

---

# La dirección organizacional desde la perspectiva transdisciplinaria

## Organizational management from the transdisciplinary perspective

URI: <https://hdl.handle.net/20.500.14492/28366>

Fecha de recepción: 12 de febrero de 2024

Fecha de aprobación: 22 de marzo de 2024



Fidel Francisco Martínez Álvarez

Docente e investigador

Universidad de las Artes. ISA. Filial de Camagüey, Cuba

[fidelfranciscomartinezalvarez@gmail.com](mailto:fidelfranciscomartinezalvarez@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7122-3733>

### Resumen

En el presente trabajo se polemiza sobre los fundamentos de la dirección organizacional, en concreto, sobre las funciones del ciclo directivo en las organizaciones. Se realiza una caracterización de varias concepciones sobre la dinámica de los procesos organizacionales. En esencia, entre los referentes teórico-metodológicos convocados en el análisis de las funciones de dirección sobresale la concepción clásica de Henry Fayol, padre de la dirección empresarial moderna, la reconceptualización de las nociones de estrategia, planeación y planificación, a partir de las ideas de Enrique Herrscher sobre la complejidad y complementariedad de las funciones del ciclo directivo. También, se revela el valor de la metodología de Kurt Lewin sobre la transformación creativa de los grupos sociales en general y de los colectivos estudiantiles en particular, así como de los estudios de Pichón Riviére sobre la dinámica compleja del grupo operativo y su papel en el desarrollo personal y colectivo. Como colofón se aprovecha la concepción sistémica de Peter Senge sobre el liderazgo y la organización inteligente que desemboca en una perspectiva más amplia, que entronca con las ideas de la complejidad como sustento

más avanzado de la articulación de todos los saberes relacionados con la dirección organizacional. En fin, en el trabajo se tiene como objetivo presentar una síntesis renovadora de varias ideas y concepciones sobre la dirección organizacional, especialmente articuladas desde la perspectiva transdisciplinaria de integración del conocimiento.

**Palabras clave:** dirección organizacional, funciones de dirección, autoorganización y perspectiva transdisciplinaria.

## Abstract

This paper discusses the foundations of organizational management, specifically, the functions of the managerial cycle in organizations. A characterization of several conceptions on the dynamics of organizational processes is made. In essence, among the theoretical-methodological referents called upon in the analysis of management functions, the classical conception of Henry Fayol, father of modern business management, the reconceptualization of the notions of strategy, planning and programming (scheduling), based on the ideas of Enrique Herrscher on the complexity and complementarity of the functions of the management cycle, stand out. It also reveals the value of Kurt Lewin's methodology on the creative transformation of social groups in general and student collectives in particular, as well as Pichón Riviére's studies on the complex dynamics of the operative group and its role in personal and collective development. As a culmination, Peter Senge's systemic conception of leadership and intelligent organization is used as a culmination, leading to a broader perspective, which connects with the ideas of complexity as the most advanced support for the articulation of all the knowledge related to organizational management. Finally, the aim of this paper is to present a renewing synthesis of several ideas and conceptions on organizational management, especially articulated from the transdisciplinary perspective of knowledge integration.

**Keywords:** organizational management, management functions, self-organization and transdisciplinary perspective.

## 1. Introducción

En la academia internacional hoy se cuestionan todos los fundamentos de la dirección organizacional clásica, en tanto, han proliferado significativas contribuciones desde los paradigmas emergentes de la integración del saber. En concreto, los avances más relevantes se han alcanzado en los controvertidos y polémicos temas del liderazgo y de las funciones del ciclo directivo en las organizaciones sociales. Por lo tanto, aquí se trata de iniciar una atrevida polémica, que pretende desembocar en la reconceptualización y valoración de la dirección organizacional, desde nuevas ideas, provenientes de la tradición sistémica, de los estudios de la complejidad y desde la perspectiva transdisciplinaria de la integración del saber (Martínez-Álvarez, F.F., 2022c).

Así también, en el trabajo se realiza una caracterización de varias concepciones y enfoques sobre la dinámica de dirección de los procesos organizacionales. En concreto, se enfatiza el papel de la autoorganización como idea rectora en la comprensión de la dinámica compleja de las organizaciones sociales. Mientras que, en cuanto al tema de las funciones de dirección, aquí se comienza con la concepción clásica de Henry Fayol sobre el ciclo directivo, pero luego, se realiza una atrevida y polémica reconceptualización de las nociones de estrategia, planeación y planificación, a partir de las nuevas ideas de Enrique Herrscher sobre la complejidad y complementariedad de tales funciones.

Por otra parte, aquí también se aprovechan las contribuciones de la concepción sistémica de Peter Senge sobre el liderazgo y la organización inteligente, se hace un detallado análisis de los principios y leyes de la denominada: «Quinta disciplina» y su papel para la formación y desarrollo no solo de los líderes organizacionales, sino también de la dinámica de trabajo en cuanto a la cohesión de los colectivos y grupos sociales. Además, en este artículo se describe la metodología sistémica de Kurt Lewin sobre la transformación creativa de los grupos sociales en general y de

los colectivos estudiantiles en particular, así como los estudios de Pichón Riviére sobre la dinámica compleja del grupo operativo y su papel en el desarrollo personal y colectivo. En fin, en el trabajo se tiene como objetivo presentar una síntesis renovadora de varias ideas y concepciones sobre la dirección organizacional, especialmente, articuladas desde la perspectiva transdisciplinaria de integración del saber.

## **2. Desarrollo**

### **2.2 Fundamentos de la dirección organizacional**

Ante todo, el estado del arte sobre el tema de la dirección organizacional exige comenzar por el reconocimiento de Henry Fayol (1916-1983) como el padre de la dirección científica empresarial moderna. En concreto, entre sus más significativas contribuciones a los estudios organizacionales, sobresalió su concepción de las cuatro funciones básicas del ciclo directivo:

- 1) Planificar
- 2) Organizar
- 3) Dirigir, gobernar o mandar (gerenciar)
- 4) Controlar (Fayol, H., 1979)

Sin embargo, a lo largo de la historia han existido infinitas clasificaciones de las funciones del ciclo de dirección organizacional, mezcladas muchas veces, tanto con habilidades de dirección (se confunde organizar con gestionar o coordinar las actividades), así como con las fases del proceso de dirección (Mintzberg, H., 1984). De tal suerte, que ya se están reconociendo, que existen diversos criterios sobre las funciones del ciclo de dirección de las organizaciones sociales. No obstante, es justo reconocer que, tradicionalmente, la mayoría de los autores están de acuerdo con las siguientes funciones principales: planificación, diagnóstico, organización, ejecución y evaluación (Ranzola, A., 1989).

Por lo tanto, dado el carácter polémico y controvertido del tema, aquí se trata de iniciar una atrevida reconceptualización, reclasificación y valoración de estos procesos, desde nuevas ideas, provenientes de los estudios de la complejidad, de la tradición sistémica y de otros paradigmas emergentes, en especial, desde la perspectiva transdisciplinaria de la integración del saber (Martínez-Álvarez, F.F., 2022b). Esencialmente, para el estudio del proceso de dirección es indispensable utilizar nuevas ideas, principios y nociones, vinculados al mencionado proceso de autoorganización de los sistemas complejos (Diegoli, S., 2003, págs. 133-162), y, precisamente, la dirección del proceso de organización social constituye, en sí mismo, un sistema dinámico social complejo (Martínez-Álvarez, F.F., 2010d).

Desde los nuevos referentes aquí asumidos, el análisis del ciclo de dirección tiene en cuenta tres funciones básicas, que no subestiman o ignoran las ideas tradicionales al respecto, sino que las complementan e integran de manera diferente, ellas son:

- 1) Planeación: con sus fases de a) estrategia (visión y misión) y b) acciones tácticas (planificación o programación como gestión operativa de recursos y subprocesos).
- 2) Ejecución: organizar, implementar, ordenar, supervisar.
- 3) Control: con sus formas particulares de a) diagnóstico y de b) evaluación.

Esta clasificación de las funciones es algo arbitraria y de corte metodológico, pues en la práctica son procesos muy complejos, que de manera cíclica, recursiva e itinerante se complementan y realimentan constante y mutuamente. Asimismo, estos son procesos esenciales e inherentes a toda organización, la cual es comprendida aquí, de dos maneras, como entidad y como configuración autoorganizacional del sistema, expresada en la combinación y relaciones entre sus componentes estructurales y funcionales.

Ahora bien, se precisa de esta aclaración, en tanto, usualmente, a la organización se le confunde y reduce a una función o proceso

de gestión del ciclo de dirección. En esencia, la organización es algo mucho más que una simple función, pues constituye, a la vez, tanto una entidad social (empresa, grupo estudiantil, equipo de investigación o deportivo, etc.) como una configuración autoorganizacional del sistema, conjunto de eventos cualitativamente superiores, pues son dos expresiones suyas, mucho más ricas y complejas, que el manido y simple acto de mandar y ordenar desde arriba (estilo autoritario de dirección). Desde la perspectiva de la complejidad, la autoorganización es la propiedad emergente que nace de las configuraciones internas, estructuradas por los sistemas dinámicos complejos. Además, la autoorganización es gestada y fruto de la sinergia global del sistema, lograda mediante la articulación (acople y sincronía) de todos sus constituyentes (sub-sistemas, componentes y elementos).

Efectivamente, Montero resume dos definiciones, una de Robert Miles, quien considera a la organización como entidad estructurada y sistema identitario endógeno: «... una coalición de grupos de interés, que comparten una base común de recursos, que rinden homenaje a una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo»; y utiliza otra definición de Richard Hall, quien sentencia que la organización es: «... una colectividad con límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de pertenencias coordinados, por lo general con un conjunto de objetivos» (Montero, R. & et. al., 2002, pág. 469).

Por lo tanto, la organización, como expresión corpórea interna e identitaria del sistema, es esa entidad autónoma o configuración, que se desarrolla embebida o anidada en su entorno, a la vez, que se desenvuelve y transforma en un cambiante contexto, que le permite aprovechar sus potencialidades, pero que, al mismo tiempo perturba su comportamiento, de manera que, cada sistema responde, se transforma y se desarrolla, en correspondencia tanto con la dinámica de los factores externos, como con los propios procesos emergentes internos de autoorganización (Martínez-Álvarez, F., 2011b).

En lo relativo al desarrollo de la inteligencia humana en general y a la concepción estratégica integradora de dirección, que debe poseer un líder y su colectivo, se deben considerar las nuevas ideas sobre las propias funciones y etapas del proceso de dirección organizacional, ya que, las teorías y enfoques emergentes, fundados en la concepción sistémico-compleja, proponen reinterpretar todo el ciclo directivo, comenzando por la denominada función de planificación, al esclarecer las diferencias cualitativas de este término con el de planeación (Herrscher, E., 2003).

Ciertamente, el término planeación remite al proceso previo programático de carácter más bien general, pero, a la vez, supone un proceso más particular, operativo y fundado en la inmediatez, que se denomina, en español, planificación, término inexistente en inglés. De manera que, el argot de la dirección, se puede hablar de dos dimensiones:

- 1) Planeación como estrategia, aquella manera del pensar colectivo para definir el rumbo, visión, misión y objetivos generales del proceso de dirección es un ejercicio mental y de toma de decisiones de carácter creativo y colectivo de gestión y programación de largo plazo, que va de los recursos a los resultados.
- 2) Planeación operativa o planificación: programación itinerante de las actividades o *scheduling* en inglés, la cual se dedica a ordenar las actividades a corto y mediano plazo. Esta forma va, básicamente, a diferencia de la primera, de los objetivos a los resultados.

En general, el término estrategia provienen del vocablo griego: «... estrategia, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar)» (Ronda, G., 2007, pág. 19). También, el concepto de estrategia ha tenido una profusa evolución semántica, vinculada al término opuesto táctica desde el famoso texto antiguo «El Arte de la Guerra» del ya mencionado filósofo chino Sun Tzu, pasando por los pensadores greco-latinos Jenofontes, Tucídides, Polibio,

Plutarco y Tito Livio, hasta los trabajos de Maquiavelo, Clausewitz, Hegel, Marx, Engels y Lenin en la modernidad, quienes generaron un desplazamiento del concepto de estrategia hacia la filosofía, la sociología y la política, entendida como programa general o maestro de dirección, que permite anticipar ideas, principios, objetivos, métodos, procedimientos y recurso materiales, informáticos y humanos, necesarios para obtener a mediano y largo plazo los resultados esperados. Para una planeación estratégica es muy importante que los directivos de la organización desarrollen una eficiente dinámica de entrada y salida de la información, la cual debe fluir con total libertad y riqueza, permitiendo que se produzcan procesos mentales creativos, tales como: de asociación, disociación, inducción controlada del caos (Herrscher, E. & et al., 2012a).

A su vez, los directivos y su colectivo deben aprovechar las potencialidades del principio dialógico (Morín, E., 1986, págs. 109-110), así como desarrollar, con total participación, las tormentas creativas de ideas en el trabajo colectivo (De Bono, E., 1980, pág. 77), de manera que, se pueda lograr no sólo un diálogo problematizador (Freire, P., 1983a, pág. 4), sino también alcanzar el necesario y añorado consenso (Freire, P., 2004), inherente a las conversaciones creativas, al estilo de los eventos científicos transdisciplinarios organizados en los Alpes, denominados: Las Reuniones de Fuschl, así como en Ushuaia, Argentina, conocidas como: Las Conversaciones del Extremo Sur (Banathy, B.H., 1994), (Herrscher, E. & et al., 2012a).

Otras cualidades indispensables para un buen directivo es tener las capacidades de la anticipación, previsión y prospección, las cuales facilitan el proceso de autoorganización creativa de la información necesaria para gestionar, eficientemente, el conocimiento en función de las modificaciones y re-planteos de los contenidos vitales en el proceso de dirección. Además, el líder de un colectivo necesita desarrollar otras competencias, tales como: intuir, modelar, proyectar y programar las vías para optimizar los recursos y obtener el mejor resultado posible. Por otro lado, un directivo creativo debe aprovechar las potencialidades de la relación dialéctica entre



asociación y disociación, como premisa indispensable para lograr el desarrollo del pensamiento o imaginación creativa, al respecto, Vigotski sentenció que:

Toda impresión representa un todo complejo compuesto de un conjunto de diferentes partes, la disociación consiste en que este todo complejo podríamos decir que se divide en partes y cada una de ellas se destaca principalmente en comparación con las demás, unas se conservan y otras se olvidan; la disociación constituye la condición necesaria para la actividad futura de la fantasía

(Vigotski, L.S., 1987, pág. 15).

Además, las asociaciones y disociaciones más fantásticas y absurdas, pueden elevar al máximo la creatividad en todos los saberes y formas de la cultura: filosofía, ciencia, educación, dirección, salud, arte, deporte, etc. (Acosta-Mejía, D.O. & Martínez-Álvarez, F.F., 2018). En fin, la planeación estrategia también se concibe como una partida de ajedrez o una batalla en que se evalúa al rival y el entorno, se piensa en varias jugadas más adelante y constantemente se varía la forma de actuar. Por otra parte, la palabra planificación se asocia más a la parte práctica u operativa del proceso de planeación, dado que se concreta en el momento de elaborar (en el colectivo) el plan y calendario de actividades, es decir, la acción de planificar: «... da idea de algo formal, estructurado de una manera determinada, que tomó bastante tiempo elaborar» (Herrscher, E., 2007, pág. 46).

En verdad, la planificación es la tendencia al ordenamiento de lo planeado, a diferencia de la previsión estratégica que determina anticipadamente los patrones de comportamiento de la futura dinámica no-lineal y desordenada del sistema en cuestión. En consecuencia, ambas formas de concebir el proceso de dirección deben complementarse: planeación y planificación. De hecho, se puede constatar que, existen dos interpretaciones de estos términos que se contraponen: uno más bien tradicional y conservador del proceso de dirección (Martínez-Álvarez, F.F., 2022a), y otro más

arriesgado y dinámico, es decir, lo establecido y ordinario diferente de lo flexible e innovador, o sea, lo previsible contra lo imprevisible, lo meticuloso y ordenado frente a la intuición y la creatividad (Herrscher, E., 2005a).

En concreto, en cualquier ámbito, sea en la educación, en el mundo empresarial, en la cultura o en el deporte la planeación estratégica se expresa como la concepción general de la dirección del proceso en cuestión, a la vez, que del proceso mental o de la inteligencia de quienes estén a cargo de la dirección o investigación de la organización concreta que sea, pues en todo ello juegan papeles muy importantes los procesos mentales complejos, tales como: inducción, deducción, pensamiento estricto o lineal y pensamiento intuitivo o no lineal, más que todo, su complementariedad como base de la creatividad científica. En este mismo sentido, relativo a la complementariedad de la planeación y la planificación, así como de los estilos del pensamiento, Murray Gellman retoma las ocurrentes denominaciones de Nietzsche y, a la vez, hace una sugestiva síntesis de ellas, cuando expresa que:

Nietzsche introdujo la distinción entre «apolíneos», aquellos que dan preferencia a la lógica, la aproximación analítica y el peso desapasionado de la evidencia, y «dionisiacos», aquellos más inclinados a la intuición, la síntesis y la pasión... Algunos de nosotros parecemos pertenecer a otra categoría: los «odiséicos», que combinan las dos predilecciones en su búsqueda de conexiones entre las ideas. La gente así suele sentirse sola en las instituciones convencionales, pero encuentran un ambiente particularmente agradable en el Instituto de Santa Fe

(Gell-Mann, M., 1998, pág. 15).

Como se sabe, un investigador social necesita mucha inteligencia y creatividad a la manera «odiséica», más en las condiciones difíciles en el mundo de hoy, a partir de la complementariedad de los estilos estricto e intuitivo del pensamiento. En verdad, esta excepcional dialéctica idea, desarrollada tanto por Nietzsche como por Bateson, y

luego divulgada por Gell-man, tiene un especial valor metodológico para la investigación social en general y la dirección de los procesos organizacionales en particular. Esta concepción tiene un especial valor para la labor de un verdadero y creativo líder, que debe estar anticipando y gestionando acciones asertivas y exitosas en su desempeño cotidiano en los colectivos humanos, tales como: grupo de clase, colectivo empresarial, equipo deportivo, de investigación, etc.

También, se deben tomar en cuenta otros elementos, como son las siguientes formas y métodos complementarios del pensamiento creativo: análisis y síntesis, asociación y disociación, abstracción y concreción, clasificación y generalización, etc. Ahora bien, regresando a la clasificación de las fases o funciones del ciclo de dirección, la importancia metodológica de estas nuevas ideas sobre la planeación estratégica y el pensamiento creativo todavía no ha sido realmente reconocida por los investigadores sociales tanto en el mundo como en Latinoamérica. En el ámbito concreto del trabajo de los investigadores sociales la planeación y planificación del cronograma de actividades investigativas se programa y plasma de manera mezclada o superpuesta, pues les resulta difícil identificar las diferencias cualitativas entre la planeación y la planificación, en especial, reconocer con claridad la dimensión estratégica de la primera, respecto a la naturaleza táctico-operativa de la segunda.

Esta valiosa distinción, juega un papel importante tanto en la labor de los líderes, como en la participación de los miembros del colectivo, porque de ello dependerá la estrategia que se asume, la manera en que se manejará el acceso, flujo y actualización de la información, la dinámica de las funciones y roles, el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales, la preparación previa personal y colectiva, entre otros aspectos del proceso de dirección organizacional.

En este punto es vital reconocer que un factor clave en el desarrollo de las nuevas concepciones sobre la dirección organizacional, concebida esta cómo un sistema dinámico complejo, lo constituye

el tema del acceso y manejo de la información, como premisa para la gestión eficiente del conocimiento sobre los sistemas (complejos) del entorno competitivo, conformado por otras organizaciones, grupos sociales, instituciones, equipos, entidades mediáticas, instalaciones, escenarios, condiciones ambientales, etc. A la vez, que el reconocimiento de la naturaleza también complejísima de la propia organización, entidad, grupo, equipo o institución, es decir, del sistema en cuestión (Franco, R. & Dieterich, H., 1998).

Es preciso recordar que, desde la perspectiva transdisciplinaria, los sistemas complejos intercambian sustancia, energía e información, la cual, simultáneamente, se expresa y tiene un determinado significado social y adquiere un peculiar sentido personal para cada participante. Precisamente, el manejo de la información completa, como conocimiento profundo del sistema sobre el entorno es el elemento más dinámico y potencialmente creativo, que necesita el sistema para poder transformar el entorno y con ello garantizar su propio desarrollo sustentable.

En el caso del mundo empresarial:

Todo esto explica la feroz urgencia con que las compañías y los gobiernos se están lanzando, por igual, a la guerra de la que saldrá el control de las autopistas electrónicas del mañana. Sorprendentemente, sin embargo, pocos de los principales líderes empresariales comprenden lo que está en juego, y menos aún los fantásticos cambios que reestructuran la propia naturaleza de las comunicaciones en nuestros días

(Toffler, A. & Toffler, H., 1992, pág. 144).

Matriz DAFO y su vigencia en la dirección organizacional.

En la actualidad las ideas sobre la dinámica de los sistemas complejos nos permiten comprender la trinidad formada por los contrarios dialécticos y su mediación, es decir, del estudio minucioso:

- 1) Del sistema (de sí mismo y de la propia organización o colectivo, desde una adecuada auto-valoración y auto-estima).
- 2) Del contrario (de otro sistema).
- 3) Del entorno competitivo (de sus condiciones, perturbaciones, amenazas y oportunidades).

Desde el punto de vista sistémico-complejo es capitalmente importante seguir con rigor la dinámica entre estos tres subsistemas, pues es la vía más efectiva para alcanzar y mantener el éxito en las diferentes contiendas de la vida social, tales como: empresarial, organizacional, académica, artística, deportiva, etc. Desde esta concepción el directivo, el académico o el docente debe conocer y aplicar a cabalidad las bases metodológicas, de lo que hoy se denomina en la tradición sistémica, Matriz DAFO, que supone el estudio riguroso e integral de las Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades del sistema (organización o colectivo) en su relación con el entorno o contexto social, todo lo cual tiene que ver con la mencionada trinidad: el sistema, el contrario y el entorno.

De hecho, esta es una colosal conquista metodológica de indiscutible utilidad y efectividad práctica, desarrollada por la tradición de los estudios de sistemas complejos en el mundo, que ha tenido infinitas aplicaciones exitosas en el ámbito empresarial desde la década de los años 60 del pasado siglo. Ante todo, es importante reconocer que los progresos en las últimas décadas en los estudios de dinámica de sistemas complejos sociales han permitido que aparezcan varias metodologías sofisticadas y similares a la Matriz de análisis DAFO, FODA o DOFA (como se le conoce en varios países latinoamericanos). En esencia, este instrumento de análisis gerencial y organizacional surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute, que desarrolló un estudio para descubrir por qué fallaba la planeación corporativa o empresarial. Según uno de sus fundadores el proceso de aparición de la Matriz de análisis DAFO fue muy extensa en el tiempo y con no pocos avatares, pues:

Descubrimos que no podíamos cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, así que comenzamos como primer paso, haciendo la pregunta de «evaluación», es decir: ¿Qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones? ¿Qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro? Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA (SOFT en inglés) ... Cuando esto se presentó a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zúrich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y lo denominaron análisis SWOT

(Humphrey, A., 2004, pág. 2).

Ahora bien, esta cita tiene implícita valiosas enseñanzas, pues muestra cómo evolucionó la concepción sistémica subyacente en esta naciente metodología de análisis de la compleja trama de los procesos empresariales. La aplicabilidad de la Matriz DAFO en todas las esferas de la vida social es incuestionable. Pero en su evolución la metodología ha ido perfeccionándose y una prueba de ello es la siguiente atinada recomendación:

Siempre el análisis DOFA es reducido a la etapa de diagnóstico, la verdad que lo presentado no tiene un mayor análisis hasta que se hace la matriz completa, que no es otra cosa que realizar las estrategias de Potencial (fortalezas y oportunidades); Desafíos (Debilidades y Oportunidades); Riesgo (Fortalezas y Amenazas) y Limitantes (Debilidades y Amenazas), un verdadero análisis estratégico, no solo hace el diagnóstico sino también busca las soluciones

(Varas, C., 2004, pág. 4).

Por lo tanto, la matriz de análisis DAFO supone un sistemático y complejo proceso de diagnóstico, planeación, aplicación, monitoreo, evaluación y prospección, mediante la constante re-alimentación de

la información que brindan esos procesos para el perfeccionamiento de lo planeado y lo planificado.

Ahora bien, la investigación será exitosa en la medida que se profundice en las infinitas y complejísticas relaciones e interacciones, que se establecen entre todos los sub-sistemas, componentes y elementos del sistema en su dinámica compleja en el entorno social competitivo.

En concreto, es indispensable reiterar la clasificación de los sub-procesos inherentes al estudio de la Matriz DAFO, pues las recomendaciones anteriores enfatizan la necesidad de profundizar en el estudio de las relaciones entre cuatro componentes de la matriz DAFO, es decir, considerar cuatro niveles o planos de análisis de las relaciones entre sistema y entorno, para identificar las particularidades del desarrollo del propio sistema, al considerar las complejidades de la dinámica del entorno, es decir, de los sistemas rivales. En esencia, estos sub-procesos son:

- 1) Potencial interno y externo con que cuenta el sistema o equipo (Fortalezas y Oportunidades).
- 2) Desafíos a los que se enfrenta (Debilidades y Oportunidades).
- 3) Riesgos que deberá correr el sistema en su dinámica en el entorno (Fortalezas y Amenazas).
- 4) Limitantes o desventajas que tendrá que superar (Debilidades y Amenazas).

De hecho, es muy valioso verificar el análisis de la relación entre debilidades y fortalezas, dentro del estudio prospectivo del propio sistema o colectivo, ya que propicia la aparición de nuevas oportunidades al anticiparse las posibles soluciones a los problemas que debe afrontar el grupo. A su vez, también permite enriquece el estudio prospectivo del propio colectivo sobre su futura evolución en el entorno social (Colás, P. & De Pablos, J., 2005).

En verdad, estas ideas incitan a que el investigador social conozca y aplique a cabalidad las bases metodológicas de la tradición sistémica

en general y de la Matriz DAFO en particular. Es decir, el estudio debe ser lo más amplio e integral posible, partiendo de la identificación de las debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades, que tiene todo sistema social en sus infinitas relaciones con el entorno competitivo.

Por otro lado, en el plano de la psicología social, todo esto tiene que ver con la esencial trinidad de elementos constitutivos de la compleja relación entre: sistema, contrario y entorno social:

- 1) El líder y sus investigadores, comprendidos como el sistema (inteligencia individual y colectiva).
- 2) Los grupos de investigación de otras entidades, empresas, instituciones, equipos, agrupaciones, etc. (entorno social competitivo).
- 3) El proceso-objeto de la investigación, como entorno inmediato o contexto de mediación, por ejemplo: empresa, colectivo de investigación, estudiantil, deportivo, artístico, etc.

Ahora bien, se pueden utilizar otros argumentos para revelar el excepcional valor que tienen los estudios sistémicos para la comprensión de los procesos sociales complejos, que se producen en la vida organizacional de los diferentes grupos y colectivos humanos, pues han permitido que aparezcan varias metodologías que perfeccionan y hacen más robustas la mencionada matriz.

Esta metodología DAFO de análisis social supone valiosas enseñanzas:

- 1) Que se debe seguir el proceso de cómo evolucionó la concepción sistémica subyacente en ella.
- 2) Reconocer que la aplicabilidad de la matriz DAFO en todas las esferas de la vida social es un estudio prospectivo muy eficaz.
- 3) Se debe admitir que en los ámbitos de la investigación social y de la educación su utilización es todavía muy incipiente y constituye una tarea pendiente para los psico-pedagogos, sociólogos y demás investigadores sociales en Iberoamérica (Colás, P., 2000).



- 4) El alcance metodológico de la matriz DAFO se expresa en el estudio de nuevas combinaciones entre esos y otros aspectos, tales como: ventajas, desventajas, desafíos, riesgos, limitantes, potencialidades, auto-organización, tendencias, perspectivas, etc.
- 5) Esta valiosa metodología puede contribuir a la superación de los profesores, directivos e investigadores, ya que su consecuente y rigurosa utilización en el ámbito docente o laboral será una verdadera revolución de incalculable alcance teórico y práctico como concepción estrategia para el desarrollo del desempeño exitoso de todos los actores sociales en los diferentes niveles y ámbitos de la vida social en general y de los complejos contextos de la dirección organizacional, investigación, educación, salud, cultura y deporte.

Sin embargo, lamentablemente en Cuba y en otros países latinoamericanos, en el ámbito organizacional y académico, aunque se ha reconocido su valor, es todavía poco utilizada y mucho menos actualizada, a pesar que en el país fue introducida en el ámbito empresarial desde la década de los años 80 por los primeros estudiosos de la dirección organizacional.

## **2.2 Los estudios sociológicos y la dirección organizacional.**

Por otro lado, los estudios sociométricos sirvieron de base a nuevos enfoques organizacionales sobre el estudio de la dinámica de las relaciones en los pequeños grupos sociales en el ámbito laboral, investigativo y educacional.

Es preciso reconocer que, un indiscutible propulsor de semejantes estudios fue Kurt Lewin, filósofo alemán radicado en Estados Unidos como profesor e investigador del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Entre las contribuciones esenciales de Lewin sobresale su anticipatoria concepción sistémico-compleja de la educación en general y del grupo de clase en particular, en la cual enfatiza la idea de que el grupo estudiantil es mucho más que la simple suma de individuos, pues cada grupo tienen una identidad y

dinámica, que resulta de las peculiares, crecientes y enriquecedoras interdependencias y relaciones entre sus miembros, las cuales le proporcionan al colectivo una estructura única o singular, caracterizada por un conjunto de valores, normas, formas de conducta y funcionamiento irrepetibles y *sui géneris*, atributos que emergen de sus relaciones no solo internas, sino de sus interacciones con el entorno, las cuales imponen y confieren a cada grupo no solo sus ventajas y desventajas, sino también sus propias rutinas, tensiones, conflictos, éxitos y fracasos (Lewin, K., 1978).

En la actualidad varios autores consideran que las ideas de Lewin, quien bebió de la savia de la psicología sistémica de la Gestalt son precursoras de los fundamentos teóricos de la psicología social aplicada al estudio de la dinámica de los grupos sociales, es decir, de las relaciones entre sistema y entorno social.

En concreto, Lewin sugirió que, desde la perspectiva sistémica, siempre se debe realizar un estudio o diagnóstico integral de caracterización tanto del sistema como del entorno social. Además, en medida considerable las contribuciones de Lewin sirvieron de base a las metodologías posteriores de análisis sistémicos. A su vez, desde la sociología y la educación se pueden aprovechar las contribuciones sistémicas de Lewin, quien aportó su concepción del grupo social como totalidad, ya que lo define como un sistema compuesto por diferentes e interdependientes elementos, que establecen entre sí infinitas relaciones, las cuales suelen ser tanto de cooperación armoniosas como de competencia antagónica.

Según Lewin, desde esta perspectiva sistémica, fenómenos tan decisivos como el análisis y resolución de conflictos y la consecuente toma de decisiones por el líder o coordinador del grupo, deben ser desarrollados considerando las propiedades emergentes de la totalidad de las relaciones y de la participación de los miembros en el conjunto de la organización, y, no solo desde la postura autoritaria de uno o pocos miembros. De hecho, Lewin se percató de la importancia capital de la participación democrática y activa

de los miembros del grupo, así como de la necesidad de fomentar la dirección colegiada, mediante el liderazgo itinerante y compartido de todos los integrantes del colectivo.

A su vez, otras contribuciones de Lewin se revelan en el conjunto de nociones y categorías que establece en su teoría de la dinámica de grupos, entre las cuales sobresalen: dinámica, personalidad, identidad y sentido de pertenencia del grupo. A partir de estas cualidades se estudian los procesos complejos inherentes al mundo interior del colectivo, es decir, enfatiza los aspectos funcionales o «dinámicos» de los grupos humanos, en contraposición a sus aspectos estáticos, ya que la clave del estudio de un colectivo estudiantil radica en comprender la complejidad inherente a sus relaciones y fuerzas socio-psicológicas internas, aspectos que denotan la semejanza de sus ideas con los estudios sociométricos de Jacob Moreno y sus seguidores.

En otros términos, comprender, desde la perspectiva sistémica, la naturaleza compleja de un grupo estudiantil supone revelar la emergencia de los agentes y procesos catalizadores de esas relaciones internas, es decir, comprender cómo se forman y desarrollan tales agentes y fuerzas dinamizadoras a partir de las relaciones entre los miembros del grupo, constreñidas en aquellos elementos que devienen ordenadores de la auto-organización del sistema (agentes inductores del caos y, a la vez, aglutinadores de los elementos más dinámicos del grupo estudiantil), según el lenguaje de la sinérgica (Haken, H., 1986, pág. 7).

Para la comprensión del paradójico doble carácter del papel dinamizador (inducción del caos) de las relaciones del sistema, así como de la naturaleza esclavizadora inherente al ordenador, como agente clave de la transformación de los sistemas vivos y sociales, así como comprender las relaciones de este concepto con otros en los procesos propios de la auto-organización: complejidad, caos, no linealidad, azar, acople, organización, estructura, sincronía, auto-poiesis, ruptura de simetría, atractores, ciclos hipercatalíticos,

estructuras disipativas, propiedades emergentes, auto-referencia, sinergia, etc. (Haken, H., 1986), (Martínez-Álvarez, F.F., 2011).

El valor psico-pedagógico y sociológico (metodológico y didáctico) de la paradójica noción de ordenador, como agente catalizador e inductor del caos, a la vez, que esclavizador de la dinámica global del sistema (grupo o colectivo laboral o estudiantil) se expresa en la identificación de los miembros claves de una organización (Haken, H., 1986), pues en cada grupo existen elementos cadenas y líderes, que poseen cualidades que favorecen la empatía comunicacional y la dinamización de las relaciones entre las islas o subgrupos.

Por otro lado, desde la visión sistémica de Lewin, se debe considerar el valor del impacto de la presión que ejerce el grupo sobre sus miembros, su cohesión, la concepción y el papel del liderazgo, la toma de decisiones colectivas o colegiadas, así como la actividad conjunta o trabajo en equipo de cooperación, que el grupo realiza (Canfux, V.; Castellanos, A.V. & Ojalvo, V., 1998, pág. 23).

En verdad, para Lewin los agentes, actores y fuerzas dinamizadoras de las relaciones en un grupo tienen diferentes fuentes y condiciones de posibilidad:

- 1) Factores individuales: la personalidad de cada uno de los miembros, sus experiencias previas, ideología, valores, expectativas, necesidades, intereses y motivación.
- 2) Factores del grupo mismo: su estructura e historia anterior; subgrupos existentes, líderes, las interacciones, cohesión y efectividad entre sus miembros, las relaciones con otros grupos, etc.
- 3) Factores instrumentales o metodológicos: incluye el tema, los objetivos, las tareas, el método concreto que se emplea, el material y las técnicas de trabajo, las formas de activación de la enseñanza y de la motivación del aprendizaje de los estudiantes.
- 4) Otra serie de fuerzas sociales: se trata de factores del entorno o contexto social (ambiental), tanto de tipo institucional como

social; entre los primeros está la clase de escuela, su organización, dirección, relaciones laborales en su interior, etc. Los factores sociales comprenden la situación político-económica del país y su repercusión en la situación familiar, el círculo de amistades de cada estudiante, entre otras fuerzas (Canfux, V.; Castellanos, A.V. & Ojalvo, V., 1998, págs. 23-24).

Por lo tanto, para comprender la real dinámica que se manifiesta en un grupo estudiantil concreto es preciso considerar, desde todos los enfoques posibles, las interacciones entre todas esas fuerzas involucradas, directa e indirectamente, en tan complejo proceso educativo (Lewin, K., 1978).

Como si fuera poco Lewin utiliza otra serie de conceptos para el estudio psico-pedagógico y sociológico sobre la dinámica de las relaciones en un grupo de clases, entre los cuales destaca la noción de situación social concreta, la cual supone la «... totalidad de factores internos y externos, orgánicos y ambientales, de importancia para el grupo, en un período de tiempo más o menos largo. Refleja el dinamismo de los acontecimientos en el grupo: situaciones de acuerdo y desacuerdo, odios, amores, rivalidad, participación, dominación, sumisión, etcétera» (Canfux, V.; Castellanos, A.V. & Ojalvo, V., 1998, pág. 24).

En concreto, la metodología sistémica que Lewin utiliza para la transformación creativa de un grupo social en general y, por tanto, aplicable a un colectivo estudiantil, le denomina teoría sociológica del campo de fuerzas, que es relativa a la dinámica de un grupo social, el cual supone: «... una totalidad de hechos coexistentes y mutuamente interdependientes, basándose en la definición de “campo físico” de Einstein (1933). Inicialmente, esta definición estaba pensada para explicar el comportamiento individual; posteriormente ha sido utilizada también en el estudio de la conducta grupal» (Diegoli, S., 2003, pág. 81).

Para comprender su teoría, se precisa conocer una serie de requerimientos:

- 1) Realizar un diagnóstico integral de los miembros del grupo y de la dinámica de sus relaciones internas y externas (sociológico y psico-pedagógico).
- 2) El profesor debe hacer acciones que le faciliten al grupo tomar conciencia de la nueva necesidad, la cual constituye la nueva fuerza que puede desequilibrar el estado del grupo, lo que le incita a motivarse a realizar los correspondientes cambios. El diagnóstico integral del profesor permite identificar una necesidad interna (fuerza) no detectada por el grupo.
- 3) Lo anterior permite generar o inducir la inestabilidad o cambios hacia el borde del caos determinista (actual lenguaje de la complejidad) para descongelar o dinamizar las relaciones entre los elementos catalizadores del grupo, implicando a los líderes y cadenas, es decir, se precisa romper con nuevas fuerzas el inmovilismo y el conformismo imperantes.
- 4) Aunque el profesor es quién debe inducir el cambio, a partir de su labor persuasiva para hacer tomar conciencia a los estudiantes de la fuerza de la nueva necesidad, no supone un estilo autoritario o permisivo, sino de tipo democrático, lo que propicia la participación y el trabajo en equipo para lograr los nuevos objetivos derivados de esa nueva necesidad. De hecho, en sus investigaciones educativas Lewin y sus colaboradores indagaron en aspectos sociológicos, psico-pedagógicos y organizacionales, en especial, en el estudio de los estilos de dirección, pudieron demostrar que «... el estilo democrático, caracterizado por la estimulación de la participación activa de los niños en la toma de decisiones, en un ambiente de aceptación y respeto, donde el maestro es un miembro más del grupo, condujo a un trabajo grupal más efectivo que los estilos autoritario o permisivo» (Canfux, V.; Castellanos, A.V. & Ojalvo, V., 1998, pág. 24).
- 5) El cambio de las relaciones en el colectivo favorece paulatinamente el cambio en cada estudiante, que, a la vez, reproduce y eleva a niveles superiores las relaciones en todo el grupo (ciclo recursivo).
- 6) El trabajo de cooperación entre profesores y estudiantes genera propiedades emergentes que mejoran la dinámica interna del colectivo, lo que, a su vez, perfecciona tanto el proceso de

enseñanza-aprendizaje, así como eleva el rendimiento académico y los valores humanos (Lewin, K., 1978).

Por lo tanto, ante un profesor responsable, que asume la perspectiva sistémica y la teoría del campo de fuerzas, debe seguir las sugerencias de Lewin y realizar un estudio minucioso de caracterización (diagnóstico integral) de todos esos factores que condicionan la dinámica de las relaciones complejas existente dentro y fuera de un grupo estudiantil (González-Soca, A., 2002, págs. 72-89), (Martínez, R., 2007).

La investigación educativa empírica de Lewin y sus colaboradores en el contexto peculiar de varias instituciones escolares de Estados Unidos en las siguientes décadas de la postguerra, le llevaron a establecer los fundamentos de la metodología de la investigación – acción, la cual se orientó desde sus inicios al estudio sociológico y psico-pedagógico:

de las complejas actividades de la vida del aula, desde la perspectiva de quienes intervienen en ella: elaborar, experimentar, evaluar y redefinir -a través de un proceso de reflexión cooperativa más que privada y un enfoque del análisis conjunto de medios y fines - los modos de intervención, los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de la currícula y su proyección social, y el desarrollo profesional de los docentes; todo esto, con el fin de mejorar y aumentar el nivel de eficiencia de los educadores y de las instituciones educativas

(Martínez-Miguélez, M., 1996, pág. 100).

Hoy tiene gran vigencia el legado de Kurt Lewin, pues se han desarrollado diversas teorías psicológicas, pedagógicas, sociológicas y organizacionales, que, afortunadamente, se están articulando a partir de la perspectiva transdisciplinaria, lo que ha permitido enriquecer los estudios de los grupos sociales y ha permitido su aplicación más efectiva a diversos campos de la actividad social, en especial, en el ámbito educativo (Martínez-Álvarez, F., 2011b).

Por otro lado, en Latinoamérica el profesor argentino Enrique Pichón Riviére ha sido uno de los más fervientes continuadores de los estudios sociométricos sobre los grupos sociales, y, aunque principalmente, sus trabajos estuvieron dirigidos a la psicología clínica y social, sus ideas tienen un especial significado para los estudios integrales de los grupos estudiantiles. Entre sus contribuciones más significativas sobresale su noción de grupo operativo, el cual está conformado por: «... un conjunto de personas, que, ligadas por constantes de tiempo y espacio, que articuladas por su mutua representación interna se proponen explícita e implícitamente una tarea, que constituye su finalidad» (Valera, M., 2006, pág. 2).

Para Pichón Riviére, el fomento de las interacciones y la empatía comunicacional entre los estudiantes es de vital importancia para el logro de los objetivos de motivar el proceso de aprendizaje personal en el ámbito de las creativas relaciones grupales, las que se convierten en un ámbito ideal de aprendizaje significativo, pues los estudiantes pueden, con la orientación y participación del profesor, enriquecer sus conocimientos y experiencias, articulando sus ideas y sentimientos. Para lograr esos objetivos es preciso desarrollar actividades lúdicas o de placer (psicodramas, sociodramas, simulaciones, juegos de roles y dramatizados, entre otras), como vías para favorecer la motivación de su propio aprendizaje mediante la interacción con los demás miembros del colectivo (Pichón, E., 1985a).

Otra idea de gran alcance metodológico del profesor argentino radica en la sugerencia de realizar un diagnóstico sociológico y psicológico integral del grupo, que incluye el estudio de la familia y de las amistades de los estudiantes en su comunidad (hoy se precisa incorporar al estudio las amistades virtuales de cada estudiante en las redes sociales de internet), pues en tales indagaciones están las fuentes necesarias de información para conocer sus gustos y preferencias más recurrentes, de manera que los profesores puedan orientar con mayor certeza sus acciones didáctica de motivación del aprendizaje en cada estudiante.



Desde estas ideas de Pichón Riviére se infiere la necesidad de concebir actividades personalizadas para cada estudiante, así como otras adecuadas a las particularidades relativas a cada grupo de clase, a partir de la información recopilada en el diagnóstico integral realizado (Pichón, E., 1985b).

En síntesis, entre las ideas esenciales de las concepciones psico-pedagógicas, sociológicas y organizacionales sistémicas de Jacob Moreno, Kurt Lewin y sus seguidores, que permiten caracterizar y redimensionar la noción de grupo o colectivo estudiantil, sobresalen:

- 1) Conciencia de la identidad y pertenencia al grupo estudiantil (sistema), mediante la interacción e interdependencia entre los miembros, a partir de la definición y desarrollo de intereses y objetivos comunes (patrones, regularidades y recursividad).
- 2) Mejora de la empatía comunicacional entre sus miembros, mediante el paso del diálogo, a la discusión, al debate hasta llegar al consenso en el contexto de las conversaciones creativas.
- 3) Coordinación en lugar de dirección mediante el trabajo en equipo, en lugar de centralizar, intervenir o imponer algo al grupo de manera autoritaria.
- 4) Fomento del colectivismo y la gestión organizacional colegiada, que permite delegar roles y funciones en el desarrollo del liderazgo distribuido e itinerante de cada uno de los miembros del grupo estudiantil (estilo democrático).
- 5) Dinamización de las relaciones entre los miembros del colectivo estudiantil (sistema), mediante la auto-organización, que aprovecha las fortalezas y potencialidades internas, así como las oportunidades del intercambio de sustancia, energía e información (significado social y sentido personal) con su entorno social.
- 6) Generación de propiedades emergentes, auto-poiesis y creatividad, a partir de la dinamización de la interacción de los miembros del colectivo (sistema) y de este con los demás actores, entidades y organizaciones del entorno social, en función de la sinergia y sustentabilidad del colectivo estudiantil.

Todos estos desarrollos, aquí descritos, deben rescatarse e incorporarse en las emergentes aplicaciones de las ideas transdisciplinarias de la complejidad en todos los ámbitos de la vida social, incluyendo, por supuesto, la dirección organizacional.

### **2.3 La perspectiva transdisciplinaria de la complejidad en la dirección organizacional**

Como se sabe, los estudios sobre la inteligencia humana han tenido significativos avances desde las teorías organizacionales, en las que han primado enfoques que enfatizan la perspectiva de preparar a los directivos en el estudio de la dinámica compleja del entorno organizacional empresarial. Por ello, Arie de Gaus sentencia que: «... la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores, quizás sea la única ventaja competitiva sostenible» (Senge, P., 1992, pág. 2).

En esencia, desde la perspectiva de los sistemas complejos, las organizaciones en general y el colectivo o equipo empresarial, estudiantil o de investigación en particular, constituyen organizaciones sociales complejas, que deben aprender a aprender, es decir, como dice Ernesto Gore: «... una organización debe ser capaz de mantener su diálogo interno»; además, sentenció que: «... la idea de la organización capaz de aprender es una revolución mental. Nos exige abandonar los viejos paradigmas de liderazgo y de poder para acercarnos a un pensamiento capaz de manejarse con sistemas complejos», tomado de: (Senge, P., 1992, pág. 2).

De hecho, el valor de esta sentencia para el desarrollo de la inteligencia organización y, en especial, de los líderes, se esclarece mucho más si se toma conciencia de que es preciso abandonar la ilusión, imperante en el contexto de la dirección organizacional, de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas, pues, en verdad: «Podemos construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea donde se cultivan nuevos y

expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto» (Senge, P., 1992, pág. 11).

Por lo tanto, las nuevas concepciones, de tipo transdisciplinario, que hoy se desarrollan en la dirección organizacional, fundadas en las teorías y enfoques de la complejidad, permiten revolucionar la propia concepción del liderazgo de los directivos. Esencialmente, el polémico y controvertido tema del liderazgo ha generado importantes modificaciones y redimensionamientos de las funciones y roles del directivo, una de ellas es la ingeniosa concepción de Peter Senge, quien enfatiza tres funciones innovadoras del líder en una organización inteligente:

- 1) Arquitecto o diseñador de la planeación estratégica de la organización, en la cual se configuran e integran todos los componentes del sistema y velar por su funcionamiento, así como prever y evitar el origen de los problemas y anticipar las soluciones, para ello debe aplicar las cinco disciplinas o principios de la dirección organizacional inteligente:
  - a) Dominio personal.
  - b) Modelos mentales.
  - c) Visión compartida.
  - d) Aprendizaje en equipo.
  - e) Pensamiento sistémico con sus:
    1. propósitos,
    2. objetivos y
    3. valores.
- 2) Mayordomo de la organización, significa que el líder y cada miembro del colectivo debe estar al servicio de la visión y de los valores de compromiso y sentido de pertenencia a la organización, en función del desarrollo creativo de sus miembros y del crecimiento espiritual y de la identidad colectiva (amor y entrega por la camiseta en el deporte), es decir, es la vocación de

luchar por la implicación real de sus miembros al saber convertir la visión personal del líder en visión compartida y transformada por todos en la organización.

- 3) Maestro, que se refiere a la exigencia de promover constantemente el aprendizaje colectivo (Senge, P., 1992, págs. 420-444).

En concreto, en este caso directivo de una organización, pues aquí se propone y promueve un desplazamiento del protagonismo del líder al protagonismo distribuido e itinerante de todos los miembros del colectivo, de tal suerte, que hoy la red-rizoma de actores involucrados en el desarrollo de una organización, como un equipo de investigación, debe explotar las potencialidades creativas de cada miembro y de la «mente colectiva» (de todos los actores sociales), por encima del carácter interventor e impositivo del «experto y todo poderoso» directivo, quien a lo sumo debe convertirse en un educador y facilitador sagaz de la eclosión creativa, que solo se puede lograr con la participación activa, el aprendizaje y la sabiduría colectiva de todo el colectivo.

Desde referentes teóricos muy diversos se está fundamentando el potencial creativo de la inteligencia colectiva. Sin embargo, en el ámbito académico, hoy se reconoce que: «La idea de que existe una inteligencia grupal procede de Robert Sternberg, un psicólogo de Yale, y de Wendy Williams, una estudiante graduada, que llevaron a cabo una investigación para tratar de comprender los elementos que contribuyen a la eficacia de un determinado grupo» (Goleman, D., 1995, pág. 105).

De hecho, en Cuba desde hace casi tres décadas, se ha ido difundiendo una concepción más integradora sobre la formación de la inteligencia colectiva: la denominada educación del aprendizaje desarrollador (González-Rey, F., 1995).

En esencia, esta revolucionaria visión tiene un especial valor para el fomento de la inteligencia grupal o colectiva en las organizaciones, ya que puede potenciar el trabajo de aprendizaje desarrollador en

equipo, de manera que, favorece la preparación de sus miembros, en cuanto a las cualidades personales y profesionales. Para ello, se debe fomentar no solo un accionar comprometido, reflexivo, activo y participativo, sino también incrementar la creatividad de la mente colectiva, del trabajo en equipo para buscar soluciones complejas a los problemas complejos con los que tiene que liderar sistemáticamente un colectivo sea docente, científico o empresarial.

En verdad, para lograr resolver tales problemas es preciso promover un aprendizaje colectivo desarrollador, el cual parte de los principios «... de la interdependencia positiva entre los miembros del grupo y de la responsabilidad por el aprendizaje y sus frutos» (Castellanos-Simons, D. & et al., 2002, pág. 135). Desde esta misma perspectiva para el desarrollo de la inteligencia colectiva tiene un valor muy especial la metodología sistémica de Peter Senge sobre las disciplinas de la organización inteligente, fundada en los cinco principios ya mencionados, y once leyes o regularidades del comportamiento organizacional.

Sin embargo, en cuanto a las once leyes de la Quinta disciplina, sobresale su capacidad heurística y prospectiva para el estudio de las organizaciones y de los procesos complejos que les son inherentes (Senge, P., 1992, págs. 77-90), y entre los procesos que tienen semejante naturaleza están los relativos a la inteligencia colectiva de la organización social en cuestión.

De hecho, para el desarrollo de la inteligencia colectiva es muy importante lograr alta sinergia entre todos los actores involucrados en el proceso de dirección, en este caso, en los contextos peculiares del ambiente laboral y del entorno competitivo de la organización. En fin, cada uno de estos principios y leyes del comportamiento en la organización contribuye a la formación y desarrollo de la autoorganización del trabajo en equipo, que debe mejorar el desempeño no solo del líder del colectivo, sino también de todos los miembros de la organización. Por otro lado, en la historia han existido otras concepciones y corrientes

de la dirección organizacional que han enriquecido las ideas, principios y funciones fundamentales de la dirección, a la vez, que han recomendado articular mejor todos los componentes estructurales y dinámicas de la dirección de los procesos sociales complejos.

Por ejemplo, para Sternberg, en su Teoría Triárquica de la Inteligencia, los tres componentes básicos son:

- 1) Regulación
- 2) Control
- 3) Auto-poiesis (Sternberg, R., 1985)

Por otro lado, Assmann y Xique sugieren potenciar el proceso de autoorganización para el desarrollo de la inteligencia colectiva. Estos autores enfatizan que se precisa dinamizar las interacciones entre los denominados componentes y elementos de los procesos de autoorganización de la dirección en la vida de una organización. Por ello, sugieren una serie de ideas y principios:

- 1) Los procesos están organizados de forma cíclica
- 2) Son auto-referenciales
- 3) Presentan flexibilidad estructural, plasticidad, ausencia de endurecimiento
- 4) Poseen gran adaptabilidad interna y externa
- 5) Son unidades vivas en un medio cambiante
- 6) Son homeostáticos (equilibrio dinámico o corredizo)
- 7) Generan propiedades emergentes esenciales para comprender los niveles de la autoorganización  
(Xique, M.A., 2010, págs. 4, 6, 47-50).

Estos principios y propiedades de la autoorganización de los sistemas complejos tienen gran utilidad para comprender la dinámica del proceso de desarrollo de la inteligencia colectiva del líder y su organización, desde la cual se pueden hacer significativas transformaciones en todos los ámbitos de la vida social.

En fin, hoy en la academia se reconoce que la cruda y terca naturaleza compleja de los fenómenos sociales exigen un estudio mucho más riguroso, que parta desde todos los saberes y disciplinas posibles, a la vez, que demandan una creciente y efectiva articulación creativa entre ellas, en función de dar soluciones duraderas (sustentables) a los nuevos y crecientes problemas, cada vez más complejos, tal como lo fue la desoladora pandemia de la COVID-19 a nivel mundial, regional y local.

Como se sabe, la labor preventiva creativa (profilaxis epidemiológica multisectorial, así como la vacunación extensiva gratuita) fue la clave para afrontar (no enfrentar) esa complejísima situación de salud. Sin embargo, la solución hubiera sido mucho más rápida y efectiva si se hubiera partido de su estudio como sistema complejo adaptativo, el cual debe ser tratado con las herramientas epistemológicas (filosóficas y científicas) propias de la Perspectiva transdisciplinaria (Martínez-Álvarez, F.F., 2022b, pág. 75). Afortunadamente, hoy se dispone de una creciente sistematización de las ideas esenciales de esta perspectiva, las cuales han sido resumidas por el autor en una docena de premisas para su aplicación e implementación en el estudio de los sistemas dinámicos complejos, como son las organizaciones sociales (Martínez-Álvarez, F.F., 2022c).

Además, esta revolucionaria perspectiva se fundamenta en una serie de ideas, principios y conceptos de la complejidad, tales como: sistema, entorno, estructura (orden, estabilidad, acople, cohesión), dinámica (funciones), sincronía, sinergia, homeostasis, homeorhesis, no linealidad, incertidumbre, caos), fractalidad, borrosidad, adaptación, resiliencia, auto-poiesis, autoorganización, complejidad, sustentabilidad, etc., propiedades y procesos, que permiten comprender y fomentar una cultura auto-organizacional creativa de todos los actores sociales (directos e indirectos), involucrados en la solución definitiva y sustentable de los complejos problemas sociales.

Lamentablemente, la inmensa mayoría de las autoridades políticas y de los decisores, en el ámbito organizacional en el mundo, subestiman o desconocen las novedades y aplicaciones prácticas

efectivas ya existentes en la literatura internacional de los Estudios transdisciplinarios de la complejidad y de los demás paradigmas emergentes de la integración del saber, los cuales pueden constituir herramientas epistemológicas más adecuadas a las particularidades de la complejidad de los problemas sociales, que son objetos de la investigación organizacional.

### 3. Conclusiones

En resumen, en el artículo se ha reflexionado sobre los fundamentos de la dirección organizacional, en especial, sobre las funciones del ciclo directivo en las organizaciones y grupos sociales. Además, se ha realizado una breve caracterización de algunas concepciones y enfoques sobre la dinámica de la dirección de los procesos organizacionales. En concreto, se le prestó interés a la perspectiva sistémico-compleja y al papel de la autoorganización en la comprensión de la dinámica de los grupos y colectivos humanos.

De hecho, se hizo un breve análisis de los referentes teórico-metodológicos en general y de las funciones de dirección organizacional en particular. Entre las propuestas descritas sobresale la concepción clásica de Henry Fayol, padre de la dirección empresarial moderna, quien dejó para la posteridad su clasificación de las funciones del ciclo directivo, la cual luego ha sido reconceptualizada por diferentes autores. Desde las nuevas perspectivas sistémica y de la complejidad se han realizado contribuciones significativas sobre la noción clásica de la matriz DAFO, sobre los conceptos de estrategia, planeación y planificación, en especial, desde las ideas de Herrscher, Senge y Sternberg, quienes enfatizan la necesidad de desarrollar estudios sobre la naturaleza compleja y la complementariedad de las funciones del ciclo directivo.

A la vez, en el trabajo se enriquecen las nociones de participación distribuida de roles y funciones itinerantes de todos los miembros del colectivo, en el cual el liderazgo alcanza una dimensión más



humilde y democrática, que enfatiza la necesidad de perfeccionar el proceso endógeno de emergencia y auto-organización de los sistemas sociales, en especial, de los colectivos laborales, estudiantiles y de investigación. Además, en el texto se aprovecharon las contribuciones de los estudios sociométricos y de la metodología de Kurt Lewin de la transformación creativa de los grupos sociales en general y de los colectivos estudiantiles en particular. Así también, se mostraron las contribuciones de los estudios de Pichón Riviére sobre la dinámica compleja del grupo operativo y su papel en el desarrollo personal y colectivo. En definitiva, en el trabajo se proporcionó una síntesis renovadora de varias ideas y concepciones sobre la dirección organizacional, especialmente articuladas desde la perspectiva transdisciplinaria de integración del conocimiento.

## Referencias

- Acosta-Mejía, D.O. & Martínez-Álvarez, F.F. (2018). Vigencia de la metodología vigotskiana de la motivación del aprendizaje. Perfiles de Ingeniería. Universidad Ricardo Palma de Lima. En: [http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Perfiles\\_Ingenieria/article/view/2379](http://revistas.urp.edu.pe/index.php/Perfiles_Ingenieria/article/view/2379), XIV(14), 161-182.
- Banathy, B.H. (1994). Diseño de sistemas sociales. Creando nuestro futuro en un mundo cambiante. Buenos Aires: GESI.
- Bateson, G. (1985). Pasos hacia una ecología de la mente. Buenos Aires: Lohlé-Lumen.
- Bennis, W.G. (1966). Changing Organizations. Nueva York: McGraw-Hill.
- Cabrera-Carrazana, Y. (2023). Estrategia de superación para el desarrollo de la inteligencia deportiva de los profesores de voleibol. Tesis en opción al Título de Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Fase de Pre.defensa. Bayamo: Universidad de Granma.

- Canfux, V.; Castellanos, A.V. & Ojalvo, V. (1998). Los métodos participativos: ¿Una nueva concepción de la enseñanza? La Habana: CEPES. Universidad de La Habana.
- Carnota-Lauzán, O. (1987). Teoría y práctica de la dirección socialista. La Habana: Universidad de La Habana.
- Castellanos-Simons, D. & et al. (2002). Aprender y enseñar en la escuela. Una concepción desarrolladora. Ciudad de la Habana: Pueblo y Educación.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. En: [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest).
- Codina-Jiménez, A. (2007). Antecedentes sobre los estudios y la preparación en técnicas del management en Cuba. Retos de la dirección, 1(1), 5-17.
- Colás, P. & De Pablos, J. (2005). La formación del profesorado basada en redes de aprendizaje virtual: aplicación de la técnica DAFO. Sevilla: Equipo de Investigación, Evaluación y Tecnología Educativa de la Universidad de Sevilla.
- Colás, P. (2000). La investigación-acción. Sevilla: Equipo de Investigación, Evaluación y Tecnología Educativa de la Universidad de Sevilla.
- De Bono, E. (1980). El pensamiento lateral. Manual de creatividad. Barcelona: Paidós.
- Diegoli, S. (2003). El comportamiento de los grupos pequeños de trabajo bajo perspectiva de la complejidad: Modelos descriptivos y estudio de casos. Tesis de doctorado. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Fayol, H. (1979). *Administración general e industrial*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Franco, R. & Dieterich, H. (1998). Aportes de las ciencias naturales a la posibilidad de la democracia. En H. Dieterich, *Fin del Capitalismo Global. El nuevo Proyecto histórico* (págs. 81-104). México: Nuestro Tiempo.
- Freire, P. (1983a). *La Educación como práctica de la libertad*. Río de Janeiro: Paz y Tierra.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Sao Paulo: Paz e Terra.
- Fried, D. & Rodríguez-Mena, M. (2011). Afrontamiento generativo y desarrollo comunitario. En J. García, & J. &.-Á. Betancourt, *Transdisciplina y desarrollo humano* (págs. 256-287). Tabasco: Dirección de Calidad y Enseñanza en Salud de la Secretaría de Salud del Estado.
- García-Rodríguez, J.F. & Betancourt, J. (2010). Enfoque de los sistemas complejos en Salud. Tabasco: Dirección de Calidad y Enseñanza en Salud de la Secretaría de Salud del Estado.
- García-Rodríguez, J.F.; Betancourt, J.; Martínez-Álvarez, F. (2011). *Transdisciplina y desarrollo humano*. Tabasco: Editorial Dirección de Calidad y Enseñanza en Salud de la Secretaría de Salud del Estado.
- Gell-Mann, M. (1998). *El quark y el jaguar. Aventuras en lo simple y lo complejo*. Barcelona: Tusquets Editores, S.A.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. México: Javier Vergara Editor.
- González-Rey, F. (1995). *Comunicación, personalidad y desarrollo*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- González-Soca, A. (2002). El diagnóstico pedagógico integral. En A. González-Soca, *Nociones de sociología, psicología y pedagogía* (págs. 72-89). La Habana: Pueblo y Educación.
- Haken, H. (1986). *Fórmulas del éxito de la Naturaleza*. Barcelona: Salvat.
- Herrscher, E. & et al. (2012a). *Primeras Conversaciones del Extremo Sur*. Ushuaia: Universidades Nacionales de Tierra del Fuego y de la Patagonia.
- Herrscher, E. (2003). *Pensamiento sistémico*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Herrscher, E. (2005a). *Planeamiento Sistémico: un enfoque estratégico para conducir en la oscuridad*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Herrscher, E. (2007). *El Círculo virtuoso. Cambiar-Planificar-Aprender-Cambiar*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Humphrey, A. (2004). *Orígenes del modelo de análisis DOFA. Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*. En: [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest).
- Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós.
- Luengo, N.A. (2016). *Sistema de entrenamiento para la dirección del desarrollo de la fuerza especial en corredores con obstáculos*. Tesis de doctorado. La Habana: Universidad de las Ciencias de la Cultura Física y el Deporte.
- Luengo, N.A.; Martínez-Álvarez, F.F. (2018). *La Educación transdisciplinaria*. Buenos Aires: Comunidad Editora Latinoamericana.

- Machado-Bermúdez, R. (1990). Formación de cuadros y dirección científica desde el subdesarrollo. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
- Martínez, R. (2007). La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Martínez-Álvarez, F. (2011b). La Educación desde la perspectiva transdisciplinaria de la complejidad. En J. García, & J. &.-Á. Betancourt, Transdisciplina y desarrollo humano. (págs. 152-175). Tabasco: Editorial Dirección de Calidad y Enseñanza en Salud de la Secretaría de Salud del Estado de Tabasco, México. ISBN: 968-5518-32-7.
- Martínez-Álvarez, F.F. (2010d). Algunos antecedentes teóricos de la auto-organización. Revista Perfiles de Ingeniería de la Universidad Ricardo Palma de Lima., 10(10), EI26-EI36.
- Martínez-Álvarez, F.F. (2011). Fundamentos epistemológicos para la construcción de una Educación transdisciplinaria en Cuba. Tesis de Doctorado. La Habana: Centro de Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana (CEPES) En: <http://repositorio.eduniv.cu/files/original/17fdc3ad19d14480a6ffc0ea440fe796.pdf>.
- Martínez-Álvarez, F.F. (2018). Los estudios de la complejidad en la nueva revolución del saber. En L. Rodríguez-Zoya, La emergencia de los enfoques de la complejidad en América Latina. Tomo II. Cap. V (págs. págs. 82-101). Buenos Aires: Comunidad Editora Latinoamericana.
- Martínez-Álvarez, F.F. (2022a). De los Mitos del Positivismo a la Educación científica. Editorial Rakuten Kobo Inc. ISBN: 1230006066604. En: <https://www.kobo.com/ww/es/ebook/de-los-mitos-del-positivismo-a-la-educación-científica>.

- Martínez-Álvarez, F.F. (2022b). La Perspectiva transdisciplinaria. Editorial Rakuten Kobo Inc. ISBN: 1230006064310. En: <https://www.kobo.com/ww/es/ebook/la-perspectiva-transdisciplinaria>.
- Martínez-Álvarez, F.F. (2022c). Perspectiva transdisciplinaria en la metodología de la investigación social. Revista Cubana de Educación Superior. Centro de Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana, 41(2), 59-70.
- Martínez-Miguélez, M. (1996). Comportamiento Humano: Nuevos métodos de investigación. México: Editorial Trillas.
- Mintzberg, H. (1984). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.
- Montero, R. & et. al. (2002). Sistema de Cultura Física y Deporte. Módulos del Ciclo de Superación a los Cuadros del INDER. La Habana: Deportes.
- Morin, E. (1986). El método. Vol. III. El Conocimiento del Conocimiento. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Pichón, E. (1985a). Del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pichón, E. (1985b). El proceso grupal. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Ranzola, A. (1989). La planificación del entrenamiento deportivo. Caracas: Claced.
- Rodríguez-García, F.; et al. (1990). Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Ronda, G. (2007). Dirección estratégica, constructo y dimensiones. La Habana: Ediciones Futuro.
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Barcelona: Granica.
- Sternberg, R. (1985). Beyond IQ: A Triarchic Theory of Human Intelligence. New York: Cambridge University Press.
- Toffler, A. & Toffler, H. (1992). El cambio del poder. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.
- Toffler, A. (1980). La tercera ola. Barcelona: Plaza & Janes, S.A. Editores.
- Toffler, A. (1998). El Shock del futuro. Barcelona: Plaza & Janes, S.A. Editores.
- Valera, M. (2006). Reflexiones de la intervención con docentes. Una experiencia desde la perspectiva del grupo operativo. En: <http://www.educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/18/valera.html>.
- Varas, C. (2004). Comentarios al artículo de Alan Chapman: «Análisis DOFA y análisis PEST». Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. En: [http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest).
- Vigotski, L.S. (1987). Imaginación y creación en la edad infantil. La Habana: Pueblo y Educación.
- Xique, M.A. (2010). Estrategia didáctica con enfoque metacognitivo para la formación y desarrollo de competencias de expresión oral en la carrera de Licenciatura en Enseñanza del Inglés. Tesis de Doctorado en Ciencias Pedagógicas. Camagüey: Universidad de Camagüey.