

GERENCIA EMERGENTE EN EMPRESAS CON DINÁMICAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Pérez Leguizamo, Maura Elena

RESUMEN

En una sociedad cada vez más exigente que demanda innovaciones por parte de nuestras organizaciones, se advierten reflexiones sobre el tradicional proceder gerencial. Así mismo, en el contexto de complejidad, incertidumbre e indeterminismo que las caracteriza, se hace cada día más imperativo y eminente una gran capacidad de cambio organizacional que les permita mantenerse competitivas de cara a los nuevos tiempos. De esta forma los gerentes introducen en sus actos laborales, prácticas de gestión con carácter emergente cimentados en las necesidades de cambio. Lo anterior, conduce a este estudio de carácter fenomenológico con una profunda intención cognitiva en aprehender a la gerencia que emerge en las organizaciones dispuestas al cambio. Así mismo, de la investigación enmarcada en el paradigma interpretativo, se derivaron resultados de un muestreo intencional dentro de un proceso intersubjetivo de los gerentes consultados, líderes de proyectos de calidad a través de la técnica de la entrevista semi-estructurada. Finalmente, se organizaron las categorías de análisis emergidas de la información suministrada por los gerentes para su posterior confrontación con la orientación teórica referencial de la investigación. Como resultado se establece que la gerencia que emerge se centra en el talento humano y las tecnologías en la búsqueda de un impacto social que trascienda a la organización misma con un alto sentido de responsabilidad hacia la gente, comunidad, sociedad, país y el mundo.

Palabras claves: Gerencia Emergente, cambio organizacional

EMERGENT MANAGEMENT IN COMPANIES WITH ORGANIZATIONAL CHANGE DYNAMICS

ABSTRACT

In an increasingly demanding society that demands innovation by our organizations, warn reflections on traditional management procedures. Likewise, in the context of complexity, uncertainty and indeterminacy that characterizes them, becomes ever more imperative and eminently a great capacity for organizational change that will allow them to remain competitive in the face of changing times. In this way the managers put into their work-related actions, management practices emerging character grounded in the need for change. This leads to a phenomenological study with a profound grasp cognitive intention to management that emerge in organizations willing to change. Likewise, the research under the interpretive paradigm, derived from a purposive sampling results within an intersubjective process of managers surveyed, as project leaders through the technique of semi-structured interview. Finally, we organized the categories of analysis emerged from the information provided by managers for later comparison with the theoretical orientation reference of the investigation. As a result states that the emerging management focuses on human talent and technology in the pursuit of social impact that transcends the organization itself with a high sense of responsibility toward the people, community, society, country and the world

Keywords: Emergent management, organizational change.

1. Introducción

En los últimos años se ha venido observando un entorno social dinámico. Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse, adaptarse a un proceso de cambio que ha ido avanzando hacia la construcción de nuevas sociedades. Este proceso es dinamizado, esencialmente, por el desarrollo de nuevas tendencias en el uso de las tecnologías de comunicación e información, demandando así una adaptación de las organizaciones que requieren nuevas visiones e interpretaciones que les procuren aprehender este cambio.

Frente a estos escenarios, es imperativo de la gerencia una elevada capacidad de acción, de respuesta ante los nuevos tiempos que le permita reinventarse a sí misma, abandonar procedimientos, que solo le advierten reflexiones sobre una toma de conciencia para la construcción o reconstrucción de un discurso crítico de la gerencia tradicional.

Así, se advierte de la necesidad de la construcción de una nueva gerencia; aquella que según Rojas (2006), deba dar respuesta a las nuevas realidades: más humana, centrada en la producción de saberes, el rescate de lo humano, lo ético.

El pensamiento que acompaña a la gerencia tradicional, construye organizaciones burocráticas, con linealidad en su autoridad, centralizadas en el poder, con decisiones reactivas afectas a recetas o modismos heredados que en nada o poco se acomodan a su realidad. Esta gerencia tradicional se redefine bajo una crisis profunda de identidad, replanteando su rol, ahora no hacia la producción, el control o la administración de los recursos, sino focalizada en lo que Rojas (ob.cit) ha señalado como problemas de la vida y el hombre: bioética y valor de las personas.

En este sentido, es necesario reflexionar con mayor intensidad sobre los conceptos y tendencias que hoy se promueven a favor de un conocimiento científico cuya vigencia deja a un lado la certidumbre, junto a la unilateral que lo caracterizaba, manifestando una clara necesidad de nuevos saberes, conocimientos gerenciales en el contexto de una racionalidad emergente.

Lo planteado en las líneas anteriores lleva a la investigadora, como sujeto cognoscente, a plantear la siguiente interrogante que propicia la presente investigación: ¿Qué tipo de gerencia emerge en las organizaciones dispuestas al cambio?

Al reflexionar sobre la interrogante planteada, se genera el siguiente propósito de la investigación, el cual constituye la teleología del estudio a desarrollar: Caracterizar el tipo de gerencia que emerge en las organizaciones dispuestas al cambio.

2. Orientaciones metodológicas

Con la finalidad de alcanzar el propósito general de esta investigación, se procedió a sistematizar los fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos que dan apoyo a la misma. Se plantea un estudio bajo el paradigma interpretativo cuya finalidad es la de conocer la gerencia que emerge en las organizaciones dispuestas al cambio, en un estudio donde la interpretación de la información fue generada del mismo proceso subjetivo e intersubjetivo de las realidades socialmente construidas por las prácticas gerenciales de los sujetos versionantes

En cuanto al manejo de la información para lograr el entendimiento en profundidad que requiere toda investigación de carácter cualitativo, ésta se basó en la orientación fenomenológica y hermenéutica, ya que permite al investigador obtener la comprensión más profunda posible del fenómeno en todas sus dimensiones: internas, externas, pasadas, presentes y futuras. Se trata entonces de aprehender las diferentes perspectivas de los sujetos versionantes estudiados, tomando en consideración sus procesos y experiencias, generando teorías fundamentales desde la visión de los participantes.

Durante esta investigación, la posición epistemológica de la investigadora se centra en la generación de una manifestación del conocimiento, orientada a investigar a profundidad la comprensión del fenómeno gerencial, sin la intención de controlarlo a través de la reducción o análisis descontextualizado de las partes que lo constituyen; sin pretender generar explicaciones absolutas con carácter de leyes universales comprobables a través de la experimentación.

Los sujetos de este estudio constituyen una unidad escogida intencionalmente a través de varios criterios, tomando en consideración lo planteado por Martínez (1999): (a) Posibilidad de encuentros adecuados para recoger la información, (b) Factibilidad de un diálogo fluido propio de una relación de confianza y cordialidad, (c) Diversidad de formación y experiencia en el ámbito a investigar.

En consecuencia, la investigación está enmarcada dentro del paradigma interpretativo, cuyos resultados fueron generados de las entrevistas semi-estructuradas y en profundidad en las que participaron cinco (5) personas con responsabilidad gerencial en los procesos de gestión de cambios dentro de sus respectivas organizaciones, cuyos aportes estuvieron constituidos por sus experiencias, significados y emociones. El diseño fue emergente, ya que en la medida en que se iba realizando de manera sistemática la recolección de información con su respectiva codificación, se fue complementando la visión global del objeto de estudio. En el cuadro N° 1 que se muestra en la siguiente página, se resume la didáctica investigativa:

Cuadro N° 1. Didáctica investigativa

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	TÉCNICA DE COMPRENSIÓN	TÉCNICAS DE LEGITIMACIÓN
Develar el conocimiento que tienen los gerentes en torno a la gerencia emergente y el cambio organizacional	Entrevista semiestructurada y a profundidad	Análisis de Contenido	Devolución Sistemática

Fuente: Elaboración propia

3. Consideraciones teóricas

3.1 La racionalidad como elemento fundamental para las organizaciones

Con su obra, *Principios de Administración Científica* (1911), Taylor es considerado como el autor del pensamiento administrativo moderno, considerado hoy en día, fundamental como referencia obligada a la hora de analizar la acción empresarial. Rodríguez (1995) refiere que su gran aporte estuvo en la formulación de cuatro principios básicos que de llevarse a cabo, garantizarían a las organizaciones mayores utilidades y a los obreros, mayores ganancias: organización científica del trabajo; selección y entrenamiento del trabajador; cooperación entre directivos y operarios; responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.

El *taylorismo*, basado en estos principios, puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros entre otros), de las áreas mecánicas, asegurando un mejor control de la producción por parte de los gestores. Como una consecuencia de lo anterior, las tareas mentales quedan separadas por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía, cuando los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

Tal como se puede ver, la cualidad científica de la propuesta de Taylor tiene relación con la finalidad de regular racionalmente todos los procesos, así como las acciones en las organizaciones. Cada actividad tiene su ciencia, por ello resulta relevante la adecuación entre trabajador y exigencias del puesto: el trabajador debe ser capaz de dominar la ciencia de su actividad, aunque si no es capaz, se le puede capacitar en la ciencia de su puesto.

Por otra parte, la cooperación entre directivo y operario tiene una clara función que es asegurarse de la buena ejecución del trabajador de la ciencia que regula su actividad, esto es el control de la aplicación correcta de la racionalidad propia de cada tarea.

Lo anterior trajo como consecuencia la visión del hombre como un ejecutor de tareas, sin iniciativas ni intencionalidad propia, el cumplimiento de lo encomendado estaba sustentado en la emocionalidad del miedo, así se establecen estructuras organizacionales piramidales en las que un nivel es capataz de otro, a menos que éste, esté en la cúspide de la pirámide. De esta forma, los modelos organizacionales imperantes eran rígidos. La formalización y la estandarización eran fundamentales; aparecían como la clave de la eficiencia organizacional.

Durante la década de 1930, coincidiendo con la crisis mundial y la crisis de 1929, apareció en Europa, más específicamente en Francia, un pensador llamado Henry Fayol, quien transformó el pensamiento administrativo con la idea de que toda organización estaba basada en cinco funciones básicas (teoría funcionalista): Seguridad, Producción, Contabilidad, Comercialización y Administración, además de 14 principios que deberían ser observados para operar con eficiencia.

Fayol desarrolló una teoría administrativa y un modelo de gestión inspirado en la filosofía positivista y en el método cartesiano, consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde para extraer las reglas. Similarmente a Taylor, Fayol asume el trabajo administrativo como la razón de la organización, la mente como la organización que despejará los fantasmas que podrían provenir del cuerpo de la organización.

El impacto de las ideas de Taylor y Fayol, según Rodríguez (1995), estaba dado en que todo podía ser racionalizado y hacerse más eficiente, no habría límites que pudiesen determinar el dominio de la razón sobre el trabajo humano. Así, la organización fue concebida como un sistema racionalmente planificado, sus fines estaban dados y no debían ser puestos en discusión. De este modo, el centro de la organización fue puesto en el individuo, más precisamente en la mente racional del individuo. Al obrero le cabe realizar sus tareas (preferiblemente manuales de acuerdo a la caracterización de Taylor), siguiendo la ciencia racional que regula su actividad; y la administración es constituida como la mente racional de la organización: racionalización y control son los designios a través de los cuales se configurará la administración moderna.

3.2 Comprensión funcionalista

Weber (1922) señaló que el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más racional orientado a fines, sería la condición primordial para la evolución de la sociedad. La sociedad moderna se caracterizaría entonces por la aplicación de medios racionales para alcanzar fines en todas las esferas: la política, la economía, la ley e incluso en las relaciones interpersonales. Esto fue descrito, como un proceso de creciente secularización social en la que la coordinación burocrática de las actividades fue la marca distintiva de la modernidad.

Es así como la burocracia es la racionalización de la acción social, racionalización que se basa en la intención de generar un orden lógico que regule las relaciones sociales para tener cada vez más alta productividad, relaciones racionalizadas sobre la base de un estricto calculo contable Weber (ob.cit).

En 1947, Parsons hace pública una compilación de escritos de Weber en los que se caracteriza a la organización eficiente como un sistema social que ha ordenado racionalmente sus tareas y funciones, estableciendo mediante ese ordenamiento sus límites, a lo que Weber en Hall (1996) manifiesta:

... una relación social que está cerrada o limita a la admisión de extraños por medio de reglas (...) donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya acción regular es ésta, la de fungir como jefe o "cabeza" y por lo general tiene un personal administrativo. (p.29)

La organización está constituida por interacciones sociales regidas por reglas, administradas y salvaguardadas por personal específico, que garantiza que estas interacciones se orienten a resultados específicos. Esta noción de resultados enfatiza que las organizaciones están diseñadas para hacer algo. La noción de racionalización de las interacciones, en torno a funciones para el alcance de metas específicas, será la que concretará la nueva ciencia de las organizaciones, la nueva ciencia de la administración, que sigue principios científico-rationales. Esa racionalidad en torno a funciones, es lo que garantiza la coordinación de las actividades de las personas.

En este mismo orden de ideas, las organizaciones quedan comprendidas como una serie de funciones compartimentalizadas que se concretan en puestos organizados en una jerarquía cargo-valor, donde los sujetos debe ajustarse a las funciones de cada cargo, ejecutando la ciencia que regula las actividades propias de su puesto. El sujeto queda subordinado al cumplimiento de las funciones planeadas racionalmente.

3.3 La humanización del trabajo

Ya desde inicios del siglo XX, se consideraba al individuo cuya conducta podía ser explicada por su particular conformación psicológica, constituida por elementos tales como inteligencia y emociones, temores, preocupaciones y ansiedades. Se asume entonces que el trabajo del individuo era obstaculizado por aburrimientos y preocupaciones, los cuales podían ser entendidos como una firme actitud de resistencia. A su vez, su eficacia productiva resulta altamente dependiente de aspectos tales como la simpatía, intereses y satisfacción. (Rose, 1989)

Parafraseando a Rodríguez (1999), los modelos propuestos por Weber, Taylor y Fayol, por una parte, habrían coincidido en presentar al ser humano como

una mera máquina, sometido a un tipo de racionalidad científica o a una norma impuesta.

Para este momento, el trabajador va a ser comprendido como un poseedor de una compleja vida subjetiva que ha de ser entendida si la organización desea considerar realmente el factor humano, oponiéndose así a la impersonalidad e inhumanidad de la administración científica.

El estudio de los aspectos sociales y humanos condujo con el tiempo a valorar las motivaciones de los individuos y los grupos en las organizaciones. En este marco se ubican los trabajos de Abraham Maslow, quien aunque era médico, al romper con la escuela de los conductistas propuso una Teoría General de las Motivaciones Humanas, que funciona a través de una jerarquía ordenada: necesidades básicas, de seguridad, de estima social, de reconocimiento y de autorrealización. La importancia del trabajo de Maslow radica en que trascendió el trabajo de los teóricos de las relaciones humanas, al indicar que el hombre no sólo desea pertenecer a un grupo, sino que busca ser reconocido y auto realizarse a través de ello.

3.4 La organización como sistema

Posteriormente a la eclosión de la escuela de las relaciones humanas, en 1956, son conocidos los trabajos del biólogo alemán Von Beterlanffy, creador de la Teoría General de los Sistemas. Este nuevo enfoque es capaz de producir principios válidos para cualquier dominio científico, atacando la idea reduccionista de que el todo no es más que la suma de sus partes. De estas ideas surge la *Teoría de Sistemas*, aplicada a las organizaciones. Dicha teoría incorpora la idea de que las organizaciones son sistemas abiertos que están constituidos por subsistemas que se relacionan con el medio ambiente.

La concepción de las organizaciones como sistemas abiertos ha sido profundamente asimilada en la teoría organizacional tradicional. Para Katz y Kanh (1977), principales representantes de este enfoque, las organizaciones sociales son sistemas claramente abiertos dado que el insumo de energías y la conversión del resultado en insumo energético adicional, consisten en transacciones entre la organización y su ambiente.

En efecto, para estos autores las organizaciones están conformadas por un conjunto de elementos (técnicos, humanos, financieros), con una estructura organizativa que consta de un orden jerárquico, y con una serie de subsistemas específicos, y complementarios que se integran y coordinan para el logro de los resultados.

Así, las organizaciones se definen como sistemas abiertos que dependen de organismos externos (clientes, proveedores, accionistas, etc.) para conseguir los insumos energéticos que requieren (trabajo, materiales, capital, etc.) y para enviarle el producto organizacional (tangibles o intangibles). Lo anterior significa que la organización se dedica constantemente a todo tipo de transacciones ambientales tales como distribución de producto, abastecimiento de materia prima, reclutamiento de personal, obtención de información, etc.

En resumen, desde esta perspectiva, aparece como especialmente relevante la idea de una organización como un sistema abierto que intercambia insumos y productos con su entorno o medio ambiente, y la idea de partes (subsistemas) que se interrelacionan con la finalidad de alcanzar unos determinados fines, es decir, subsistemas vinculados funcionalmente al sistema global.

4. Resultados y discusión

Una vez expuesta la orientación epistemológica que sustenta la presente investigación y transcrita la información suministrada por los gerentes o sujetos versionantes en su totalidad, se establecieron categorías que para la investigadora son las que mejor describieron el fenómeno de estudio; constituyen la agrupación de conceptos en un orden abstracto, en el que la investigadora dada su capacidad empírico-cognitiva, describe lo que está sucediendo. De esta forma a continuación se expresa:

Cuadro N° 2: Categoría de análisis y sus respectivas dimensiones.

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	DIMENSIONES
Gerencia Emergente	1.1. Tecnología de la Información 1.2. Gente 1.3. Efectividad
Cambio Organizacional	2.1. Proceso 2.2. Estructura 2.3. Cultura

Fuente: Elaboración propia

Obtenidas las categorías, se sustrajeron de los discursos los hallazgos que se consideraron relevantes para describir las categorías antes descritas, y que manifiestan los aportes de los sujetos versionantes a esta investigación.

De esta forma se obtuvo que los sujetos versionantes sustentan el concepto de *gerencia emergente* en la información que fluye a través de las redes organizacionales constituidas por la gente, quienes poseen el conocimiento para transformar las acciones en los objetivos organizacionales. Ese conocimiento ayuda a mejorar las decisiones que permiten a las organizaciones alcanzar el

desarrollo de sus propósitos, impactando de una manera favorable no sólo la calidad de vida de sus clientes directos, sino de los sistemas sociales aledaños.

En cuanto a la dimensión *Tecnología de la Información*, los sujetos versionantes coinciden en señalar que han sido las tecnologías de comunicación e información las que han marcado la pauta para las transformaciones. Esta deliberada tendencia tecnológica, hace del conocimiento el recurso primario para los individuos y la economía en general. Tierra trabajo y capital, tradicionales factores de producción, ya no ocupan el interés primordial, ahora es la innovación social como disciplina organizada con la que se puede enseñar y aprender a la vez.

En base a lo anterior, Drucker (1995) señala:

Lo que va a obligar a hacer estos cambios es, en parte, la nueva tecnología, como los computadores, los videos y las telecomunicaciones por satélite; en parte una sociedad basada en conocimientos, en la cual es aprendizaje organizado tiene que ser un proceso de toda la vida... (p.60)

De esta manera coinciden los versionantes en cuanto al cambio producido por las tecnologías en el ámbito organizacional.

Por otra parte, se infiere que es a partir del uso de las tecnologías, y la inmediatez de la información y el conocimiento, cómo las organizaciones podrán cumplir con los fines económicos y sociales que le permitan obtener una rentabilidad eminentemente social. Entonces, se destacan dos aspectos importantes que están íntimamente relacionados, que son el talento humano producto del conocimiento y las tecnologías, que son medios a través de los cuales viaja la información, que serán insumo para la toma de decisión organizacional en los diferentes niveles o estadios que conforman a la empresa.

Al respecto, Senge (2000) refiere: “La experiencia tecnológica tiene que complementarse con un alto nivel de destreza en negocios; el personal tiene que entender los factores que impulsan el valor en su esfuerzo”. (p.183). Esto implica que la gente tendrá una mayor identificación con la organización y serán más responsables en su desempeño.

En lo que se refiere a la dimensión *efectividad*, los sujetos versionantes destacan el impacto social al que están comprometidas las organizaciones emergentes, considerando que las acciones de éstas, deberán siempre trascenderse así mismas a través de la responsabilidad hacia la gente, la comunidad, la sociedad, el país y el mundo. Ya no se trata de satisfacer necesidades de los clientes, ni de artículos o servicios de calidad, ahora el asunto está dado por todas ellas, más una respectiva cuota de responsabilidad, pues si la acción no tiene el contrapeso de la responsabilidad, se convierte en tiranía. (Drucker, ob.cit).

Sin ninguna duda, los elementos intangibles considerados anteriormente no eran posibles en las organizaciones tradicionales, donde prácticamente una empresa era definida como el conjunto de recursos físicos, materiales, financieros y humanos, entendido éste último, como una pieza o componente de la maquinaria organizacional. Esa diferencia entre *recurso humano* y *talento laboral* demarca la estrategia de cómo las organizaciones han venido afrontando la gestión del cambio.

Los sujetos versionantes, a través de sus discursos referidos al cambio, lo conciben como procesos de transformación dados a través de la gente. Es el monitoreo de forma sistemática de variables asociadas al entorno humano y organizacional con el objeto de alcanzar resultados específicos.

Para los procesos de cambio, los versionantes enuncian una especial consideración sobre la organización y la gente. Consiste en comprender la naturaleza del comportamiento de la gente dentro de la organización. De esta forma, la relación gente-organización se entiende como una expresión de cooperación intercultural para el logro de la competitividad, pues en los actuales momentos, no competir y aislarse implica, para cualquier organización, un retroceso al negarse la oportunidad de mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

En este orden de ideas, los cambios resultarán en nuevos procesos de negocio y formas mejoradas de generar valor a través de su estructura. Por ello, el cambio supone lograr que los individuos hagan las cosas en una forma diferente, modifiquen sus conductas. Para que esto ocurra, cada persona debe pensar, sentir y hacer algo diferente respecto al pasado. En este proceso, resulta vital comprender las dinámicas interpersonales del cambio (racional y emocional) en que la gente responde, y lo hace de acuerdo a diferentes patrones a medida que evoluciona desde el viejo hacia el nuevo comportamiento.

De manera sucinta, los versionantes asisten en la acepción de que las conductas humanas están imbricadas en un sistema cultural del cual son partes constitutivas, es decir en la organización, por lo que los procesos de cambios deben enfocarse en comprender tanto a la gente como al juego interactivo con la organización y entorno. Consideran, por otra parte, que la gente no sólo cumple una función económica sino de integración social, manteniendo sus valores, creencias y aptitudes entre los miembros.

5. Consideraciones emergentes

Llegado a este punto, fue preciso realizar unas consideraciones derivadas del análisis e interpretación de los contenidos de los discursos emitidos por los sujetos versionantes, durante la entrevista que se realizó para esta investigación, que a su vez permitió la confrontación de esas creencias de los versionantes con

las teorías centrales básicas y el pensamiento de la investigadora sobre las categorías de análisis: *Gerencia emergente* y *Cambio organizacional*.

Todos los sujetos versionantes coinciden en hacer una distinción entre la gerencia tradicional y su emergencia que resulta del uso de las nuevas tecnologías de comunicación e información. Como consecuencia de esto, las tradicionales estructuras se hacen obsoletas como redes para el flujo de esa información y comunicación y dejan al descubierto su incompetencia, lentitud e ineficiencia en la toma de decisiones, afectando severamente la capacidad competitiva.

Al respecto, Echeverría (2007) comenta:

Observar los procesos de trabajo y negocio a través del organigrama los distorsiona. Someterlos a los caminos que impone el organigrama los hace altamente ineficientes. Tecnológicamente hoy es imposible evitar esas relaciones zigzagueantes innecesarias, propias de la estructura tradicional". (p.42).

Este cambio en la tradicional rigidez de las estructuras amerita, no sólo flexibilización estructural, simultáneamente se requiere potenciar la capacidad productiva del trabajo, de manera tal que garantice su capacidad máxima de generación de valor.

Al respecto, los versionantes hacen referencia a una nueva organización abierta e interconectada con base en la información, en la que podemos apegarnos a aquella denominada por Tapscott y Caston (1995), Open Networked Organization (ONO). Esta nueva empresa se caracteriza por ser cambiante, dinámica, además de que sus recursos principales son las personas, la información y la innovación. En cuanto a la gente, el factor más importante son los hombres y mujeres profesionales que tienen en el compromiso con la empresa su motivación principal, están facultados para actuar en equipos procurando objetivos mediante la autoadministración, practican la polivalencia y la cooperación, identificándose con la empresa.

Con base en lo anterior, Velasquez (1996) relaciona estos avances con los conceptos de postmodernismo empresarial afirmando que:

... la empresa en general se proyecta hacia la sociedad; coopera y concurre en armonía con sus pares; atiende y valora la creatividad del personal y está cambiando la especialización, tradicionalmente separatista, por la integración de esfuerzos y trabajo en equipo. (p.134).

Ahora bien, esos avances solo pueden darse a través de un cambio de paradigma empresarial. La propuesta, a criterio de la investigadora, es hacia el abandono de algunas hipótesis rectoras que han formado parte de la historia

empresarial, alejándose del concepto de recurso humano, pensando en la persona como eje u objetivo fundamental de la organización. En consideración a lo anterior, las personas son el talento de las organizaciones, por lo que es preciso trabajar con ellas y sus actitudes antes que sobre las estructuras o sistemas. Lo planteado no resulta sencillo, claro está, requiere un cambio de mentalidad para creer, confiar, ceder, organizarse, delegar y comprometerse, y es ahí hacia donde apunta la gerencia emergente.

Ver a la organización como un entramado de relaciones informativas, como así la definen los sujetos versionantes, requiere una verdadera revolución social, aquella que busca mejorar la calidad de vida de los miembros y maximizar el bienestar. Se requiere redefinir el mundo de los negocios, de las organizaciones y el trabajo.

Por otra parte, en relación a la dimensión cambio organizacional, si bien hubo en los discursos tendencias funcionalistas del paradigma positivista reflejadas en expresiones centradas en las tareas, fragmentación en los puestos de trabajo, capital, mediciones, jerarquías, recursos, entre otras, existe una intencionalidad por parte de los versionantes al considerar al cambio como una capacidad de aprendizaje que conduce a un orden emergente con nuevas formas de relación y significación compartida, sin que pierda su continuidad.

Con base en los hallazgos anteriores, la gerencia que emerge, a consideración de la investigadora, es aquella que busca un impacto social, cuyas acciones deben siempre trascender a cualquier organización a través de la responsabilidad hacia la gente, la comunidad, el país y el mundo.

Lo expresado sugiere acciones gerenciales de transformación dada por la gente, considerándola en todos sus holos, desde el psicológico, físico, emocional y espiritual, como motor generador de cualquier proceso de cambio organizacional.

En definitiva, frente a las nuevas realidades de complejidad e incertidumbre, la gerencia está llamada a responder de manera efectiva a esta óptica empresarial, con el fin supremo de alcanzar lo que Klikberg (2002) denomina una economía con rostro humano.

6. Referencias bibliográficas

DRUCKER, P. (1995). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá. Editorial Norma.

ECHEVERRIA, R. (2002). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile. Editorial Dolmen.

_____ (2007). *La Empresa Emergente. La Confianza y los Desafíos de la Transformación*. Buenos Aires. Editorial Granica.

HALL, R. (1996) *Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*. México. Editorial Prentice Hall.

KATZ, D., y KAHN, R. (1995). *Psicología social de la organización*. Mexico. Editorial Trillas.

MARTÍNEZ, M. (1999) *La investigación cualitativa etnográfica en Educación*. Manual teórico-práctico.

ROJAS, L. (2006). *Los Retos de la Gerencia en la Sociedad de la Información*. Revista Negotium. www.revistanegotium.org.ve 5 (2) 77-100

RODRIGUEZ, D. (1995). *Gestión Organizacional*. Chile. Edición Universidad católica

_____ (1999). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid. Editorial. Pirámide.

ROSE, N (1989). *Governing de Soul: The shaping of the private self*. London. Routledge

TAPSCOTT, D. y CASTON A. (1995), *Cambios de paradigmas empresariales*. México. Mc. Graw Hill.

SENGE, P. M (2000). *La Danza del Cambio*. Bogotá. Editorial Norma..

TAYLOR, F. (1972). *Principios de la Administración Científica*. México. Editorial Herrero Hermanos, SUCS. A.A.

WEBER, M (1922). *Economía y sociedad*. Mexico. Fondo de cultura económica.