

## ECO-ORGANIZACIÓN: UNA ALTERNATIVA PARA LA COMPRESIÓN DE LA GERENCIA

Chourio Fuenmayor, José Joaquín<sup>1</sup>  
Monasterio, Dilia Margarita<sup>2</sup>

### RESUMEN

*El Modelo de Organización de la Gerencia Pública en Venezuela se encuentra enmarcado dentro de la tradición del Estado Moderno, sin embargo, en la actualidad existen nuevas formas sociales de organización que instauran lógicas performativas distintas para la Gerencia en el Siglo XXI. Una mirada transdisciplinaria al mundo de relaciones e interrelaciones mediante las cuales se reproduce la acción colectiva comunal, puede develar nuevas categorías para la re-comprensión de la gerencia como tejido social. De esta manera el objetivo central del estudio es configurar un corpus de categorías eco-organizacionales para la comprensión de la gerencia como tejido social, desde su mundo de relaciones e interrelaciones en las organizaciones públicas en el contexto de la Venezuela actual. El presente estudio asume una perspectiva interpretativa desde el método hermenéutico. Se configuró una muestra selectiva, de 44 voceros comunales; así como 90 gerentes del Área de Gestión y Control Público del Área Metropolitana de Caracas. En total se entrevistaron 134 informantes. Entre las técnicas e instrumentos utilizados se destacan los grupos focales (focus group), y la encuesta. En conclusión, las características del modelo de gerencia desde lo vivo está configurado por lo vivo y lo no vivo, el mundo intersubjetivo, el sistema simbólico, las relaciones e interrelaciones.*

*Palabras claves: Gerencia, Eco-organización, Sistemas Sociales Vivos, Interrelaciones*

### ECO-ORGANIZATION: AN ALTERNATIVE FOR UNDERSTANDING THE MANAGEMENT

#### ABSTRACT

*The Organizational Model of Public Management in Venezuela is framed within the tradition of the modern state, however, there are now new forms of social organization different to Management in the XXI Century introduce different per formative. A look transdisciplinary to the world interrelations through which played the communal collective action can reveal new categories for recompression management and social fabric. So the focus of the study is to set up a corpus of eco- organizational categories for understanding management and social fabric, from the world of relationships and interrelationships in public organizations in the context of the present study assumes Venezuela today. This study takes an interpretive perspective from the hermeneutic method. A selective sample set, 44 communal spokesmen, as well as 90 managers Management Area and Public Control of Caracas Metropolitan Area. In total 134 respondents were interviewed. Among the techniques and instruments used focus groups stand (focusgroup), and the survey. In conclusion, the characteristics of the management model since I live is shaped by the living and the nonliving, the intersubjective world, the symbol system, the relations and interrelations.*

*Key Words: Management, Eco-organization, Socials Living Systems, Interrelationships*

---

<sup>1</sup> Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública. anarube@cantv.net

<sup>2</sup> Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada. ailidad@hotmail.com.

## 1. Introducción

Cada una de las escuelas del pensamiento administrativo ha hecho aportes significativos al desarrollo de las prácticas gerenciales; sin embargo, una mirada transdisciplinaria hacia otros saberes puede develar nuevas categorías para la comprensión de la gerencia como tejido social, desde su mundo de relaciones e interrelaciones. En el caso de la gerencia, tradicionalmente se ha admitido por su afinidad con la administración, que sus acciones vocativas están dirigidas a la planificación, la estrategia, la dirección y el control, como procesos sustantivos de la gerencia.

En este sentido, Drucker (2000) ha definido la gerencia "como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados" (p. 67), la describe como una institución básica y dominante, mientras la civilización occidental sobreviva. Añade, que la gerencia es la expresión de la creencia en la posibilidad de tener control sobre la subsistencia del hombre, mediante la organización sistemática de los recursos económicos. En consecuencia, desde esta perspectiva heredada de la modernidad, las prácticas gerenciales constituyen la acción organizada cuya intención es planificar, construir estrategias capaces de alcanzar lo planeado, dirigir la organización mediante la toma de decisiones y conseguir su monitoreo o seguimiento en el proceso de alcanzar los resultados previstos.

Sin embargo, cabe la pregunta: ¿planificación, estrategia, dirección y control, cuentan con el nivel simbólico y de representación suficiente como para considerarlas acciones vocativas propias del hecho gerencial y con esto satisfacer la pregunta óntica sobre la gerencia? Pareciera no ser suficiente.

Una perspectiva orgánica de la gerencia, pudiera dar cuenta de otros elementos, no considerados por las posturas ontoepitémicas imperantes, emergiendo una categoría nueva para su estudio y comprensión, que hemos denominado: Eco-organización. El debate desde esta perspectiva asume un compromiso epistemológico contrario a la postura moderna mecanicista basada en leyes, predicciones y en el establecimiento de relaciones lineales causa-efecto, para aproximarse a la pregunta por el ser de la gerencia en el devenir epocal de los modelos performativos del siglo XXI como organizaciones vivas.

De ser así, cuáles son los procesos vocativos del hecho gerencial que nos permiten aproximarnos a la noción de gerencia desde su *ser-en-el-mundo* (Heidegger, 1922), en su *dasein* (estar aquí), y que pudieran dar respuesta a la pregunta óntica por el ser gerencial en su ocasionalidad transmoderna, metamoderna o postmoderna. Para no quedarnos en una metafísica kantiana, debemos hacer referencia al accionar de la gerencia como ciencia, arte o disciplina –como quiera visualizársele– en su temporeidad y facticidad, en su cotidianidad y desde sus tareas diversas.

Partiendo de esta base, es necesario superar las nociones tradicionales de explicación, predicción y control acerca de la gerencia, que orientan las prácticas

comúnmente imperantes, por las nociones de interacción, relación y autorreferencias, para develar de este modo la práctica gerencial como una red simbólica constructora de significados. Por esta razón, se cuestiona la tesis según la cual las prácticas gerenciales están orientadas netamente por leyes generales caracterizadas por regularidades económico-administrativas, para acercarnos a una interpretación propia de la gerencia, o por lo menos, menos ambigua de la administración y la economía como exclusivas ciencias capaces de dar cuenta del fenómeno gerencial.

Se trata de una comprensión ecosistémica de la gerencia pública, con una mirada centrada en su capacidad de descubrir, comprender y armonizar: relaciones y autorreferencias, en cuya dinámica relacional subyacen condiciones bióticas ocultas no accesibles a primera vista por su complejidad sistémica, debido al acoplamiento de la gerencia como un todo, las partes y su entorno. La comprensión de la gerencia desde su entramado relacionante, puede conllevar entonces a la deconstrucción de modelos y prácticas mecanicistas. Por consiguiente, el objetivo central del estudio es: Configurar un corpus de categorías eco-organizacionales para la comprensión de la gerencia como tejido social, desde su mundo de relaciones e interrelaciones en el contexto de la Venezuela actual.

## 2. Aspectos metodológicos

Desde la perspectiva epistémica subjetivista, lo importante en la comprensión es reconocer este proceso como flexible de manera que muestre la realidad percibida y la construcción final de la propuesta teórica resignificada. Por consiguiente, se buscó la objetividad de los resignificados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo intersubjetivo en el contexto (entorno socio-histórico) y en el texto (documentos y discursos).

Asumiendo esta perspectiva gradual del proceso de comprensión, fue posible la aproximación a otras características racionales y aparentemente no racionales de los procesos gerenciales, no observables directamente ni susceptibles de experimentación. Dejando a un lado los datos, el fenómeno gerencial se entendió por referencia a los significados, asignificados y resignificados. Se trató de comprender interpretativamente nuevas formas emergentes que condicionan las prácticas en la gerencia.

En este sentido, en el presente estudio se asumió que la realidad donde se produce es multirreferencial y cambiante, asimismo, es producto de la interacción entre la dimensión social y humano que caracteriza el contexto organizacional. Por consiguiente, el abordaje del estudio se realizó tomando en cuenta los postulados del paradigma interpretativo, donde la búsqueda y confrontación de las evidencias se construyen a partir de las interrogantes e interpretaciones del investigador con los actores en la cotidianidad. En este contexto, el procedimiento metodológico siguió las siguientes fases: precomprensión, comprensión y recompreensión

De esta manera, se configuró una muestra selectiva, de 44 voceros comunales integrantes de 22 consejos comunales pertenecientes a los Municipios Libertador, Chacao, El Hatillo, Baruta y Sucre en Venezuela; así como 90 gerentes del área de Gestión y Control Público del Área Metropolitana de Caracas durante el primer semestre del año 2013. En total se entrevistaron 134 informantes para comprender y recomprender la emergencia de lo vivo, el mundo intersubjetivo y el sistema simbólico existente. Entre las técnicas utilizadas se destacan los grupos focales (*focus group*), y mediante la utilización de un sistema de *voice editing standard*, asimismo se recurrió a registrar observaciones en un cuaderno de notas de campo.

Por otra parte, se utilizó la técnica de la encuesta a través de una entrevista Taylor y Bogdan (1986), señalan que la entrevista se concibe como repetidos encuentros, particulares entre el investigador y los informantes, diálogos que tienen el propósito de comprender las perspectivas que tienen los actores respecto a sus existencias, experiencias, expresadas en sus propias palabras. Santos y Madureira (2001), expresan, en esta investigación se “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y las conductas observables” (p. 20). Actos y palabras a ser interpretados por el investigador con la finalidad de co - construir y reconstruir la realidad.

Posteriormente, se procedió a configurar las categorías emergentes, este proceso consistió en conceptualizar la información a partir de los textos en bruto por medio de la identificación a las primeras categorías encontradas. La finalidad de este paso es otorgar significado a los segmentos textuales, nombrarlos de tal manera que tengan significado pertinente con el fenómeno que representan y descubrir las categorías, que emergieron de los discursos.

La credibilidad de la investigación se demuestra cuando los participantes reconocen en los hallazgos de investigación sus propias experiencias como refiere Streubert/Campenter, (1995). En la presente pesquisa esta posición se asumió mediante la triangulación, la cual “consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno” (Leal, 2005).

La triangulación permitió la confrontación desde diferentes escenarios con múltiples entradas y salidas relacionantes, formando siempre tantas figuras de triángulos como sean posibles. Murcia y Jaramillo (2008), afirman que la triangulación consiste en una herramienta para la teorización y no solo en una forma de validación de la información: “El orden de la triangulación queda a criterio de los investigadores; sin embargo, cualquiera sea la triangulación, debe mostrarse suficiente saturación de la información” (p. 163). Con este proceso se llegó a la confirmación de la validez del procedimiento utilizado para recomprender el fenómeno estudiado.

### **3. Aspectos teóricos conceptuales**

#### **3.1 La Emergencia de lo Vivo en el Mundo Gerencial**

La perspectiva emergente considera la naturaleza de la gerencia como un metabolismo dinámico, como un sistema vivo de tercer orden (Maturana y Varela, 2002). El metabolismo es comprendido en los sistemas vivos como complejos procesos interrelacionados y son la base de la vida a escala molecular u orgánica; permiten a las diversas actividades de las células: crecer, reproducirse, mantener sus estructuras y responder al entorno.

De igual modo, en los sistemas vivos de tercer orden, el dinamismo metabólico permite transformar y liberar energía viva en el acoplamiento de la organización a su entorno. Maturana y Varela (2003) lo definen como “una red de transformaciones dinámicas que produce sus propios componentes” (p.28). Por consiguiente, su comprensión es ideográfica: entender recursivamente la gerencia como fenómeno humano vivo: antro-pio-bio-físico-psíco-social. Con el término “ecosistémico” no se está hablando en modo figurativo y significativo.

Por el contrario, se está reproduciendo un aspecto propio de los sistemas vivos de tercer orden que constituye la cotidianidad observable de la gerencia, no es un símil. La gerencia como ecosistema es un medio ambiente biológico constituido por complejas interacciones de seres vivos y no vivos, que forman una comunidad con flujos de energía y materiales que la atraviesan.

Por otra parte, la homeostasis es la aptitud especialmente en un organismo vivo, mediante la cual regula el ambiente interno (metabolismo), para tener una condición estable y constante. La homeostasis es posible gracias a los múltiples ajustes dinámicos del equilibrio y los mecanismos de autorregulación de la vida (Rogers, 1970). Cuando la gerencia es comprendida como un sistema complejo o totalidad interrelacionada viva, su accionar supone conectividad (interrelación) existente en los procesos socio-humanos y, en consecuencia, en los sistemas biopsíquicos y socioculturales simultáneamente. (Capra, 1982)

La gerencia como sistema viviente, da cuenta de un proceso generativo transformador, y posee la aptitud de acrecentar su complejidad. Es capaz de regenerar, reconstruir o reproducir los elementos que se degradan, se auto repara, por ello incluso funciona a pesar de una descomposición local interna. Esta lógica de lo viviente es más compleja que el aparato, la máquina, la fisiocracia o la estructura. Es la lógica de un sistema que se auto-organiza generando sin cesar sus propios elementos constitutivos y se auto-reproduce en su globalidad. (Morin, 1981)

En consecuencia, las prácticas gerenciales responden a un orden vivo distinto al orden mecánico, que constantemente renace sin cesar. Al igual que los organismos, la gerencia se comporta como un ecosistema, auto-organizado y autoregulador en el cual lo vivo y lo inanimado se encuentran enlazados mediante un complejo tejido de



dependencias recíprocas que supone el intercambio de materia y energía en ciclos continuos. Este axioma permite definir la gerencia como sociedad de seres policelulares y rizomáticos. (Deleuze. y Guattari, 1994).

### **3.2 La Gerencia como Sistema Social Auto-ordenado**

La propuesta del funcionalismo sistémico de Parsons es desarrollada por Luhmann (1998) hasta alcanzar niveles significativos y cambios de paradigmas en la teoría sistémica, mediante su explicación de la teoría sobre los sistemas sociales, la cual puede generar alcances interpretativos sobre la gerencia como sistema, su constitución y operación. Plantea tres niveles de análisis, la gerencia como sistema de poder, está inmerso en su teoría de los sistemas sociales. El punto de partida para esta comprensión es la diferencia entre sistema y entorno, necesaria para aproximarnos a la dinámica autorreferencial, pues, mediante la relación en ese binomio, los sistemas sociales establecen diferencia, sentido, comunicación y autoorganización.

La teoría de sistemas autorreferenciales sostiene que la diferenciación de los sistemas sólo puede llevarse a cabo mediante autorreferencia; es decir, los sistemas solo pueden referirse a sí mismos en la constitución de sus elementos y operaciones. Para hacer posible la autorreferencia, los sistemas deben producir y utilizar la descripción de sí mismos; “por lo menos, tienen que ser capaces de utilizar, al interior del sistema, la diferencia entre sistema y entorno como orientación y principio del procesamiento de información”. (Luhmann 1998: 33). Un sistema no puede existir sin entorno, tampoco puede existir un entorno sin sistemas; los sistemas se encuentran estructuralmente orientados al entorno, mantienen una unidad indisoluble; el entorno se define como un correlato necesario para las operaciones autorreferenciales desde la distinción entre identidad y diferencia. En este sentido, los sistemas surgen de la auto-observación y de un proceso de reducción de complejidad. “Sin la diferencia respecto del entorno no habría autorreferencia, ya que la diferencia es la premisa para la función de todas las operaciones autorreferenciales” (Luhmann, 1999: 40).

### **3.3 La Intersubjetividad y la Acción Comunicativa construyen el Mundo Gerencial**

La propuesta teórica de Habermas (1999) define mundo de la vida como horizonte en el cual los agentes comunicativos se mueven, aparece como “depósito de autoevidencias o de convicciones incuestionadas usadas por los participantes en la comunicación para construir procesos cooperativos de comunicación” (Habermas, 1999, p. 176). De esta forma, las estructuras o plexos del mundo de la vida fijan las formas de la intersubjetividad del entendimiento posible transformado posteriormente en consenso social. Así, el mundo de la vida constituye una red intuitivamente presente y por tanto familiar y transparente, de presuposiciones que han de cumplirse para que la emisión hecha pueda tener sentido en los procesos gerenciales.

Estos procesos pueden derivar en reproducciones (significación) o en perturbaciones (asignificación). En relación con las dimensiones cultura y sociedad, la reproducción se transforma en esquemas de interpretación susceptibles de consenso y legitimaciones, respectivamente. Estas mismas dimensiones, en cuanto al proceso de integración social, reproducen obligaciones y relaciones interpersonales legítimamente reguladas en la gerencia. Y en lo referido a socialización, reproducen interpretaciones y motivaciones para actuar de conformidad con las normas. Ahora bien, cuando ocurren perturbaciones en los procesos comunicativos, se reproducen en la gerencia pérdida de sentido y pérdida de legitimación. Así como, inseguridad, perturbaciones de la identidad colectiva y anomía (asignificación).

La constitución del sistema gerencial en su conjunto no se realiza por las vías institucionales, sino por la acción comunicativa dentro de las diferentes formas de vida, formas sociales, en un proceso de resignificación consensual de la opinión pública social autónoma, quiere decir: sin contar con los procesos jurídicos, políticos administrativos institucionales tradicionalmente aceptados. Esta teoría habermasiana permite recomprender las prácticas gerenciales como reconstrucción de una racionalidad del lenguaje, del diálogo, del discurso, de la comunicación, y permite a su vez, restituir el lazo social desintegrado.

### ***3.4 El Pensamiento Complejo: el Orden del Desorden y su Organización como Práctica Gerencial Performativa.***

Morin (1990) define la complejidad como “un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple, un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (p. 32). Este pensamiento complejo permite una reinterpretación de las organizaciones e instituciones contemporáneas desde su complejidad y a partir de principios ontoepistémicos hasta ahora no considerados por las posturas prevalecientes. De acuerdo con Ugas (2006), la evolución de las teorías sistémica, cibernética y de la información dio nacimiento al pensamiento complejo apartado de la objetividad y el determinismo de la ciencia clásica. Morín E., Ciurana, E. y Motta, R. (2003) y Ugas (2006) lo identifican como “pensar complejo”.

La reflexión compleja desde estos principios, complementarios e interdependientes, contribuye con la recompreensión de las prácticas gerenciales, rescatando aquello que se pierde en la cosmovisión unidimensional del pensamiento simplificante y reduccionista. Conceptualmente, la complejidad alude a un objeto o pensamiento del cual sólo tenemos una idea parcial que no podemos reducir y entender para su comprensión inmediata (Ugas, 2006). En su sentido epistemológico la complejidad permite articular lo desarticulado sin desconocer sus distinciones, es “comprender la concurrencia, el antagonismo y la complementariedad de los contrarios al conjugar certeza con incertidumbre” (p. 12). En síntesis, el pensamiento

complejo es un juego dialógico de aproximación al bucle recursivo: orden, desorden y organización en el mundo gerencial.

Ahora bien, el pensamiento complejo puede ser un marco de interpretación sobre las prácticas gerenciales. Morín (2004) expresa que la gerencia contemporánea obedece a unos principios generales de organización prevalecientes en la modernidad: Principio de Centralización, Principio de Jerarquía y Principio de Especialización de las Competencias Desde luego no se puede concebir una gerencia privada de centro, exenta de jerarquía y desprovista de competencias especializadas. Por consiguiente, propone crear y desarrollar modos de organización combinando: *centrismo/policentrismo/acentrismo; jerarquía/poliarquía/anarquía y especialización /poliespecialización/competencia general.*

Se trataría de combinar centrismo y policentrismo o, en otros términos, de otorgar una capacidad de decisión a varios centros, unos encargados de ámbitos distintos y otros de problemas particulares. Morín (2004), sostiene que haría falta, también, una parte “acéntrica” donde los agentes dispondrían de un margen de libertad y responsabilidad en casos imprevistos y en condiciones críticas. De acuerdo su teoría, se trataría de combinar, correlativamente, jerarquía y poliarquía (pluralidad de diferentes jerarquías) y de poder, según las circunstancias, modificar las prioridades jerárquicas. La anarquía no significa desorden, sino un modo de organización espontánea mediante interacciones entre individuos y grupos. En este contexto, se entrecruzan características en contraste con la modernidad, observadas en la cotidianidad de la organización.

### **3.5 El Mundo Gerencial desde el Imaginario Social y las Representaciones Sociales.**

De acuerdo con la teoría propuesta por Castoriadis (1981), la gerencia constituye un imaginario social, esta noción permite identificar nuevas significaciones mediante las cuales individuos y organizaciones tematizan su cotidianidad. Se devela así ante nosotros una serie de significaciones y prácticas que dan cuenta de producciones de sentido, donde sobresalen las transformaciones imaginarias relacionadas con lo público y lo privado, la representación política y la representación social, la construcción de normativas, leyes, costumbres, creencias, consensos y formas de ordenación. Este axioma conlleva a recomprender el existencial Gerencia como entramado relacionante imaginario colectivo, compuesto por líneas de sentido en las cuales circulan simultáneamente múltiples significaciones imaginarias sociales.

Los aportes de Banchs y Astorga (2007) y Moscovici (2003), permiten comprender, ¿Cómo se produce sentido en la Gerencia? Las significaciones imaginarias sociales producen una figura, una forma de sentido, las cuales transitan de los universos de significaciones (cosmovisiones) a las singularidades de sentido en la producción intersubjetiva, suponen una imbricación de lo individual y lo colectivo. El tránsito es aleatorio, recursivo y en espiral. Los deseos, las aspiraciones, las



afectaciones, las latencias implícitas en los universos de significaciones producen forma, insisten, recurren y se deslizan en diferentes argumentos y escenarios produciendo significaciones y protagonistas.

Lo anterior nos permite recomprender descentramientos y conexiones no esperados en los procesos gerenciales, debido a la capacidad imaginante de la Gerencia, entendida esta capacidad como la posibilidad de producción de significaciones colectivas. En sí mismos estos sistemas contienen la fuerza o potencialidad bio-psico-social-histórica para inventar o crear incesantemente figuras, formas e imágenes, constituyendo modos de ser ocasionales.

#### 4. Resultados

Los contenidos verbales que emergieron en las conversaciones fueron sistematizados para su visualización integral. Se observó que el discurso presenta similitudes en la manera como se reproduce desde un vocero comunal, un consejo comunal o todos los consejos comunales entrevistados. Múltiples contenidos verbales interconectados, que gravitan y se desplazan, desde uno cualquiera de ellos se puede llegar a un significado de mayor nivel y a la inversa.

En este contexto, los gerentes entrevistados manifiestan “*si se recorren los ministerios en Venezuela, se podrá constatar un mismo modo de funcionamiento a nivel nacional y regional*”<sup>3</sup>. De esta forma aparece reproducida la acción colectiva comunal en forma hologramática como modelo de gerencia de nuevo tipo, mediante cinco (5) categorías que la tematizan: lo vivo y lo no vivo; el mundo intersubjetivo; el sistema simbólico; las autonomías y organización

A partir de la consideración anterior se presenta un corpus de categorías eco-organizacionales para la comprensión de la gerencia como tejido social, desde su mundo de relaciones e interrelaciones en el contexto de la Venezuela actual.

##### 4.1 Categoría: Lo vivo y lo no vivo

Asumiendo la eco-organización como perspectiva postmoderna, las prácticas gerenciales consisten en determinar los objetivos colectivos de una organización y generar un medio ambiente para su logro; esa es la función total de un gerente. En la creación de este ambiente, el gerente reconoce aquello que la organización está tratando de lograr (objetivos) para propiciar un ambiente compartido en el cual los individuos contribuyan con sus esfuerzos. Los gerentes entrevistados expresan esta realidad como “*queremos construir una gerencia más humanista, no hablamos de recursos humanos, ahora lo visualizamos como talento humano, personas que conviven e interactúan todos los días y comparten el mismo ambiente, esto marca la diferencia con los recursos físicos o materiales*”.

---

<sup>3</sup> Para mejor visualización, el discurso de los gerentes y voceros comunales se indica entre comillas y en cursivas.

El discurso describe actores sociales y políticos, líderes comunitarios, personas, mayormente mujeres, con un liderazgo, solidaridad estrecha, una fuerte carga sentimental, interrelación estrecha que se sienten una comunidad de vida, apropiación de un espacio delimitado, descrito con vehemencia, necesidades comunes sentidas, hábitat, búsqueda del buen vivir o vivir bien o bien común; describe además un gobierno, instituciones, recursos y estructuras. Al respecto, los voceros comunales expresan *“Somos un conjunto de familias que tenemos las mismas necesidades, habitamos dentro de unas mismas poligonales y compartimos la misma historia, todo el barrio es nuestra misma casa, canchas, aceras, carreteras son nuestras”*.

La gerencia se comporta como un ecosistema, auto-organizado y auto-regulador en el cual lo vivo y lo inanimado se encuentran enlazados mediante un complejo tejido de dependencias recíprocas que supone el intercambio de materia y energía en ciclos continuos. Este axioma permite definir la gerencia como sociedad de seres policelulares que se apropian de un espacio. El discurso gerencial manifiesta *“nuestro trabajo es colectivo, para ello necesitamos sentir las instalaciones como nuestras, cada sitio tiene un sentido y está asociado a un uso específico que se respeta”*.

#### **4.2 Categoría: El mundo intersubjetivo.**

El discurso tematiza la acción colectiva, propósitos comunes con una fuerte comunicación de ideas, sentimientos, se describen claramente los intramundos que componen el mundo de la vida: personalidad, convivencia y cultura. El mundo de la vida comunal se observa como un depósito de principios, valores, creencias compartidas colectivamente a las cuales constantemente se hace alusión. Están presentes algunas anomias y otras resignificaciones de modos de vivir, especialmente patriótico. El discurso refleja enfrentamiento, luchas, conquistas, antagonismo y diferencia en tiempos y ambientes de polarización en la gerencia pública. Así como una necesidad de aprender a vivir en familia, a vivir en comunidad y a vivir en armonía con el entorno social: *“La clave de la convivencia es reconocer que todos tenemos derechos y obligaciones, ya que son estos los que rigen la vida en sociedad”*; *“nos atenemos a estándares normativos”*.

En el mundo de la vida gerencial coexisten tres trasfondos: hechos, normas y vivencias, utilizados como recursos a través de la acción comunicativa para establecer identidad personal y social, reproducida simbólica y materialmente por los actores en los “intramundos”: cultura, sociedad y personalidad. En esta dinámica la acción comunicativa se presenta como mecanismo esencial de interpretación, significando procesos de reproducción cultural, integración social y de socialización en el mundo de la vida, “no regidos directamente por criterios de racionalidad, sino por criterios concernientes a la solidaridad de los miembros y a la identidad del individuo socializado” (Habermas (1999; p. 198).

### **4.3 Categoría: El sistema simbólico**

En la gerencia pública la noción de la comuna, el consejo comunal, la comunidad, el vocero comunal, se instauran como metáforas geo-espaciales sentidas colectivamente, apropiadas, compartidas; emerge un conjunto numeroso de imágenes recurrentes compuestas por colores, rostros, canciones, expresiones que constituyen representaciones sociales; se observan universos de significados colectivos y personales; imaginarios instituidos que se han solidificado en el discurso e instituyentes que tienen una fuerte carga de cambios y radicalidad. El antipartidismo y la antipolítica emergen como imágenes recurrentes. El imaginario colectivo es utilizado como fuerza democrática estabilizadora. Imágenes tomadas del mundo militar que han sido apropiadas por los ciudadanos.

El tejido que compone la gerencia pública es producto de la imaginación colectiva, trasciende la “fisiocracia”<sup>4</sup> por más tangible que pueda aparecer, aunque no la excluye totalmente porque la requiere como expresión, es la parte no viva (abiótica) que compone también el ecosistema. El imaginario de estas entidades es creado por los actores/sujetos mismos, brota de sus deseos, sentimientos, aspiraciones y propósitos comunes. Sus formas, personalidad, institucionalidad, es intangible, existe como una entequeia en el mundo de relaciones internas (ad-intra) y externas (ad-extra). A ella se hace referencia como “la Gerencia”, pero en sí no existe materialmente en ninguna parte. Aparece expresada, simbolizada y representada, precisamente por los cuatro elementos o propósitos vocativos desde los cuales interactúan: identidad, significación, representación y consenso.

En la gerencia pública los términos, Nación, ciudadano, gerente, gobierno, patria, cultura, hoy son lo que son en virtud de las significaciones imaginarias sociales que los hacen ser eso. Estas significaciones son imaginarias porque están dadas por creación o invención, es decir, no corresponden a elementos astrictivamente reales, y son sociales porque desde la individuación se comparten colectivamente y operan en lo implícito, no son explícitas para la sociedad que las instituye, además tienen el poder de establecer modos de ser ocasionales. Así, la Gerencia mediante sus imaginarios constituye sistemas de interpretación del cosmos, modos de ser, de construcción, de creación e invención de su propio mundo.

### **4.4 Categoría: Autonomías**

Las creencias percibidas por los gerentes y miembros de los consejos comunales, generan costumbres descritas en las expresiones usadas por los voceros comunales entrevistados, las cuales constituyen formas de vida y actitudes instauradas por las prácticas comunales; se observan aprendizajes significativos y faenas comunes que se desplazan del todo a las partes y de las partes al todo.

---

<sup>4</sup> La fisiocracia es comprendida en este estudio, como la pretensión de reducir únicamente la organización de la Sociedad, el Estado y la Gerencia a constructos tangibles explicando arquitectónicamente estructuras y espacios. Por el contrario, la estructura se entiende en términos de Maturana y Varela (2003) como “los componentes y relaciones que concretamente constituyen una unidad particular realizando su organización” (p. 28).

Construido desde abajo, el ejercicio de la autonomía comunal precede y crea las condiciones para la construcción de una unidad mayor, conjunto de autonomías, porque la nueva articulación del poder no puede ser continuidad del Estado actual. En el discurso los voceros reclaman un Estado más comunal, en el cual la Sociedad reivindique su rol preponderante. Por su parte, los gerentes entrevistados admiten *“cada persona tiene su forma de aprender, su ritmo, son autónomos, por más que se obligue a las personas, cuando se convencen es que cambian de actitud”*.

La autonomía es parte del proceso de emancipación en el cual se cuestiona el lugar perteneciente a la sociedad, no una simple arquitectura institucional. Se observan autonomías direccional, operativa, administrativa e ideológica. El discurso describe la clausura del sistema. *“Los propios vecinos expresan cuáles son sus necesidades básicas y los conflictos fundamentales, y ellos mismos las resuelven”*.

#### **4.5 Categoría: Relaciones e interrelaciones**

La gerencia contemporánea constituye ontológicamente, un entramado performativo cuya relación es no lineal, la dinámica de relaciones la instaure desde una lógica que establece patrones donde la multiplicidad se compone de diferentes formas acéfalas y asimétricas. En estas formas prevalece la coordinación no jerárquica y se distancian de la dominación y subordinación impuestas estructuralmente. *“Los gerentes somos líderes que atraemos, nos relacionamos y mantenemos las relaciones del grupo, las alimentamos”*.

Que la Gerencia nazca del hecho eco-organizacional quiere decir que como organización ecosistémica constituye una red, cuyo entramado se sustenta no en la estructura de poder como capacidad de controlar, condicionar o dirigir el comportamiento de otros, sino en un escenario de co-vivencia más centrado en la negociación, el consenso social y la construcción de identidades colectivas. *“El espacio nacional, en cuanto soporte y referencia de la acción estatal, cede importancia a las escalas comunales regionales y locales, como única manera de que el Estado mantenga una interacción real y eficiente con los procesos sociales sobre los que busca influir”*.

Se trata de un entramado de hilos con aberturas regulares que forman una especie de tejido. A partir de la noción de entramado, malla y forma reticulada, la palabra red adquiere nuevos significados para el mundo gerencial, la red es el único patrón de organización común a todos los sistemas vivos. *“Siempre que miramos a la vida, vemos redes”* (Capra, 1999). Así, la red gana el estatus de paradigma performativo de la interacción humana que percibe la realidad como un entramado cambiante de redes de relaciones entre diferentes modos de vida. El sistema gerencial es una trama, red de relaciones entre actores humanos y no-humanos. Así lo expresa el discurso de los entrevistados *“prácticamente vivimos para relacionar el consejo comunal con personas e instituciones”* *“nuestra función como gerentes públicos es relacionar comunidad y Estado”*.

La redificación o dimensión espeleológica de las organizaciones en el sistema gerencial, la entendemos como el trabajo performativo en red mediante conexión y heterogeneidad, cualquier parte del sistema puede ser conectada con cualquier otra si se sigue la trama de conexiones punto a punto partiendo de nodos. Las redes en las organizaciones vivas son espacios capaces de reunir individuos, instituciones y colectividades de una forma democrática y participativa, en torno a propósitos y sentimientos comunes. *“El problema es que no estamos dispuestos a considerar que en la vida cotidiana las relaciones de vecindad, de amistad, de compañerismo, de compadrazgo, de familia, son organizaciones de la misma importancia que el sindicato, Fedecámaras, el partido y hasta el propio Estado”.*

Las redes se establecen por relaciones horizontales, interconectadas y en dinámicas que suponen el trabajo colaborativo y participativo. Las redes se sustentan por la voluntad y la afinidad de sus integrantes, caracterizándose como un significativo recurso performativo para el sistema gerencial. De allí que en un desplazamiento de lo tangible a lo intangible, sus tendencias claves en las organizaciones vivas contrastan con las heredadas de la modernidad.

## 5. Conclusiones

Los resultados de nuestro estudio permiten concluir que el mundo viviente gerencial como imagen del todo es, una representación parcial, en este aspecto, podemos llegar a comprender la gerencia eco-organizada desde la percepción de uno de sus subsistemas. En la gerencia como sistema vivo se desarrolla una dinámica, a través de la cual instauran sus propios espacios, respetando el espacio de otros sistemas y sin la posibilidad de que dos sistemas a la vez ocupen el mismo espacio.

La gerencia asume la vida compartida, la comunión en una sola dimensión interna que afecta a todas sus partes. Podemos afirmar que mientras este sentimiento común o posibilidad de afectación se profundiza la organización es más solidaria, cooperativa, autosanadora y fuerte. De esta lógica colectiva se desprende la necesidad innata de autodefensa en los sistemas vivientes.

La gerencia como totalidad instaura experiencias de aprendizaje. Vivir es aprender, aprender es cambiar y cambiar es vivir aprendiendo en interacción con el contexto. El aprendizaje en los sistemas vivientes es constante, tiene como finalidad la auto-organización, por tanto está vinculado a la capacidad natural interna que tiene la gerencia para aumentar y fortalecer sus potencialidades frente al entorno.

La gerencia, en tanto todo, establece un sistema de gobierno que a su vez la gobierna y la controla a ella misma. De igual modo, dispone de mecanismos para regular la conducta de los individuos y los grupos, quienes a su vez tienen la posibilidad de ejercer un dominio sobre la gerencia. Desde la eco-organización, pudiéramos apostar a una nueva noción de gerencia comprendida como: La



interacción ecosistémica entre estrategia, organización, sistema y entorno, en un entramado relacionante imaginario colectivo y complejo, que genera identidad, significación, representación y consenso.

La eco-organización responde a una dinámica espeleológica, los modelos gerenciales desde esta perspectiva son al mismo tiempo policéntricos, acéntricos, excéntrico y céntricos. La comprensión de la gerencia, desde su entramado relacionante da cuenta de los modelos gerenciales emergentes, nuevos modelos de gestión y nuevos modelos organizativos.

## 6. Referencias bibliográficas

BANCHS, M., Agudo A., y Astorga L. (2007). *Imaginos, Representaciones y Memoria Social. Espacios Imaginarios y Representaciones Sociales. Aportes desde Latinoamérica*. Anthropos Editorial. México.

CAPRA, F. (1999). *La Trama de la Vida. Una Nueva Perspectiva de los Sistemas Vivos*. Editorial Anagrama S.A., Barcelona, España.

\_\_\_\_\_. (1982). *El Punto Crucial. Ciencia, Sociedad y Cultura Naciente*. Editorial Troquel S.A. Buenos Aires Argentina.

CASTORIADIS, C. (1981). *La Institución Imaginaria de la Sociedad*. Tusquest editores. Barcelona. España.

\_\_\_\_\_. (2001). *Figuras de lo Pensable*. Fondo de Cultura Económica. Buenos Aires.

DELEUZE, G. y Guattari, F. (1994) *Mil Mesetas*. Editorial Pre-texto. Valencia. España.

\_\_\_\_\_. (1996). *Rizoma*. Editorial Pre-texto. Valencia. España.

DRUCKER, P. (2000). *Gerencia para el Futuro. El Decenio de los 90 y más allá*. Editorial Norma. Colombia.

HABERMAS, J. (1999) *Teoría de la Acción Comunicativa, I. Crítica de la Razón Funcionalista*. Taurus. Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_. *Teoría de la Acción Comunicativa, II. Crítica de la Razón Funcionalista*. Taurus. Bogotá, Colombia.

HEIDEGGER, M. (1922). *Ontología. Hermenéutica de la Facticidad*. Alianza Editorial. España.

LEAL, G. (2005). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de Investigación*. Mérida: Litorama.

LUHMANN, N. (1998). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General*. Ediciones: Anthropos; Universidad Javeriana, Universidad Iberoamericana. México, 1998.

MATURANA, H. y Varela, F. (2002) *De Máquinas y Seres Vivos. Autopoiesis, La Organización de lo Vivo*. Editorial Universitaria Lumen. Argentina.

\_\_\_\_\_. (2003). *El Árbol del Conocimiento. Las Bases Biológicas del Entendimiento Humano*. Lumen Editorial Universitaria. Buenos Aires.

\_\_\_\_\_. (2003). *Desde la Biología a la Psicología*. Grupo Editorial Lumen. Buenos Aires, Argentina.

MORIN, E. (2006). *El Método. El Conocimiento del Conocimiento*. Madrid. Ediciones Cátedra.

\_\_\_\_\_. *El Método. Las Ideas*. Madrid. Ediciones Cátedra.

\_\_\_\_\_. (2006) *El Método. La Humanidad de la Humanidad*. Madrid. Ediciones Cátedra.

\_\_\_\_\_. (2006) *El Método. La Ética*. Madrid. Ediciones Cátedra.

\_\_\_\_\_, Ciurana, E. y Motta, R. (2003). *Educación en la Era Planetaria*. Gedisa. Barcelona, España.

\_\_\_\_\_ (2004). ¿Podemos Reformar la Administración Pública?, Ponencia en el IX Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid. España. Traducida del francés por JoëlleLecoin-Perera. Disponible en: <http://www.clad.org/congreso-clad/ponencias>

\_\_\_\_\_ (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa, S.A. España.

\_\_\_\_\_ (2010). *Mi Camino. La Vida y la Obra del Padre del Pensamiento Complejo*. Edgar Morin conversa con DjénaneKarehTager. Editorial Gedisa. Barcelona.

MOSCOVICI, S. (2003). *Psicología Social. Representaciones Sociales. Investigaciones en Psicología Social*. Ediciones Petrópolis. Río Janeiro.

MURCIA, N. y Jaramillo, L. (2008). *Investigación Cualitativa. "La Complementariedad"*. Editorial Kinesis. Colombia.

ROGERS, M. (1970). *An Introduction to the Theoretical Basis of Nursing*. F. A. Davis Co. Philadelphia.

SANTOS, A. y Madureira, J. (2001). *Metodología das ciencias sociais*. Porto: Editorial Edicoes Afrontamento.

STREUBERTT, H. y Carpenter, D. (1995). *Qualitative research in nursing*. Philadelphia: Laippincott Company.

TAYLOR, S. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos: Manual práctico teórico*. México: Editorial Trillas.

UGAS, G. (2006). *La Complejidad. Un Modo de Pensar*. Taller Permanente de Estudios Epistemológicos en Ciencias Sociales. Venezuela.

\_\_\_\_\_, ((2010). *La Complejidad de lo Efímero*. Ediciones Gema. Barquisimeto, Venezuela.