

# Clima organizacional y gerencia, inductores del cambio organizacional

**Miguel Ángel Rodríguez Monasterio<sup>1</sup>**

CANTV | *mrodr8@gmail.com*

Fecha de recepción: 18 de agosto 2023

Fecha de aceptación: 11 octubre 2023

## RESUMEN

Durante mi experiencia, que alcanza 40 años de servicios en CANTV, he podido constatar que las organizaciones modernas viven y experimentan los efectos de clima organizacional y de la forma de gerencia que practican, al mismo tiempo tienen necesidad de abordar cambios que permiten asegurar el desempeño para su supervivencia. Por ello, necesitan que la aplicación de la gerencia logre aprovechar el Clima Organizacional para que sirvan de inductores del cambio organizacional. Una manera de integrar y entender la interrelación entre estos elementos la he conseguido en la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morin. Los siete principios que plantea este autor, permite la integración de todos los factores presentes en una realidad y crean en el individuo una visión contextualizada, más allá de sus experiencias previas y de los sesgos de interpretación originados en la formación. En este ensayo, toco el aspecto psicológico de los miembros de una organización.

**Descriptores:** Clima organizacional. Gerencia. Cultura organizacional. Cambio organizacional.

---

<sup>1</sup> Soy Miguel Ángel Rodríguez, trabajador de CANTV con 40 años de servicio. Actualmente me desempeño como Líder de Formación en el Centro de Estudios de Telecomunicaciones de CANTV. Soy Magíster en Ciencias de la Dirección. Licenciado en Administración, con diplomados en Estrategia Empresarial, Kaizen Empresarial y Gestión de Conocimiento.

## INTRODUCCIÓN

Para la redacción de este ensayo, he realizado un ejercicio de retrospección, en el cual he reunido la enseñanza de apreciados profesores como lo son: Carlos Zavarce, Carlos Saúl Rodríguez, José Manuel Villegas y Antonio Pérez Alonso entre otros, además de la vinculación entre distintas teorías, posturas y tendencias relacionadas con Administración y Gerencia. De modo que lo tratado en este artículo, se basa en que cada individuo logra una comprensión de la realidad, basada en sus experiencias y conocimientos, y precisamente eso estoy haciendo en este ejercicio.

Las teorías y herramientas de gerencia, cada una con sus peculiaridades, toman en cuenta el factor humano como principal factor para el éxito, en cuanto a cumplimiento de objetivos y desempeño general. Esas teorías y herramientas consideran y promueven la aplicación del pensamiento sistémico y estratégico, pero dependen de un factor externo a la teoría en sí, este es el equipaje o bagaje de experiencias y las ideas y conceptos que maneja el individuo, de acuerdo a su formación. En ese punto la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morin, interviene como integrador, basado en los principios que este autor propone; una persona expande su pensamiento al darse cuenta de que todo influye, sobre todo, lo que marca la diferencia es precisamente la habilidad para contextualizar y entender la interdependencia de factores que pueden pasarse por alto según la forma de análisis que se aplique.

Este ensayo pretende encontrar la vinculación entre gerencia y clima organizacional como inductores de cambio a la luz de los principios de la Teoría del Pensamiento Complejo de Edgar Morin. Para ello, recorreré conceptos relacionados con gerencia y clima organizacional y buscaré su vinculación de

acuerdo a cada uno de los siete principios que se extraen de la teoría de Morin.

En la revisión bibliográfica que he realizado y en las conversaciones con profesores como Juan Manuel Villegas, Carlos Zavarce, Carlos Saúl Rodríguez, entre otros, me he convencido de la evolución de las ciencias administrativas, gerencia y en particular la dirección, he incluido de manera progresiva los aspectos relacionados con las necesidades e intereses de los miembros de las organizaciones, según reseñan autores como Peter Drucker (2002) e Idalberto Chiavenato (2003).

Así, en las organizaciones o grupos humanos de distinta índole he observado el fenómeno de compartir creencias, costumbres, planes, visiones de vida, lenguaje o quizás jergas y en el caso de grupos familiares cuando se presentan divergencias en relación con los elementos antes mencionados, se dice que se trata de disfuncionalidad. En general no he perdido de vista una correlación entre el clima organizacional y gerencia, es decir, del buen balance y aplicación de técnicas de gerencia, debe surgir un buen clima organizacional y en sentido contrario, en un buen clima organizacional debe ser más fácil gerenciar.

De tal manera que el objetivo de este ensayo es señalar la vinculación entre clima organizacional y gerencia como inductores del cambio de acuerdo a los postulados de la Teoría de la Complejidad de Édgar Morin. Entonces me propongo revisar los conceptos involucrados, es decir; clima organizacional, gerencia, inductores y cambio organizacional.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según J. J. Vega (García Rubiano, 2020), citando a Brunet (1997), y por otro lado, según Chiavenato (2009). Puedo suscribir que este concepto se refiere a los elementos de interrelación del trabajador con la organización, con sus compañeros y con aquellos entes con los que se relaciona el ente en cuestión. Por ello es que puedo determinar que entre los componentes de clima organizacional se cuentan creencias, costumbres, planes, visiones de vida, lenguaje, y los llamados elementos de direccionamiento, según Manuel Barroso (Barroso, 2008).

Un aspecto definitivo, desde mi experiencia y entendimiento, en este concepto es el de los valores, en el entendido que se refiere a las prioridades de las organizaciones, requiere que se traten con mucha meticulosidad, en el sentido de hacer saber a los miembros de la organización cuáles son esas prioridades y de qué manera se determina que una persona las cumple. En este punto entra en juego la operacionalización de los valores, es decir, creo necesario, además de la definición, se requiere explicar cuáles son la conductas y actitudes que permiten detectar que una persona se rige por dicho valor.

## **GERENCIA**

Existe estrecha relación entre dirección y liderazgo, siendo estos, componentes de la gerencia, es decir, se espera de las personas que ejercen este rol, poseer capacidad de dirección y dones de liderazgo, de tal manera que gerencia se refiere al rol que implica la aplicación de los componentes del proceso administrativo. En otras palabras, me atrevo a definir a la administración como la ciencia y arte del óptimo uso de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos propuestos

y la gerencia es el rol que dentro de una organización que, aplicando la administración, guía los esfuerzos, establece políticas y verifica, a través de mediciones, el cumplimiento de las funciones y objetivos establecidos.

Siguiendo los señalamientos de Harold Koontz (Bittel & Ramsey, 2007), he determinado que desde los planteamientos de Frederick Taylor hasta nuestros días se han superpuesto e incluso mezclado muchas posturas e interpretaciones en las denominadas escuelas o enfoques. En mi opinión, el enfoque más amplio o completo es el de Teoría General de Sistemas dado que sus postulados permiten la integración de todos los otros enfoques, lo cual implica una visión ecléctica e integradora. Desde la promulgación de la Teoría General de los Sistemas por parte de Von Bertalanffy (1976) se han hecho diversos usos e interpretaciones de esta propuesta, en lo referente a su aplicabilidad en la administración, Russel Ackoff (2004), ofrece una interesante manera de integrar ambos conocimientos, es decir, Administración y Teoría General de Sistemas, TGS.

Por lo anterior considero recomendable que toda persona que ejerce roles de dirección, debe manejar el vocabulario relacionado con TGS, basado en que en la medida que una persona internaliza conceptos e ideas, tiende a aplicar ese criterio a todos los fenómenos que vive, logrando una capacidad de comprensión e incluso anticipación ante posibles cambios, cualidad muy importante en tareas de dirección.

Para continuar explorando el tema de liderazgo, procedo a revisar la definición con otros autores reconocidos en este tema. Como, por ejemplo, la de Jon Katzenbach quien indica lo que no es liderazgo; “no requiere, como indicó un ejecutivo, tener la paciencia de Job, el valor de Napoleón, los conocimientos de Pasteur y la sabiduría de Churchill.” (Katzenbach & Smith,

1995, pág. 128). A continuación, muestro las definiciones de dos autores con fuerte influencia religiosa, particularmente cristiana, estos son Chris Lowney, ex sacerdote jesuita y Ken Blanchard, pastor evangélico.

Para Lowney (2008), la función del líder no es persuadir para la acción, sino dotar a los individuos de las destrezas para discernir por su cuenta que se debe hacer, lo cual implica que el liderazgo se practica en toda actividad de la vida. Mientras que Blanchard (Blanchard & Hodges, 2006), reconoce el componente influencia en el liderazgo.

El venezolano Dr. Eduardo Martí (Martí, 2008), quien dirige Forja Consultores y me ha inspirado con su experiencia y conocimiento, en su obra señala 14 valores o conductas que generan un ambiente de trabajo armonioso y lleno de energía que según el autor hace que los trabajadores quieran y no tengan que trabajar.

Como último aspecto sobre liderazgo incluyo lo que propone la obra de Goleman, Boyatzis y McKee, aquí se aplica el término resonancia definido como; “tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2004, pág. 49)

Para puntualizar algunas ideas sobre pensamiento sistémico y estratégico, autores como Russell Ackoff (Ackoff, 2004) y Peter Drucker (2004) y (Drucker, 2002), me han inspirado sobre pensamiento estratégico, disciplina que engloba los conceptos e ideas de una filosofía o forma de entender la vida y sus fenómenos en la que se analiza al ente estudiado para conocer las cualidades que favorecen u obstaculizan el logro de un propósito, esta disciplina se fundamenta en la Teoría General de los Sistemas la cual da origen al pensamiento sistémico,

estas dos formas de pensar (sistémico y estratégico) se complementan en el entendimiento de un ente y sus relaciones con el ambiente.

He concluido que las diferencias entre las explicaciones que ofrecen distintos autores como Arturo Palma (Palma Le Blanc, 1998), para Dirección Estratégica, Fred David (David, 2008), para Administración Estratégica y Humberto Serna (Serna Gomez, 2009), para Gerencia Estratégica se basa en sutiles diferencias referidas al enfoque de cada autor, dado que administrar, gerenciar y dirigir son términos afines, pero no sinónimos y su diferencia radica en el manejo de la autoridad y el poder.

Particularmente prefiero la propuesta del Dr. Humberto Serna, colombiano que se declara alumno y seguidor del venezolano Antonio Francés, reconocido internacionalmente como autoridad en el tema de estrategia. Los principales elementos que constituyen el direccionamiento estratégico son: principios, misión y visión. En este sentido Manuel Barroso incluye otros factores (Barroso, 2008): visión, misión, los objetivos, los valores y las normas. Al comparar las opiniones de Barroso y Serna, no hay divergencia en cuanto al significado de Direccionamiento, en ambos casos se indican los elementos que enrumban, dirigen u orientan, es decir, son las partes del constructo de la identidad de la organización.

## **INDUCTORES**

Es frecuente y mi experiencia lo confirma, que en las organizaciones se llame indicador a todas las medidas que muestran el desempeño de actividades de todo tipo, sin embargo, en sentido estricto, según autores como Diofante Acevedo Gamboa, las mediciones en las organizaciones se

dividen en métricas, indicadores e inductores, la diferencia entre estos se basa en el tiempo al que se hace referencia, así, indicadores y métricas señalan al pasado, es decir, qué se logró y en qué medida, señalando las métricas, lo alcanzado en la realización de las funciones y tareas preestablecidas y los indicadores, el logro en cuanto a objetivos propuestos, por otro lado los inductores señalan al futuro, son las mediciones que influyen o pueden hacerlo en futuros resultados.

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Se refiere a los ajustes, modificaciones e incluso evolución que se piensa aumentará la productividad y el éxito de una organización, este tipo de cambio requiere ajustes en los llamadas elementos direccionadores y en la conducta de los miembros de la organización. Aclarados los conceptos base de esta disertación, corresponde abordar los elementos de hilo argumentativo, es decir, los postulados de la Teoría de la Complejidad de Édgar Morin.

Según Andrews Paiva (2004, pág. 248): “Los siete principios guía, planteados por Morin para desarrollar un pensamiento vinculante y afrontar la incertidumbre...” A pesar de que Paiva (2004) se refiere al proceso educativo en niños, opino que estos son aplicables en el contexto organizacional, considerando el aspecto de la complejidad, presente en todo fenómeno social. En las próximas líneas, la tarea es desarrollar la idea de vinculación entre clima organizacional y gerencia como inductores del cambio, guiados por los principios que postula Morin.

## **EL PRINCIPIO SISTÉMICO U ORGANIZATIVO**

Este hace referencia a la interdependencia del todo respecto a sus partes, si bien desde la promulgación de la Teoría General de los Sistemas (TGS) por parte de Von Bertalanffy (1976), se han hecho diversos usos e interpretaciones de esta propuesta, en lo referente a su aplicabilidad en la administración. Estas ideas planteadas en TGS, a pesar de tener implícitas las relaciones interpersonales son tomadas desde un punto de vista procedural-laboral, Ackoff, recalca la influencia del ser humano en el contexto organizacional. Sin embargo, pienso que Morin es más específico en el hecho de lograr internalizar que al ser todos parte de un ente mayor o más complejo, todo lo que se haga, ya sea bien o mal, como lo que se deje de hacer, tiene impacto, no solo sobre otros miembros de la organización, sino sobre la organización misma.

Muchas propuestas en administración, se basan en TGS, entre otras, la Quinta Disciplina de Peter Senge, Desarrollo Organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard y particularmente en Venezuela el Desarrollo Gerencial de José Manuel Villegas. De estas corrientes pienso que se pueden rescatar diversos elementos que implican una participación consciente y orientada al éxito, por ello a continuación señalo los aportes de los autores mencionados.

Desarrollo organizacional; en la revisión de este concepto en autores como Chiavenato (2003), Drucker (2002) y Villegas (1991), llego a una definición integrada como la siguiente; el desarrollo organizacional es el cuerpo de conocimientos que pretenden aumentar la capacidad y competencia de un sistema que posee voluntad e intenciones con un propósito común a sus elementos constitutivos aplicando una división del trabajo

sobre sus componentes. Noto que se aprecia explícitamente que no se fundamenta en la naturaleza psicológica del hombre ni en sus necesidades, esto choca con los elementos de clima organizacional, dado que, en el mismo, al incluir la cultura y la percepción, requieren de un componente psicológico que, de acuerdo a mi objetivo en este trabajo, se trata de vincular clima organizacional y gerencia como inductores de cambio.

De acuerdo con Villegas (1991), es un hecho conocido que los grupos humanos, sean del tipo que sean, incluyendo a las organizaciones, dependen en gran medida de la calidad de sus líderes, lo cual apunta a la necesidad de abordar el área de conocimiento que se centra en el crecimiento y mejora de los líderes en el contexto organizacional y que se denomina Desarrollo Gerencial (DG). Declaro que estoy fuertemente identificado con estos planteamientos, por el hecho de haber conocido al Dr. Villegas y compartido con él una serie de conversaciones, durante la primera década de los años 2000, cuando el profesor dictaba clases de postgrado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad Central de Venezuela (UCV). De cualquier manera, el planteamiento señala que a partir de una sólida base personal, los dirigentes pueden crecer, hacerse más eficaces y, sobre todo, lograr mayores niveles de productividad en las organizaciones en las que participan.

## **EL PRINCIPIO HOLOGRÁMICO**

Este principio señala el fenómeno mediante el cual el todo se refleja en sus partes, un ejemplo que ilustra este principio sería referido a una persona que pertenece a un gentilicio, digamos un venezolano, este individuo, aun manteniendo sus características específicas, lleva consigo el lenguaje, creencias, costumbres, elementos de la cultura venezolana y a la vez la

sociedad venezolana como un todo, está compuesta por las personas que la integran. En el ámbito de la cibernetica, se tiene la llamada fractalidad, es decir, la aplicación de la idea de fractales, figuras geométricas que se repiten ya sea a escala menor, como a escala mayor, en otras palabras, son figuras que contienen dentro de sí, la misma figura y la vez están dentro de la misma en mayor tamaño.

El clima organizacional es un ente psicológico, las creencias, rituales, costumbres que tiene la organización, se repiten en los miembros de la misma y la organización tiene esas costumbres, rituales y creencias por que la practican sus miembros. Ante un cambio planteado, la gerencia que considere el principio holográfico será capaz de formular estrategias más efectivas porque se valdrá de este principio para impulsar la novedad que se propone.

## **EL PRINCIPIO DEL BUCLE RETROACTIVO O RETROALIMENTACIÓN.**

La manera más directa que se me ocurre para explicar este principio se encuentra en la cita que hace Paiva Cabrera (2004, pág. 249) de Morin "... la causa actúa sobre el efecto y el efecto sobre la causa, como en un sistema de calefacción en el que el termostato regula al trabajo de la caldera ..." En términos de Gerencia, se trata de seguimiento y control, particularmente en el ámbito de la cibernetica se refiere al principio de continuidad que nos advierte sobre la necesidad de una vigilancia permanente sobre la aplicación de los otros principios fundamentales de cibernetica, vale decir; de requisito, de variedad, de capacidad de canal, de transducción y de la continuidad, así como las teorías involucras; tensión, tensión, recursividad y variedad.

En palabras sencillas se refiere al seguimiento y control que en toda organización debe ejercer la dirección, basada en la medida de lo posible en herramientas, generalmente sistemas de información. La experiencia me demuestra que es frecuente, los sistemas de información se construyen a imagen y semejanza del dirigente y no de la organización, prueba de esto y basado en mi experiencia, es el hecho que, al momento de cambiar a un gerente, el sucesor comienza a solicitar cambios en las herramientas porque no le parece adecuado.

Este argumento puede ser válido, solo que debe surgir de un profundo análisis y no de unas percepciones o coronadas del individuo. Precisamente porque el clima organizacional contempla las costumbres y rituales que un cambio puede afectar, generando algún grado de resistencia, de tal modo que el principio de retroalimentación señala que el clima organizacional tiende a mantener las costumbres y rituales de sus miembros y por ello la gerencia requiere de seguimiento y control que le permita saber los avances en el logro de objetivos pero también las consecuencias de los cambios que pretenda implantar sin perder el control de la situación y por tanto el frágil equilibrio del clima organizacional que se traduce en gobernabilidad.

## **EL PRINCIPIO DEL BUCLE RECURSIVO.**

Este principio trata de auto producción y auto generación, el ente que produce y otro ente que produce al primero. En gerencia este fenómeno es estudiado en la cibernetica en particular contenido en la teoría de la recursividad, resulta conveniente analizar el significado de esta palabra, en la TGS se refiere al hecho de que todo sistema está contenido en otro sistema y al mismo tiempo, está compuesto por otros sub sistemas. Las recursividades la forma en la cual se especifica un

proceso basado en su propia definición. Tiene la característica diferenciable en términos de autorreferencialidad (referido a sí mismo), autopoiesis (capacidad de reproducirse y mantenerse por sí mismo), fractalidad (objeto cuya estructura se repite a diferentes escalas), en otras palabras, construcción a partir de un mismo tipo.

Stafford Beer (1977), explica lo anterior como el tipo de organización basada en la burocracia con tendencia burocratista, es decir, el tipo de agrupación humana que tiene por fin fundamental sobrevivir y continuar en las mismas condiciones, popularmente se les llama “los que cambian para seguir igual”. La relación de lo antes descrito con clima organizacional, se basa en el hecho de que uno de sus componentes es la cultura organizacional, este término puede confundirse con clima organizacional, por ello enfatizo que cultura se refiere al conjunto de creencias, costumbres, incluso rituales que tiene una organización y clima es un fenómeno psicológico porque consiste en una percepción grupal.

De lo anterior se desprende que la vinculación entre clima organizacional y gerencia, en cuanto al segundo principio que plantea Morin, se basa en la posibilidad de que la gerencia influya en los elementos de la cultura en la búsqueda de cambiar esa percepción colectiva que haga propicio un eventual cambio.

## **EL PRINCIPIO DE AUTONOMÍA / DEPENDENCIA (AUTO-ECO-ORGANIZACIÓN)**

Este principio hace alusión a lo que Schumpeter llamaba destrucción creativa, refiriéndose a la transformación que acompaña a las innovaciones y por lo tanto creaciones y cambios que son la clave del crecimiento económico. Desde el punto de vista de gerencia, estamos ante un sistema abierto

que intercambia energía e información con el medio donde existe. Autores como Covey (1997), señala que el estado ideal no es la independencia, sino la interdependencia, es decir, la habilidad de entender las interrelaciones de la vida, en las cuales el individuo contribuye con las personas con las cuales se relaciona, en algunos aspectos ayudando a otros, en otros aspectos, recibiendo ayuda de otros.

En el ámbito gerencial, las personas en roles de dirección necesitan una visión clara de los procesos en los que están involucrados, mediante la aplicación de los mecanismos de pensamiento sistémico y estratégico, comprende la necesidad de establecer los límites que definen la autonomía y la dependencia. En este sentido, la correcta comprensión de las habilidades y capacidades de sus colaboradores, lleva a las personas en rol de dirección a balancear las cargas de trabajo, teniendo cuidado de no incurrir en acciones que generen “burnout” o condición de agotamiento o saturación, o bien, cuidar que no surjan situaciones de “mobbing” en su equipo de trabajo.

Tanto burnout como mobbing, perturban el clima organizacional, de modo que la gerencia bien llevada debe aprender a detectar, tratar y anular la aparición de esos elementos. De tal manera que el principio de autonomía/dependencia se encuentra en la vinculación de clima organizacional y gerencia, influyendo en el desempeño de las unidades que conforman a una organización, que como señalaba Schumpeter, dando pie a innovación y por tanto opciones de cambio a favor del crecimiento o mejora de la organización.

## EL PRINCIPIO DIALÓGICO

En este principio, se da cabida a la disyunción y a la antinomia, la primera referida a la tendencia, basada en la formación que encausa al individuo hacia el análisis, es decir, separar los componentes de una realidad para facilitar su estudio, la antinomia se refiere a la coexistencia de ideas, teorías o leyes que parecen contradictorias, esta cualidad de la realidad o de los hechos que se estudian, genera una contradicción que solo se explica en el contexto del caso experimentado. Así surgen las llamadas paradojas, por ejemplo, un gerente decide implementar algún tipo de beneficio económico, dado que detecta una necesidad en los miembros de la organización y emprende la definición y normativa del beneficio y luego al momento de evaluar, concluye que ese beneficio generó un deterioro del clima organizacional.

Este fenómeno tiene sus raíces en el hecho de que un beneficio es un elemento objetivo, dado que debe estar definido a quienes está dirigido y como se aplica, mientras que el clima organizacional es un elemento subjetivo, una percepción colectiva de una realidad. Dado que dentro de los elementos del clima organizacional hay un alto componente social, el solo cálculo de un paliativo ante una determinada necesidad, no garantiza una mejora en el clima organizacional. Es necesario tomar en cuenta la percepción que se tendrá una vez aplicada la medida para hacer los ajustes y la buena disposición que se requiere ante un posible cambio.

## **EL PRINCIPIO DE REINTRODUCCIÓN DEL QUE CONOCE EN TODO CONOCIMIENTO**

En este principio se toma en cuenta el bagaje de experiencias y conocimientos que tienen las personas, estos elementos están influidos por la cultura y situación que se vive, de tal manera que un individuo podrá entender con más o menos objetividad un fenómeno, dependiendo de la complejidad como organice sus ideas, conocimientos y experiencias. De la aplicación de las herramientas del pensamiento sistemático y estratégico, la gerencia con un ejercicio de pensamiento de la complejidad podrá entender la forma como los colaboradores, pares y jefes perciben una realidad, así podrá con paciencia y estrategia, corregir fallas, inducir hacia los cambios que se propone.

La herramienta gerencial en este sentido es la Quita Disciplina de Senge (1992) que he mencionado en párrafos anteriores y constituyen los factores que contribuyen a crear una organización que aprende. Cada uno de ellos es una herramienta que debe fortalecer una visión compartida, una manera común de percibir y afrontar la realidad, en sí misma un elemento diferenciador que se traduce en cultura organizacional y por tanto influyente en el clima organizacional que se traduce en disposición y buena actitud hacia posibles cambios.

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de las páginas anteriores he recurrido a teorías, conceptos y herramientas de la gerencia, que según mi experiencia muestran la vinculación de clima organizacional y gerencia como inductores del cambio organizacional. He determinado que en las diferentes teorías y conceptos hay conexión explícita con los elementos que componen el clima

organizacional y adicionalmente he podido hilar este análisis con la Teoría de la Complejidad de Morin. En otras palabras, dado que el clima organizacional es un constructo de elevada complejidad y conlleva aspectos psicológicos, requiere de herramientas que permita reunir sus componentes de manera contextualizada.

Para cada principio de la Teoría de la Complejidad he señalado un aspecto del clima organizacional vinculándolo con un aspecto de la gerencia, dado que son fenómenos que coexisten, son interdependientes y requiere del cuidado y uso de conocimientos pertinentes para lograr que una organización emprenda cambios de manera exitosa.

Es evidente que las organizaciones en la medida que son más grandes en cuanto a número de miembros, requieren de profesionales de la psicología organizacional, que servirán de asesores de los gerentes en cuanto al análisis del clima organizacional, particularmente para ayudarles a entender el impacto que producirán los cambios planteados y sobre todo la manera de aprovechar las condiciones del clima organizacional para el abordaje de cambios organizacionales o para la preparación para próximos cambios. Las diferentes herramientas gerenciales, incluidas, las del pensamiento sistémico y estratégico, exigen la visión holística de la organización, sin embargo, no preparan a las personas en rol de dirección para manejar los aspectos psicológicos presentes en todo grupo humano.

Por ello, basado en el hecho de que los gerentes, como cualquier profesional, entienden la realidad, basados en sus experiencias, formación y momento histórico vivido, tienen el riesgo de afectar o hacer imposibles los cambios por la aplicación, en algunos casos de manera inconsciente de

acciones que pueden generar incomodidad en los miembros de una organización. Así, la psicología industrial y organizacional nos advierte de graves peligros que pueden desembocar en conflictos legales, perdida de personal valioso o bajo rendimiento por la presencia de fenómenos como el mobbing y el burnout.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (2004). *El paradigma de Ackoff. Una administración sistémica*. México, México: Limusa.
- Barroso, M. (2008). *Meditaciones Gerenciales*. Valencia: Galac.
- Beer, S. (1977). *Diseñando la libertad*. Madrid: Gráficas Roma.
- Bittel, L., & Ramsey, J. (2007). *Enciclopedia del Management*. Barcelona, España: Oceano.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2006). *Un líder como Jesús*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw - Hill.
- Covey, S. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México, México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (2004). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá, Colombia: Norma.
- García Rubiano, M. V. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2004). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Caracas, Venezuela: Plaza Janés.
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2003). *Liderazgo sin límites. Manual de supervivencia para managers*. Barcelona, España: Paidós.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1995). *La sabiduría de los equipos*. México, México: Compañía Editorial Continental, S.A. CECSA.
- Lowney, C. (2008). *El liderazgo al estilo de los jesuitas. Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió al mundo*. Bogotá, Colombia: verticales de bolsillo.
- Martí, E. (2008). *No mas jefes ¡por favor! No mas capataces. Si más líderes*. Caracas, Venezuela: Colección Universo Gerencial.
- Paiva Cabrera, A. J. (junio de 2004). Edgar Morin y el Pensamiento de la Complejidad. *CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN*, 1(23), 239 - 253. Recuperado el 24 de enero 2023 de enero de 2023, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a4n23/23-14.pdf>.
- Palma Le Blanc, A. (1998). *Dirección de organizaciones*. Santiago, Chile: Dolmen.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. México, México: Granica.
- Serna Gómez, H. (2009). *Gerencia estratégica. Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Índices de Gestión*. Bogotá: 3R.
- Villegas, J. M. (1991). *Desarrollo Gerencial. Enfoque conceptual y metodológico*. Caracas: Vega.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México, México: Fondo de Cultura Económica.