeño islote de mediocridad, una “zona de confort”, haciendo sus tareas de manera mecánica y sin sensación grupal de construcción de futuros deseables. No es una aberración, ni una manifestación de irracionalidad o de bajo coeficiente intelectual de las personas, las cuales suelen actuar, desde su propio punto de vista, con una lógica impecable. El “despelote” es una situación razonablemente estable de mediocridad, baja efectividad, conflictos soterrados y descontrol, y a la vez es: a) la consecuencia natural del orden existente, basada en la falsa suposición de que nada puede cambiar; b) un anuncio de las indisposiciones que se avecinan y, por lo tanto, que las cosas siempre pueden empeorar; c) un fenómeno sumamente capaz de regenerarse a sí mismo. El “despelote” es la consecuencia de una gran lista de problemas y relaciones causa-efecto, con sus correspondientes interacciones.

Diagnosticar el tipo de programa o la situación para clarificar las causas profundas del “despelote” pasa a ser entonces algo crítico, pues revela los problemas en el contexto adecuado, genera una comprensión común de los inconvenientes, minimiza la resistencia al cambio e identifica las áreas clave de acción. La clarificación de este “despelote” comprende tres tareas: a) análisis de todos los componentes del sistema en sus estructuras, funciones, procesos y conductas, teniendo especial cuidado en no hacer juicios de valor; b) un análisis de las obstrucciones y dificultades existentes en las relaciones de poder, en la generación de conocimiento, en la producción de valor agregado, en los componentes emocionales y en los valores institucionales, y c) entender las interacciones entre las variables críticas dentro del sistema y con su entorno (Weissbluth, 2008, p. 10).

Visto esto, entonces el abordaje de la complejidad requiere en primer lugar la identificación y análisis de todos los elementos del sistema, destilando y seleccionando lo verdaderamente relevante, para posteriormente comprender de fondo las interacciones positivas y negativas

entre los distintos elementos del mismo. Un ejemplo hipotético de la compleja situación que se puede encontrar en un servicio público en determinado momento podría quedar graficado de la Figura 1.

Figura 1.
Situación de complejidad en una oficina pública.



Fuente: Elaboración con base en Waissbluth (2008).

En este diagrama es posible observar que hay flechas bidireccionales en la interacción entre “clima organizacional” y “procesos confusos y redundantes”. Esa es una característica de los sistemas complejos, donde dos elementos pueden ser mutuamente causa y consecuencia, lo que generalmente no ocurre con los sistemas complicados pero predecibles del mundo de las ciencias exactas. Sintetizar la verdadera problemática y los elementos significativos de un sistema complejo es, en palabras de Mintzberg (2004, citado por Waissbluth, 2008, p. 5), una mezcla de ciencia, arte y oficio; oficio derivado de la experiencia. No existen, por definición, herramientas analíticas ni metodológicas mecánicas que permitan diagnosticar adecuadamente la situación, y por ende, intervenir constructivamente en la misma.

El entorno en el que se desarrolla la gestión de la actividad pública, al igual que en cualquier entidad con fines de lucro, está determinado por aspectos exógenos (políticos, regulaciones), pero también por actores involucrados (funcionarios, instituciones). Estos últimos son, en definitiva, cualquier agente individual o institucional que ponga en juego el futuro de la organización, positiva o negativamente. En la Administración Pública (AP), los niveles de autoridad se reflejan a través de estructuras jerárquicas, algunas veces se establece una marcada diferencia entre el nivel normativo (toma de decisiones) y el nivel operativo (ejecución de procesos), sin embargo, la interacción con otros actores involucrados termina evidenciando el grado de complejidad institucional. Un ejemplo hipotético se refiere al Servicio de Obras Públicas, el cual reporta la ejecución de sus proyectos al respectivo ministerio del ramo (Figura 2).

Figura 2.
Interacción de una oficina de servicio público con los actores involucrados.



Fuente: Elaboración propia.

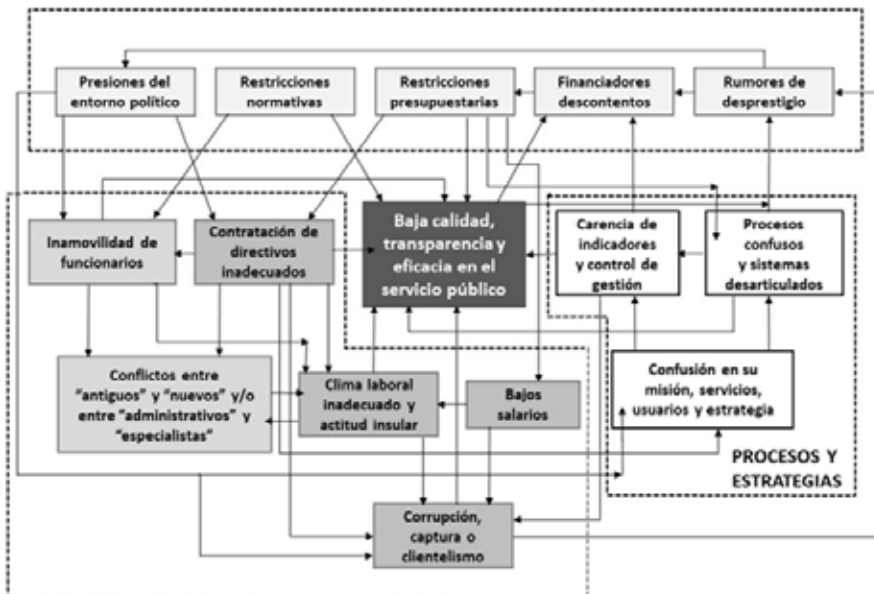
El diagrama anterior contempla una interacción integrada y definitiva, pues el nivel directivo de los entes públicos también debe tomar en consideración las relaciones con aquellos actores sobre los cuales recaen las decisiones financieras (disponibilidad de recursos), políticas (alcaldes y parlamentarios electos) y gremiales (funcionarios públicos). Es probable que la disponibilidad en las agendas de los altos directivos no coincida con las del resto de los involucrados, e incluso se puede tornar difícil precisar un espacio en común para la programación, ejecución y seguimiento de tareas; esto revela la real complejidad en la gestión de los procesos públicos. A los altos directivos se les dificultará establecer relaciones si antes no alcanzan a comprender el alcance de las “contradicciones” que estas puedan tener con los actores involucrados. En este diagrama también se denota que algunas interacciones pueden ser bidireccionales, lo que permite constatar la complejidad de la retroalimentación de un fenómeno aparentemente simple. Una entidad privada se expondrá a las presiones del mercado y la competencia, en atención a que persigue un ánimo de lucro, pero en el caso de los entes públicos, las relaciones y restricciones políticas, presupuestarias y administrativas son muchísimo mayores, y sus requerimientos de eficiencia, eficacia, calidad, transparencia son, o tienen que ser, equivalentes a los de la entidad privada, en virtud de que uno de sus considerables objetivos es el de garantizar el bienestar del colectivo.

El pensamiento complejo, ¿una vía para establecer vinculaciones de la gestión, la interacción social y la complejidad?

Weissbluth (2003) enuncia que existe una generalizada tendencia de grandes organizaciones y sistemas, particularmente públicos, a generar en su interior “islas autónomas” con agendas propias, con las consecuentes falencias derivadas de la ausencia de coordinación y propósitos superiores comunes. En conjunto, con la carencia de indicadores de desempeños oportunos, relevantes y confiables, esta es la patología más frecuente del sector público, y es una propiedad emergente de sistemas complejos. Es posible confeccionar una lista de patologías frecuentes del sector público y obviamente, no se alcanzaría a detectar todas la que hacen vida en estas instancias, pero es posible aproximarse a ellas haciendo un mapeo de las interacciones de estos sistemas complejos y las relaciones que de estas se derivan.

La Figura 3 muestra un diagrama hipotético en el que se refleja la mayoría de las patologías organizacionales. La visualización preliminar muestra que los sistemas complejos son, precisamente eso, sistemas complejos. En este diagrama los recuadros exhiben las patologías, las flechas sus interacciones, y los recuadros mayores de línea punteada denotan los tres diferentes ámbitos en los que estas patologías pueden agruparse: entorno, personas y procesos y estrategias.

Figura 3.
Interacciones frecuentes en el sector público.



Fuente: Elaboración con base en Weissbluth (2008).

Razonando en esta línea, Segura (2009) sostiene que muchos de los diagnósticos de gobernanza y de institucionalidad dan cuenta de que la falta de articulación y comunicación entre las entidades públicas es un mal endémico. También propone marcos de modernización de la gestión pública que estipulan políticas de creatividad, innovación, articulación, entre otras medidas. Algunas de las formas con las que se trata de superar la sectorialidad se refieren a la creación de comisiones multisectoriales, grupos de trabajo, comisiones especiales, entre otras. Pero, en tanto estos grupos se mantienen en perspectivas de sumas de sectores y de trabajo multidisciplinar no se logra quebrar el pensamiento cartesiano. Es importante reconocer que la realidad no se organiza en sectores ni en disciplinas que nosotros hemos creado. La realidad es un todo en el que interactúan materia/masa, energía, información y sentido, considerando aspectos tangibles e intangibles.

Al respecto Segura (2019) precisa:

Tenemos que ser muy atrevidos e ingeniosos para generar formas organizacionales que permitan el desarrollo del pensamiento complejo precisamente para tener la capacidad de abordar los problemas de alta complejidad de nuestra sociedad. Se podrían generar fuerzas de trabajo con licencia para pensar más allá de todo marco (epistemológico, sectorial, institucional, disciplinario, entre otros) para ver más allá de lo evidente. Esto requiere voluntad política, marcos legales e institucionales que permitan que estas fuerzas de trabajo puedan encontrar lo que funciona, lo que no funciona y cómo podría funcionar mejor. Estos grupos deben contar con un marco epistemológico coherente con el paradigma de la complejidad y con los valores supremos de sustentabilidad, justicia, equidad y paz (p. 4).

La gestión de los procesos gerenciales en las entidades públicas requiere del manejo de sus complejidades y de la comprensión de sus sistemas multifacéticos. No basta con pensar de manera compleja y sistémica, eso solo funciona bien cuando las actividades ya se han asentado y las rutinas funcionan. Es necesario acercarse a la paradójica naturaleza de la vida organizacional, a las restricciones, a la predictibilidad, y a la inevitable tendencia a la autoorganización espontánea de las personas en torno al poder, la política y los conflictos.

Metodología

A la presente investigación se le otorga un enfoque cualitativo porque el objeto de la misma está centrado en la acción humana. Este tipo de enfoque se nutre epistemológicamente de una corriente de pensamiento fenomenológica en atención a que reconoce, en el proceso de conocimiento, los niveles de interdependencia que existen entre el sujeto y el objeto. Este conocimiento está mediado por las características sociales y personales del observador; es decir, que existen diferentes formas de interpretación del objeto de estudio y el investigador tiende a sentirse atraído, no es neutral. Todo va a depender de la realidad que perciben los informantes clave y la perspectiva del investigador. La ruta metodológica que se asumió es de carácter dialógico, en cuanto a que las creencias, mentalidades, prejuicios y sentimientos

serán aceptados como elementos de análisis para generar conocimientos sobre la realidad humana, desde la fenomenología de Husserl (1990), como enfoque y método. Este autor lo define

[como un] método que intenta entender de forma inmediata el mundo del hombre mediante una visión intelectual basada en la intuición de la cosa misma, es decir, el conocimiento se adquiere válidamente a través de la intuición que conduce a los datos inmediatos y originarios. (p. 36).

Informantes clave

Los informantes clave ayudan al investigador a indagar y tener ideas claras y pertinentes en torno a la investigación porque ellos son el objeto de estudio. De acuerdo con la afirmación de Martínez (1991), los informantes clave “son todos los individuos que de alguna u otra manera van a suministrar una información valiosa y coherente, que le permite al investigador profundizar el problema abordado” (p. 37), es decir, son las fuentes primarias de información. Al respecto, se seleccionaron tres personas de acuerdo con los siguientes perfiles: un gerente activo en la gestión pública, un funcionario público y un académico con experiencia en el ámbito de la gestión pública. Las tres personas tienen al menos 25 años ejerciendo diferentes roles de responsabilidad dentro de distintas organizaciones e instituciones de la AP, en cargos de tipo administrativo o en aquellos de índole gerencial y directivo. El tiempo de trabajo dedicado en estos espacios de gestión pública les ha permitido integrar saberes y experiencias y aportar así ideas que han coadyuvado a garantizar la eficacia en la ejecución de los procesos gerenciales.

Técnicas e instrumento de recolección de información

Los instrumentos para la recolección de información vienen dados por entrevistas semiestructuradas. También reciben el nombre de diálogo coloquial. Martínez (1991) expresa que “el instrumento [es el] que permite conocer la naturaleza del ser, apoyándose en la estructura de la personalidad del interlocutor, así como [en] los contextos verbales” (p. 93). Es de destacar que la entrevista semiestructurada, como instrumento de recolección de datos en la investigación cualitativa, es una herramienta con una gran sintonía en la disposición del diálogo con el propósito de recopilar la información requerida. Las preguntas planteadas fueron las siguientes: a) ¿Cómo considera usted que son los procesos gerenciales en la Administración Pública?; b) ¿Considera usted que puede gestionarse la complejidad de los problemas sociales?; c) En la resolución de problemas sociales, ¿qué tan complejo considera usted que es el contexto en el que se desarrolla la gestión pública?

Análisis de la recolección de información

Por tratarse de una investigación enmarcada en un enfoque fenomenológico interpretativo, los datos recabados se categorizaron a través de matrices que permitieron relacionar las categorías encontradas y sus atributos o propiedades emergentes, para luego realizar su análisis e interpretación. Cabe considerar que la recolección de la información se hizo mediante los instrumentos, las entrevistas semiestructuradas y la observación, apoyada en instrumentos tecnológicos como grabadoras y cuadernos de anotaciones.

Posteriormente, la información se codificó, categorizó y trianguló, comparando las evidencias recolectadas y presentando las interpretaciones como resultado de la investigación. Para ello se desarrolló un proceso de codificación y categorización a partir de la ordenación, comparación y contraste de las informaciones obtenidas, y estableciendo los diferentes nexos relacionales que permitieron interpretar las distintas situaciones detectadas, todo lo cual arrojó una matriz de análisis intencional estructurada en función de las dimensiones del estudio objeto de la investigación, considerando la posibilidad de interconexión entre las unidades de análisis.

Análisis e interpretación de los resultados

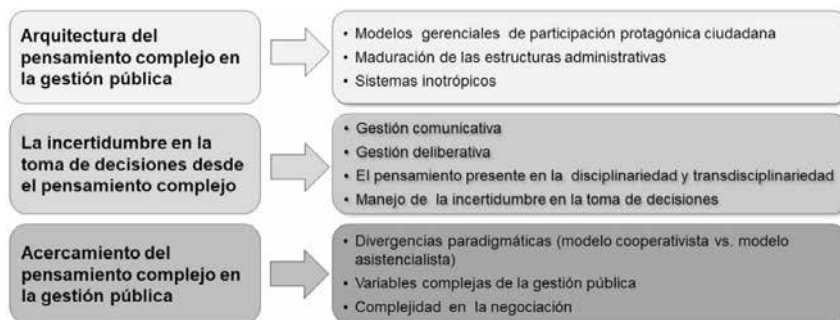
La presente investigación tuvo como objetivo general evidenciar el nivel de complejidad en la comprensión de los procesos gerenciales relacionados con la gestión pública. Para desarrollar esta indagación se realizó una planificación con miras a la recolección, el análisis y la interpretación de los resultados. La técnica usada para interpretar la información fue el análisis de contenido en virtud de que se pretendió incluir dos o más aproximaciones cualitativas, a saber, la observación participativa y la entrevista semiestructurada, con el objeto de diagnosticar el mismo asunto, buscando sus efectos y significados, evaluando críticamente los hallazgos existentes en directo y estableciendo inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse al contexto de la investigación (Krippendorff, 1990, p. 28).

Resultados y discusión

El “pensamiento complejo” en la gestión pública desde el enfoque de la fenomenología

De lo mencionado anteriormente se desprenden las categorías del análisis de los resultados producto de las interrogantes que dieron origen al estudio para el diseño de las entrevistas; esto en relación con las consideraciones de los procesos gerenciales en la AP, la gestión de la complejidad de los problemas sociales, y lo complejo que puede ser el contexto en el que se desarrolla este tipo de gestión. La Figura 4 muestra el diagrama de categorías que arrojó el proceso de análisis e interpretación.

Figura 4.
Diagrama de categorías.



Fuente: Elaboración propia.

Arquitectura del pensamiento complejo en la gestión pública

Las críticas de los niveles de efectividad en la gestión pública y en la ejecución de las políticas públicas son de tal manera amplias que exigen una generación de planes de modernización y transformación que se ajusten a cambios en el diseño institucional, es decir, la modificación de formas organizacionales. Ello implica reformas del marco normativo, propuesta de nuevas estructuras orgánicas y reducción del tamaño del Estado y de sus funciones, a los fines de lograr una adecuación administrativa que haga posible la mejor vinculación entre el ciudadano y el aparato público. Es fundamental para la AP la valoración de los espacios de participación ciudadana; esta debe ser vista como un elemento indicativo de los roles de eficacia y eficiencia, así como una actividad de coadministración cuya intención formal coadyuve a la construcción de una gestión que responda a las exigencias de los cambios modernos. Los resultados de la aplicación de una arquitectura institucional basados en el pensamiento complejo deben favorecer no solo a las recetas de ajustes en la gestión pública sino al colectivo que hace vida en la organización que genera, en sus propias dinámicas, modelos de gestión llenos de improvisación, casi siempre bajo un sistema entrópico. Es por ello que se requiere de un modelo de gestión pública que vaya más allá de los protocolos de implementación con tildes convencionales e ideológicos.

La incertidumbre en la toma de decisiones desde el pensamiento complejo

El pensamiento complejo se manifiesta cuando la comprensión de un determinado problema incorpora el razonamiento de su posterior solución. De este problema se obtiene la información que se necesita, admitiendo así la división del todo en sus elementos, y analizando las partes que lo componen por separado. Ver a la organización como el todo, en vez de sus partes aisladamente, permitirá producir cualidades nuevas. Precisamente, el pensamiento complejo se

basa en la abstracción, pero no permite construir un contexto común donde convivan todas sus dimensiones y los resultados. El análisis de los problemas y sus elementos independientes genera más de un contexto de estudio y observación.

En la gestión pública, la resolución de problemas se inicia con el proceso de toma de decisiones y al hacer uso de este se incorpora el manejo de herramientas de índole gerencial, que tribute al continuo logro de los objetivos de la organización, junto con los sistemas de control y dirección. Según la administración moderna, el elemento común en todas las instancias de la organización, es la toma de decisiones, ya sea en respuesta a observaciones, modelos, acciones o reacciones. Los modelos de toma de decisiones se han facultado entonces para construir procedimientos orientados a la adecuada aplicación de los efectos del proceder, pero desde el pensamiento complejo este puede ampliar el horizonte de alternativas cuando de decidir se trata. En este sentido, se sostiene que el proceso de toma de decisiones debe considerar al conjunto de los sujetos que interviene en ellas, y esto no solo se materializará en reportes, estadísticas y el análisis del gerente o personal directivo, sino que permitirá la inclusión y articulación de los elementos transdisciplinarios con miras a la ejecución de acciones de cambio, lo cual resulta en la tarea más efectiva de un gerente.

Acercamiento del pensamiento complejo a la gestión pública

La gestión pública tradicional atiende a propósitos que contemplan la delegación de responsabilidades de índole administrativa y el cumplimiento de objetivos y actividades legalmente asignadas. Desde este enfoque, se percibe que los requerimientos formulados a través del marco normativo (códigos, leyes, decretos, ordenanzas, estatutos, instructivos, manuales y similares), guían la conducción de las responsabilidades individuales y el comportamiento del sistema, lo que conduce a identificar que el proceso de desempeño de quienes administran la gestión de las gestiones públicas comienza con la toma de decisiones en situaciones complejas y formales.

Sin embargo, se entiende que la noción del trabajo administrativo está limitada por el cumplimiento de lo legalmente asignado, que es insuficiente en algunos casos, frente a los desafíos de la gerencia pública; visto esto se hace necesario avanzar desde el pensamiento simplista y tradicional hacia un pensamiento de tipo complejo, es decir, ir de un modelo asistencialista, ejercido desde arriba con métodos meramente administrativos, a un modelo cooperativista, donde la gestión pública oriente y ponga en práctica las decisiones de gobierno, aplicando un ciclo coherente y secuencial, que aporte la generación de oportunidades para el desarrollo de mejores prácticas de manera armónica y articulada.

Esto obliga a comprender la necesidad de cambio de paradigmas en la gestión desde el ámbito del diseño y la ejecución de las políticas públicas con miras a propiciar una gerencia pública innovadora. Tal vez la idea de modelo es inteligible a través de estructuras simbólicas, pues las dimensiones y estructuras que lo componen son complejas, como lo son los cuerpos orgánicos que coexisten y que son producto de la suma de un todo y no de un modelo que solo busca solucionar las inconsistencias particulares de la gestión.

Discusión de los resultados

Los problemas sociales se encuentran entre los de mayor complejidad debido a la cantidad de variables e interacciones que ocurren entre los actores involucrados. De este modo, grandes problemas como la distribución de la riqueza, la desigualdad, el hambre, la pobreza, el racismo, los conflictos, la violencia de género, el tráfico de personas, el contrabando, la minería ilegal, la corrupción, entre otros, no solo no pueden ser controlados, sino que varios de ellos se incrementan con el tiempo. Ante esto, se ha incorporado el pensamiento complejo como otras de las modalidades de pensamiento para abordar, estudiar y analizar estos problemas de complejidad creciente.

Si la complejidad está asociada con la imposibilidad de abordar aspectos particulares de un fenómeno, proceso o situación a partir de una disciplina específica, entonces es posible considerar que en los sistemas complejos lo que está en juego es la relación entre el objeto de estudio y las disciplinas a partir de las cuales fue realizado el estudio, y cuando se trata de los sistemas sociales humanos, afirma Maldonado (2016), “estos son considerados como los de máxima complejidad conocida y posible” (p. 59). Esta aseveración afecta radicalmente el estatuto social y epistemológico de las ciencias sociales.

Sin duda alguna, se puede afirmar que existe una interacción estrecha entre el pensamiento complejo y el estudio fenomenológico, porque el primero siempre va a considerar otros caminos, incertidumbres, aspectos no lineales, imbricaciones, multiplicidad y en confluencia con el segundo aspecto, el fenómeno observado. La complejidad permite el acercamiento al fenómeno no de manera aséptica, ni aislada, por parte de quien lo estudia, sino que surge de una conciencia e intencionalidad del investigador para contemplar la dinámica sujeto/objeto, y por qué no, desde su propia subjetividad, de hecho, hace más intensa esa interrelación en el contexto de las ciencias que estudian las relaciones humanas y sociales.

En un sistema complejo, los elementos no pueden ser estudiados aisladamente. Entonces, no es posible abordar a la gerencia como fenómeno sin tomar en cuenta la experiencia, la vivencia de los gerentes, que son los sujetos que la ejercen. El sujeto que se desempeña en las instancias públicas y que gestiona la toma de decisiones desde los respectivos niveles de autoridad, no deja de ser un ente social, en cuanto que es y resulta de una suma de experiencias que coexisten intersubjetivamente; también este se puede comprender en su contexto organizacional e institucional desde la perspectiva de la complejidad en atención a que se constituye como el elemento principal en la interrelación de las diversas capacidades y herramientas: el liderazgo, la comunicación asertiva, la actitud emocional y la aptitud profesional.

Ejercer roles de responsabilidad y supervisión forma parte de un sistema de convivencia y de sentido donde las relaciones con los demás se tornan complejas toda vez que son expresiones del fenómeno sensible de la vivencia y la razonabilidad de los gerentes, de cara a los otros y a su entorno. No es posible entonces acercarse a explicar lo complejo que puede tornarse el proceso de toma de decisiones en la gerencia pública si no interviene en este el sujeto humanizado por las vivencias del entendimiento grupal, pues es él quien indefectiblemente ejerce la labor de gestionar los recursos disponibles para cumplir con los objetivos propuestos. Por ende, es indispensable destacar el ámbito de la intersubjetividad que los colectiviza social y políticamente, pues les inserta en unos referentes de “encuentros”, persona a persona, que

permiten generar la simbiosis de afectividad y filiación entre los seres humanos, en un acto de confluir, siempre que haya dos o más sujetos interactuando, en la construcción de sus complejas precepciones.

Conclusión

La reconfiguración conceptual de la gestión pública contemporánea fundamenta su génesis en el enfoque sistémico, holístico y complejo, no en el resultado de la estandarización de procesos singulares que atiendan al menú de las decisiones políticas e ideológicas de cada nación, amparados en los esquemas de funcionamiento y organización jerárquica. Cada gestión pública queda investida de un patrón universal compuesto por características de un pensamiento complejo que conduce a la toma de decisiones y comprende el alcance de todas las dimensiones y no una parte de estas; que toma en consideración el cambio de paradigmas por otros que respondan a la gestión de índole colectiva e involucre a los actores que intervienen en el proceso de diseño y confección de las propuestas para resolver los asuntos públicos; que fomente la orientación de los objetivos organizacionales y admita el reemplazo de la dicotomía política-administrativa por la acción gerencial.

El sujeto es entonces el protagonista que interviene en los procesos de transformación social y las propuestas de soluciones a las necesidades colectivas serían el resultado de las interacciones entre los individuos que la constituyen. Morín (1994) lo expresa así:

La sociedad misma, como un todo organizado y organizador, retroactúa para producir a los individuos mediante la educación, el lenguaje, la escuela. Así es que los individuos, en sus interacciones, producen a la sociedad, la cual produce a los individuos que la producen (p. 78).

Esto hace que la comprensión de la complejidad y su alcance dentro de la sociedad requieran de aperturas que busquen una continua sintonía con las estructuras de pensamiento.

Se puede observar cómo desde las instancias públicas se procura moderar esa sintonía entre los actores y sus relaciones con el entorno, lo que ha permitido acentuar un enfoque fuertemente sectorial y disciplinario que ha demostrado ser efectivo para muchos de los aspectos de la vida política, económica y social, pero no ha sido capaz de brindar esquemas efectivos para la solución de los grandes problemas que aquejan a nuestras naciones. Se requiere superar los esquemas sectoriales, institucionales y disciplinarios desde una visión holística e integradora, de lo contrario las alternativas de propuestas para resolver los problemas sociales seguirán siendo insuficientes y simplistas.

Así, con toda la arquitectura organizacional existente, aspectos como la corrupción han llegado a enquistarse de una manera altamente preocupante. En el mismo sentido, la fragmentación en la gestión y la inexistencia real de un marco de gestión ha provocado que las secuelas sigan aumentando. La gestión de los procesos gerenciales en el sector público requiere del manejo de sus complejidades y de la comprensión de sus sistemas multifacéticos, y el enfoque del pensamiento complejo se constituye como una vía para la resolución de los problemas so-

ciales a través de la articulación de los diferentes elementos y actores que interactúan en sus diferentes dimensiones.

Referencias bibliográficas

- CHIRINOS, M. (2017). La gerencia como fenómeno y la Complejidad. Sistemas y conexiones. Venezuela: Fondo Editorial Serbiluz, Universidad del Zulia.
- GIL, J. (1994). "La incertidumbre en la economía y gestión de empresas". Actas del IV Congreso de la Asociación Española sobre Tecnología y Lógica Fuzzy, Blanes, 14 de septiembre de 1994, pp. 9-14.
- HUSSERL, E. (1986). Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica. Ciudad de México, Caracas: Fondo de Cultura Económica, Editorial Don Bosco.
- KRIPPENDORFF, K. (1990). Metodología de análisis de contenido. Teoría y Práctica. Paidós Comunicación.
- MALDONADO, C. (2016). Complejidad de las ciencias sociales y de otras ciencias y disciplinas. Bogotá: Desde Abajo.
- MARTÍNEZ, M. (1991). La investigación cualitativa etnográfica en educación: Manual teórico-práctico (reprint [2002] ed.). Caracas: Litexsa Venezolana.
- MORÍN, E. (1994). Introducción al pensamiento complejo. Recuperado de http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte2.pdf (Consulta: 23 de noviembre de 2019).
- NAJMANOVIC, D. (2008). Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo. Buenos Aires: Editorial Biblos. Colección Sin Fronteras.
- ROJAS, R. (2009). Retos para el desarrollo del pensamiento complejo en la gestión. [Mensaje en blog]. Recuperado de <https://www.servindi.org/actualidadnoticias-/03/02/2019/retos-para-el-desarrollo-del-pensamiento-complejo-en-la-gestion>.
- SEGURA, F. (2009). ¿Puede gestionarse la complejidad de los problemas sociales? Aportaciones de la teoría de la complejidad a la formulación de políticas públicas. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/40542835>.
- SOTOLONGO, P. y DELGADO, C. (2006). La revolución contemporánea del saber y la complejidad social. Hacia unas ciencias sociales de nuevo tipo. Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Clacso). Campus virtual. 1ª. Edición.
- UVALLE, R. (2011). "Complejidad democrática y administración pública". Revista Venezolana de Gestión Pública, Venezuela.
- WAISSBLUTH, M. (2003). "La insularidad en la gestión pública latinoamericana". Revista del CLAD Reforma y Democracia, 27.

WAISSBLUTH M. (2008). Sistemas complejos y gestión pública. Recuperado de http://www.mariowaisbluth.com/descargas/complejidad_y_gestion.pdf. (Consulta: 13 de octubre de 2019).