

LA COMPLEJIDAD EN LA CONFORMACIÓN
DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES:
UN ANÁLISIS CRÍTICO.

Manuel González M.*

RESUMEN

Se estudia la Complejidad Empresarial en vista de los éxitos o fracasos de las empresas, independientemente de su tamaño. Primero se relaciona la Complejidad con la Gestión y se considera la Complejidad Organizacional como camino hacia la Incertidumbre. Luego se estudia el enfoque de la Complejidad como Visión de la Tecnología de la Información y se finaliza con el enfoque Dinámico de la Complejidad Organizacional.

PALABRAS CLAVES:

Empresa, complejidad organizacional, gestión.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, hemos sentido la preocupación de profundizar en el tema de por qué las empresas en unos casos fracasan y en otros alcanzan el éxito, apartándome del concepto de éxito ligado al tamaño, ya que independientemente de este, el éxito está ligado a todo empresario que logra ir desarrollando su empresa a lo largo del tiempo, sin importar la dimensión que tenga en un momento o en otro.

* Universidad Autónoma de Madrid.

En ese sentido, la preocupación se orienta hacia analizar y desvelar, si los modelos de análisis que han ido surgiendo y complementando unos con otros, son suficientes para proyectar la empresa hacia el éxito o por el contrario, si tan solo constituyen aproximaciones en la incertidumbre que les rodea, constituyéndose en modelos de análisis a los que todavía les falta el elemento o elementos aglutinadores que les den un sentido único capaz de lograr proyectar las decisiones, sobre la viabilidad empresarial con un grado de acierto alto.

En esa forma y a partir de ahí, de resultar positivas y consistentes nuestras interrogantes, se podrá derivar e introducir las nuevas variables a analizar y que en alguna forma completarán el modelo para el análisis y toma de decisiones estratégicas empresariales.

Pero para ello, uno de los puntos relevantes que conceptualmente habrá de aclararse es el enfoque que se tendrá sobre la complejidad en la conformación de las empresas.

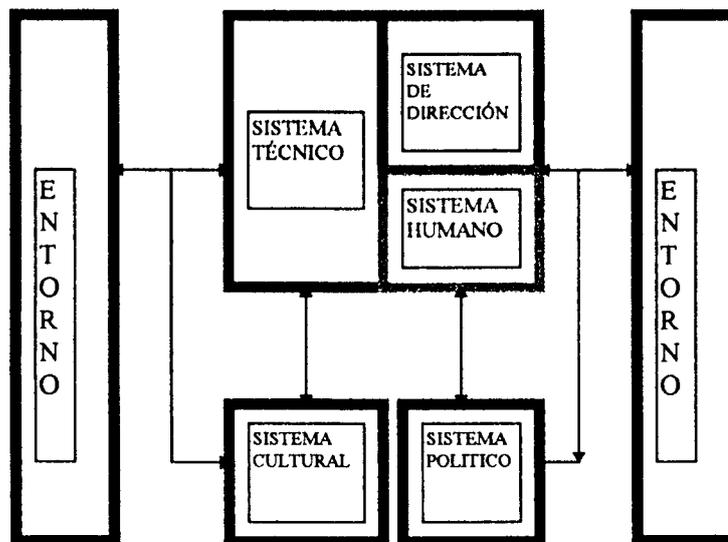
La visión que se tenga sobre la complejidad empresarial hará que el proceso discurra por una vertiente u otra.

Conscientes de ello, hemos querido centrar este trabajo en un proceso aclaratorio de cuál es la conceptualización que se tiene sobre este tópico, tratando de ver el enfoque que existe desde la perspectiva de varios autores y trabajos, para finalmente presentar la propia y de esa forma ver, con más claridad lo que la diferencia de las anteriores.

1. LA COMPLEJIDAD Y EL SISTEMA DE DIRECCIÓN

En este punto se tratará de reflejar cuáles son las abstracciones que desarrolla el doctor Eduardo Bueno en sus obras o artículos, en lo referente al problema de lo complejo, que se encuentra presente en el hecho concreto de toda actividad empresarial.

Para ello partiré de su enfoque de la empresa como organización y que ya en el 1982, posteriormente en 1984-1985¹, y en su última edición de su libro de organización de empresas (1996)², presenta como un pentagrama conformado por un sistema técnico, un sistema humano, un sistema de dirección, un sistema cultural, un sistema político; interrelacionado internamente e influido externamente por su entorno.



En esta concepción sistemática de la organización empresarial hay tres ideas fundamentales.

- La empresa como sistema social en el que existen unas relaciones de interdependencia, unos comportamientos y unos objetivos que los vinculan en una determinada estructura.
- La empresa como sistema técnico o conjunto de procesos, métodos y tecnologías que permiten la producción de unos

¹ Este enfoque de la empresa como organización fue realizado por el doctor Eduardo Bueno junto al doctor Valero.

² Referente al enfoque que presenta el Dr. Eduardo Bueno en su libro: Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos. Edit. Pirámide 1996. Madrid.

determinados bienes o servicios, que caracterizan a cada actividad empresarial determinada.

- La empresa como sistema abierto tiende a interactuar con su entorno, tanto a nivel general del sistema como a nivel parcial de los subsistemas que la conforman y que se reflejaron en el gráfico anterior.

Sin entrar en la definición específica de cada subsistema, entraré a continuación al enfoque que previamente hace el doctor Eduardo Bueno sobre la conceptualización que hace Weaver (1948) de la complejidad, y que le servirán para destacar el grado de complejidad en que se mueven los sistemas sociales empresariales en su modelo ampliado de las fuerzas competitivas.

Así, la complejidad en las organizaciones empresariales se presenta en cuatro aspectos fundamentales que trataré de especificar en los párrafos siguientes.

- El sistema jerárquico existente en las organizaciones que necesita estar interrelacionado a todos los niveles, y en la medida que estos criterios llevan a una estructura más amplia y diversa provocan una mayor complejidad.
- Otro elemento explicativo de la complejidad se genera por la evolución del propio sistema jerárquico, y que su planteamiento se fundamenta en la conceptualización de que los sistemas complejos evolucionan más rápidamente a partir de los sistemas simples.
- La existencia de relaciones tanto externamente como internamente en los sistemas, que conforman la organización empresarial, provocan que el grado de complejidad aumente a medida que se pasa de las relaciones de corto plazo a las de largo plazo, esto si se asume el planteamiento que hacen los autores anteriormente citados que los sistemas son independientes en sus relaciones de corto plazo y se vuelven dependientes en las de largo plazo.

- El grado de complejidad derivado del proceso o tareas que se desarrollan entre las variables externas (contingencias) y las variables internas (diseño organizativo), lo que determinará su capacidad y grado de adaptación a su entorno que le rodea.

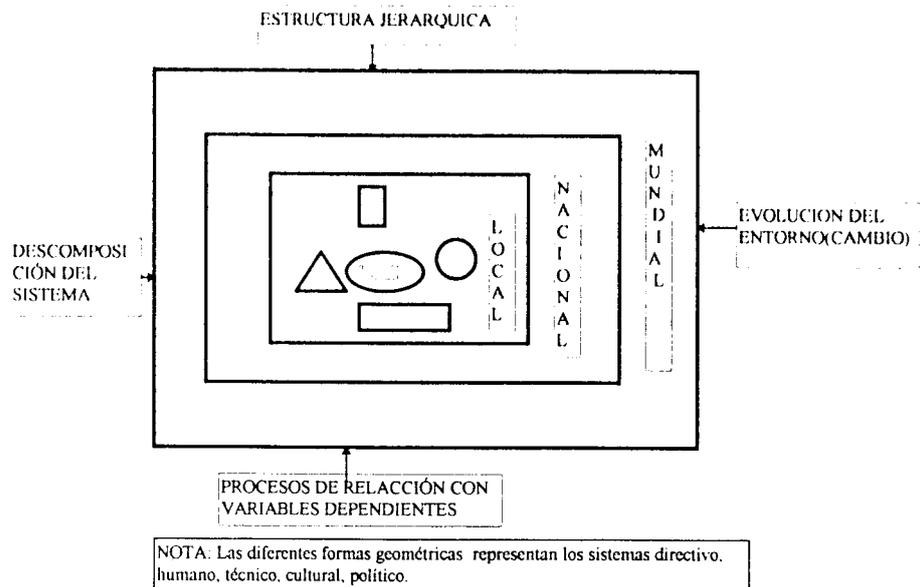
Todos estos aspectos señalados anteriormente y que están presentes en la complejidad de toda organización empresarial sirven al doctor Bueno para resaltar el grado de complejidad de los sistemas, y haciendo un proceso dicotómico presentar la complejidad bajo un enfoque externo (análisis del entorno) y otro interno (análisis de la organización).

Así, entiende que existe la complejidad externa en cuanto el medio en que se mueve la empresa, presenta los cuatro aspectos anteriormente citados y que detallo continuación:

- Una jerarquización presente en las posibles opciones en que pueden ordenarse los factores de influencia económicos, sociales, políticos, tecnológicos; opciones que pueden descomponerse a su vez en un medio general (local, regional, país, mundial) o específico (sector o rama de actividad).
- La evolución del entorno o cambio estructural, que refleja las dificultades a que toda organización empresarial tiene que enfrentarse.
- La propia descomposición de los sistemas, que permiten la conexión del entorno con la conformación empresarial.
- Y los procesos de relación que tienen que darse, entre el entorno y la empresa, para lograr ese proceso de adaptación necesario en ella para su supervivencia.

Esos tópicos anteriormente señalados, como expresión de complejidad encontrada al entorno de la empresa, generan aspectos configuradores que le harán caracterizarse por su estabilidad, complejidad, diversidad, hostilidad; entendiéndose estos en la siguiente forma:

- Un entorno será estable o dinámico según el grado de predictibilidad y velocidad de los cambios.
- Un entorno será complejo según los factores de cambios y el nivel de conocimientos requeridos para entenderlos.
- El entorno será diverso según la mayor diferenciación de los factores que lo constituyen.
- El entorno será hostil según la velocidad y efecto de sus impactos y la posibilidad de resolver los problemas que hacen surgir.



Universidad Autónoma de Madrid. Programa doctoral de Contabilidad y Organización de empresas.

Ahora, del análisis interno u organizacional se desprenden elementos que incrementan el grado de complejidad, identificándose en los siguientes factores:

En los componentes estructurales, ya que será mayor su complejidad según el número de unidades orgánicas distintas; siendo características en organizaciones empresariales con estructuras fragmentadas, divisionalizadas, ya sea en base a criterios geográficos, funcionales, productivos o de servicios a clientes. Todo ello lleva a establecer una estructura jerárquica que deberá estar relacionada.³

En los sistemas de objetivos y procesos de decisión, puesto que los conflictos encontrados en los objetivos planteados de una parte y la dificultad de los procesos de decisión según el nivel de los problemas que se plantean, hacen que la organización empresarial incremente su grado de complejidad; ya que en ella se plantean los siguientes procesos de decisiones:

- * Decisiones operativas de tipología rutinaria que se orientan a la consecución de los objetivos fijados.
- * Decisiones administrativas o de gestión de tipo coordinativo y orientadas a cumplir con los objetivos programados.
- * Decisiones estratégicas que tienen efectos sobre la estructura y futuro de la organización.

Los sistemas de flujos básicos, que permiten interactuar a las partes que conforman la organización; siendo la dimensión de estos flujos, su conexión con las partes y su forma de comunicación, lo que caracteriza su grado de complejidad; aspecto fácilmente observable cuando se procede a descomponer los flujos en los siguientes variables intermedias.

³ En esa estructura jerárquica se encuentra la dirección general "ápice estratégico", el grupo directivo – ejecutivo "línea media", la base operativa "núcleo de actividades", la tecnestructura "staff de dirección", y el soporte asesor "apoyo".

- * Comprensibilidad del trabajo que tiene como factores de influencia a la complejidad del entorno y la sofisticación del sistema técnico.
- * Predictibilidad del trabajo que tiene como factores de influencia el nivel de conocimientos, el tamaño de la organización, su antigüedad, su estabilidad, la hostilidad del entorno y el carácter regulador del sistema técnico.
- * Diversidad del trabajo, que tiene como factores de influencia la diversidad del entorno, la variación de los flujos de trabajo a realizar y el tamaño de la organización.
- * Velocidad de respuesta, que tiene como factores de influencia la capacidad de reacción de la organización a las amenazas del entorno, la hostilidad del entorno, la estructura de poder y la antigüedad de la organización.

Factores de contingencia organizativa, que se concretan en el entorno, la tecnología o sistema técnico, el tamaño, la edad, el poder.

Así, la complejidad del entorno agrega una mayor complejidad al trabajo, lo que obliga a una mayor cantidad de conocimientos sofisticados, lo que a su vez produce un proceso de descentralización en la toma de decisiones; proceso que en conjunto lleva a la complejidad de la organización.

También la propia dimensión de los conocimientos y de la tecnología agregan complejidad al sistema empresarial.

De otra parte, la hostilidad del entorno crea problemas de predictibilidad de tareas lo que dificulta el funcionamiento y diseño de la organización empresarial.

Además, la antigüedad de la organización y la lucha por el poder repercutirán en el nivel de complejidad en el diseño de la propia organización.

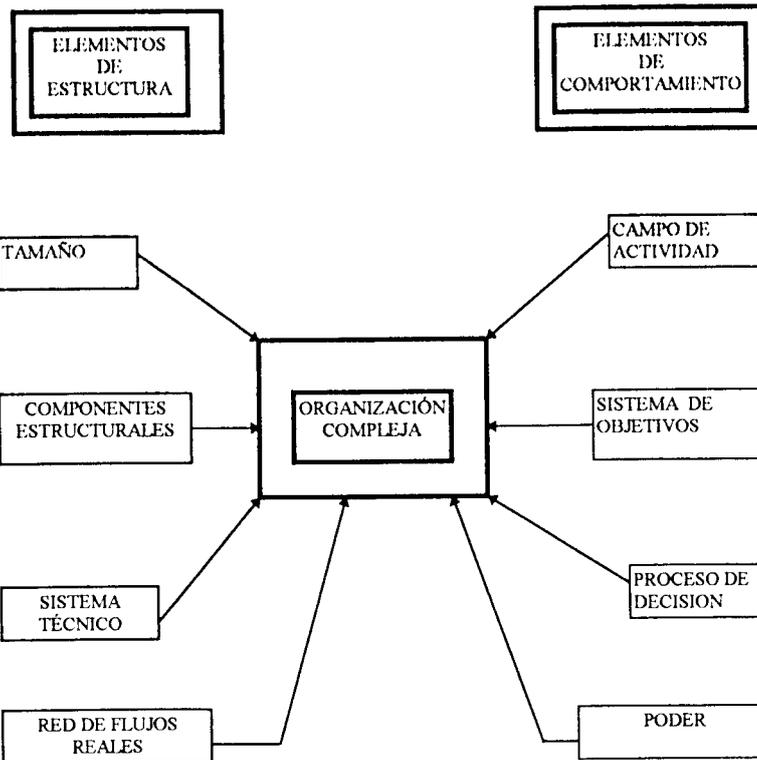
Todo ello, según el doctor Eduardo Bueno, lleva a una tipología de las organizaciones complejas y que resumiendo los anteriores planteamientos presentados los centra en dos clases de elementos configuradores:

- Estructurales, considerando que una organización tendrá un mayor grado de complejidad en la medida en que se presenten, de una forma mas intensiva, los elementos enmarcados en el tamaño (ventas, plantilla, activos, etc.), el número de componentes estructurales diferenciales y relacionados según cierta jerarquía, la configuración del sistema técnico según su grado de sofisticación y la red de flujos reales (de trabajo, información y autoridad).
- De comportamiento, entendiendo que también aumentará el nivel de complejidad en la medida en que también estén presentes aspectos relacionados con el campo de actividad (diversificación), el sistema de objetivos, proceso de decisión (descentralizado y sofisticado), y fuentes de poder (politicizada).

2. COMPLEJIDAD Y GESTIÓN

Mediante el desarrollo de este punto, trataré de plasmar el enfoque que predomina en algunos grupos de consultores empresariales, asociados a empresas de asesoría de prestigio internacional, como Peter Child, Raimund Diederichs, Falk Hayo y Stefan Wisniowski; que plasmaron en un artículo aparecido en la *Sloan Management Review*⁴ en el año 1993, y que ha logrado influir encontrando una gran cantidad de adeptos en las escuelas de negocios, en consultores y en ejecutivos de diversas empresas. Este enfoque, en algunos puntos, se encuentran en sintonía con la ex-

⁴ Artículo publicado por los autores citados en la *Sloan Management Review*, volumen 33, nº 1 con título "The management of complexity". Existe traducción al español publicada en la revista Harvard - Deusto Business Review 1993 (57).



FUENTE: EDUARDO BUENO CAMPOS

Universidad Autónoma de Madrid
Programa doctoral de Contabilidad y Organización de empresas

tensa visión que tiene Bueno y que queda reflejado en el apartado anterior.

Para estos autores, la complejidad se deriva de la relación inversa existente entre el creciente número de tareas de trabajo a todo los niveles, que van agregándose en la medida que la empresa aumenta su tamaño, y los recursos disponibles para acometerlas que cada vez son más limitados. Y para resolver esa complejidad que se va engendrando, plantean la realización de una revisión a todos los niveles (gestión de sistemas y procedimientos, recursos humanos, configuración física de la empresa, diseño de productos, procesos productivos, relación con proveedores y clientes).

Este planteamiento obedece a la visión que podría llamarse funcional mecanicista-no dinámica, que se ha hecho del problema de lo complejo. Así, su idea gira alrededor de que en el desarrollo y crecimiento de la empresa, ésta persigue en alguna forma la eficiencia, la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente; pero en ese proceso se llena de demasiadas tareas, controles, decisiones que emanan de niveles jerárquicos distintos, productos, stock, y flujos de información a veces no homogénea y coherente.

Todo ello genera un ambiente complejo, el cual debe ser atacado y llevado a su mínima expresión, por no decir eliminado o erradicado que sería el verdadero enfoque planteado por ellos. Según ellos las empresas se pueden desarrollar con eficiencia, calidad, innovación, capacidad de servicio al cliente sin engendrar complejidad.

En esa idea avanzan, planteando que a las empresas se les pueden detectar síntomas que reflejan el surgimiento de la complejidad en ellas, los que divide en grupos.

Síntomas físicos.

Estos pueden aparecer en los diversos aspectos que interactúan en la empresa y que enumeramos a continuación.

- * Se pueden encontrar en el número creciente de productos o clientes según el volumen de ventas alcanzado.
- * En el gran número de proveedores y materiales que intervienen que son requeridos para la elaboración de productos.

Para la resolución de estos dos problemas señalados ha surgido el modelo ABC ⁵, que plantea en forma sintética que un poco genera el todo de la empresa, y en base a esto se debe desarrollar su gestión.

- * En la gran cantidad de mano de obra o personal, que ha encontrado respuesta en los modelos de *outsourcing* ⁶.
- * En los múltiples puntos de generación de insumos, producción y distribución, y que en alguna medida han encontrado respuesta en el modelo del *Just in time* ⁷ (JIT).
- * Numerosas acumulaciones de *stock*, imputada erróneamente a la cantidad de subprocesos, pero que en una visión mas sencilla y moderna encuentra respuesta en la Teoría de las Limitaciones. ⁸
- * Procesos lentos de desarrollo de productos, derivado de procesos de toma de decisiones dependiente de diversos departamentos que no están interrelacionados y que se encuentran en continuas luchas de poder.

⁵ Este planteamiento aparece tratado en el libro de A. Y J. Pérez – Carballo y E. Vela Sastre: Principios de gestión financiera de la empresa en su capítulo 18, pp. 502 – 504. Alianza Editorial 1996. Madrid.

⁶ Se puede encontrar un planteamiento de este modelo en el libro de Ernst & Young: Innovación en la gestión empresarial. Edición especial Cinco Días 1997. Madrid

⁷ Teoría tratada en detalle en la obra.

⁸ Enfoque que se puede derivar de la lectura de la obra literaria de Eliyahu M. Goldratt: La Meta. Edit. Díaz de Santos 1993. Madrid.

Síntomas organizativos.

Dentro de esos síntomas tienden a destacar los que se expresan a continuación.

- * La fragmentación de la toma de decisiones, mencionándose como una de las medidas, para resolver el problema, la creación de equipos de toma de decisiones interfuncionales.
- * El excesivo número de controles de calidad, en el que se plantea como forma de resolución el hacer a cada empleado participe y responsable. Inclusive llevando ese concepto a los propios suplidores de insumos.
- * Múltiples sistemas de información independientes que a veces desbordan y duplican los requerimientos reales de la empresa. Aspecto que está siendo tratado en los estudios realizados sobre sistemas estratégicos de información.
- * Sistemas contables inadecuados que no reflejan los costes reales de los productos.
- * Estructuras organizativas con demasiados niveles jerárquicos entre la cúpula directiva y la base de empleados.

Estos planteamientos o conceptualización de la complejidad es bastante limitada ya que finalmente se podría decir que en base a ellos la complejidad no tiene razón de ser y de surgir en las empresas hay que eliminarlas, enfoque que entrará en contradicción con otros que presentaremos a continuación y con el propio.

3. COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL: UN CAMINO HACIA LA INCERTIDUMBRE

Tratando de ampliar o de buscar otra forma de entender el problema de la complejidad, en las conformaciones empresariales, trataremos en este apunto de reflejar el parecer que tiene sobre este aspecto el señor E. Ibarra Colado, a través de su artículo

que publicó en 1994 ⁹, que en alguna medida presenta una conceptualización distinta hasta las de ahora presentadas y que estaría más en la línea de mi propia concepción.

El desarrollo de su trabajo comienza planteando que algunas disciplinas, en las que incluye la Teoría de la Organización, tienen una naturaleza subordinada, pragmática y encubridora; a las que solo les interesa el conocimiento que pueda ser vendible, ya que incide en la capacidad productiva/ reproductiva.

Y en esa idea señala a la Teoría de la Organización que, utilizada de forma acomodadiza, ha proporcionado una idea inexacta de realidad empresarial, concentrada en conformar modelos de aplicación coyuntural a ciertos problemas que en las empresas han ido apareciendo.

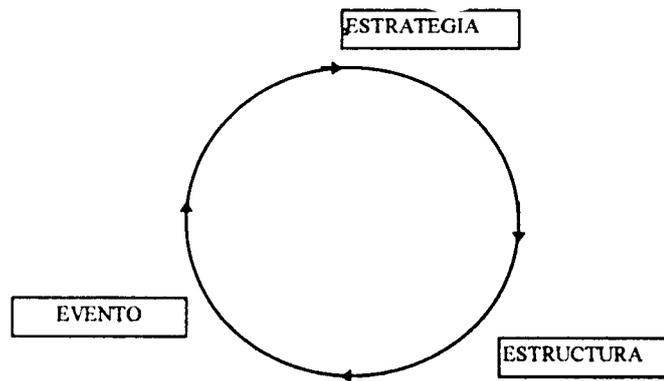
Señala que tras todo ello se esconde la idea de alcanzar cierto grado de poder; y para lograr la visión que tiene, se apoya en la construcción de una realidad artificial que tratará de alcanzar y mantener, valiéndose para ello de la dirección estratégica, que encuentra en esa problemática su razón de ser. Pero el ciclo éxito-fracaso parece no tener fin, y en ese problema encontramos que la realidad es más compleja e incorpora una mayor incertidumbre de lo que a veces uno cree, haciéndonos pensar que aunque el modelo de dirección estratégica actual ha logrado incorporar unos elementos que, en alguna medida, tratan de superar la complejidad e incertidumbre empresarial, de ninguna manera la eliminan, y en ese sentido todavía nos encontramos en el recorrido de un largo camino.

⁹ El Sr. Eduardo Ibarra Colado es profesor y jefe del Área de Estudios Organizaciones del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana de Iztapalapa de México, es el autor del artículo "Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto – estrategia, estructura y evento" Publicado en Cuadernos de Relaciones Laborales, N° 4. Edit. Complutense. Madrid, 1994.

Y así, señala la lucha permanente que se da en el seno de la organización entre estructura y evento, lo que la mantiene en un continuo proceso de desorden-orden-desorden; entendiendo el orden como el desorden aprendido y al que ya nos hemos acostumbrado, hasta que algo la obliga de nuevo a cambiar.

En base al concepto de lucha de poder que mueve las organizaciones, establece una propuesta de análisis estratégico empresarial fundamentado en tres elementos:

- Las estrategias sustentadas por los actores involucrados en las relaciones.
- La información que permea los procesos de lucha y negociación sostenidos por los actores involucrados.
- Los arreglos estructurales y las formas de funcionamiento, que son el reflejo de la relaciones de poder y su composición en el ámbito de la organización.



En este sentido, se podría decir que el evento se convierte en el elemento que en alguna manera afecta a la estrategia, convirtiéndose en su elemento reorganizador y complejizador.

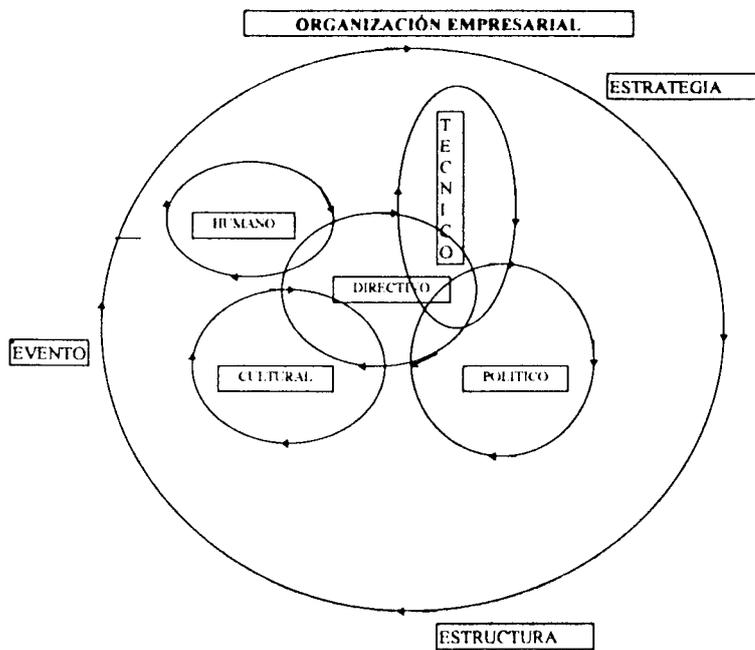
En esa idea y según Ibarra Colado, mediante la configuración de proyectos estratégicos se pretende reducir la incertidumbre construyendo un presente que se perpetúe y proyecte en el futuro; no siendo el problema de la estrategia la anticipación de un futuro incierto sino el de la proyección de un presente deseado mediante la estructuración y reestructuración de lo conocido. Porque en él, la estrategia tan solo persigue la eliminación del evento mediante un diseño determinado de la estructura; y la destrucción de un futuro, mediante la perpetuación de un presente en permanente proceso de construcción y reconstrucción, con el fin u objetivo de preservar y ampliar los espacios de poder.

En este orden de ideas, y según el enfoque que diversos autores desarrollan de la estrategia, su objetivo sería autoeliminarse o diluirse en la seguridad de lo simple y conocido.¹⁰

Aspecto difícil, esto último, si consideramos el proceso anteriormente señalado de estructura-evento-estrategia, en giro continuo y que se convierte en el factor provocador de la complejidad e incertidumbre; más aún si la lucha por el poder y la supervivencia es llevada a los cinco sistemas en que estructuramos la organización empresarial, y entendemos que en ellos pueden existir proyectos estratégicos e intereses diferentes, que lleven a una lucha constante en una forma consciente o inconsciente a los elementos que en ellas participan.

Con este gráfico queremos terminar expresando, en visión propia, apoyada en el gráfico que he plasmado anteriormente, cómo el proceso evento-estrategia-estructura no solo está presente en el conjunto de la organización sino que también se encuentra presente en los propios sistemas, lo que caracteriza a las organizaciones como entes complejos e inciertos que en su propio desarrollo generan y crean más complejidad e incertidumbre.

¹⁰ Propuestas de diversos autores están orientadas a desarrollar procesos que transformen y eliminen en alguna manera la complejidad y la incertidumbre que está inserta en cualquier organización empresarial.



4. COMPLEJIDAD. UN ENFOQUE DESDE LA VISIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

En este punto trataremos de presentar el planteamiento que, desde la perspectiva de las tecnologías de la información, tienen algunos estudiosos de este problema.

Aquí se presentan también diferentes tesis que se podrían englobar fundamentalmente en dos:

- Los que plantean que las tecnologías de la información permiten a las empresas rediseñarse y disminuir la complejidad en la organización.

Esta visualización del problema se genera por entender que las empresas en su crecimiento y desarrollo tienden a aumentar su complejidad, siendo su propuesta de resolución el atacarla para eliminarla o reducirla.

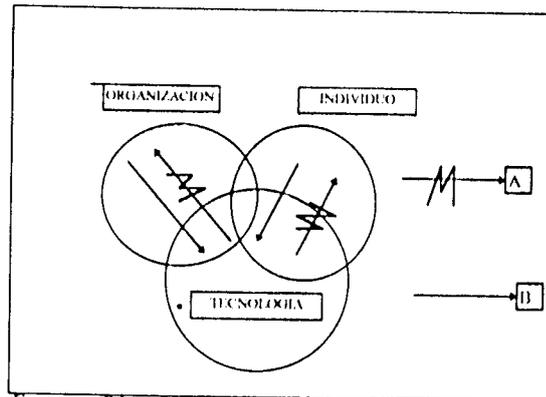
Así plantean que, un uso inadecuado de las tecnologías de la información por las empresas, tan solo contribuye a incrementar la complejidad de éstas; por lo que se hace necesaria la aplicación de las tecnologías realmente adecuadas de forma que el problema tienda a desaparecer. Explican que las tecnologías de la información son usadas para soportar organizaciones que en su crecimiento han caído en una excesiva departamentalización, jerarquización y burocratización, cuyas consecuencias acaban afectando su flexibilidad y capacidad de respuesta.

- En la otra visión, nos encontramos una conceptualización que camina en el sentido de que la complejidad engendra complejidad y la forma más efectiva de atacarla es con el mismo tipo de complejidad.

En ese orden de ideas se encuentran diversos autores ¹¹ que, en su modelo triangular en el que relacionan la organización, los

¹¹ Tesis defendidas por autores como Melese, S. Beer, y el propio Sáez Vacas que es autor del artículo que se comenta y que se menciona en el índice bibliográfico.

individuos y la tecnología, plantean que estos sistemas tienden a conformar un solo sistema sociotécnico en el que se establecen flujos de convivencialización (reducción de la complejidad de uso) y de amplificación de la complejidad propia de cada sistema, como se refleja en el gráfico siguiente.



Fuente: Sáez Vacas

A: convivencialización de complejidad de uso.

B: amplificación de complejidad.

Fuente: Sáez Vacas

A: convivencialización de complejidad de uso.

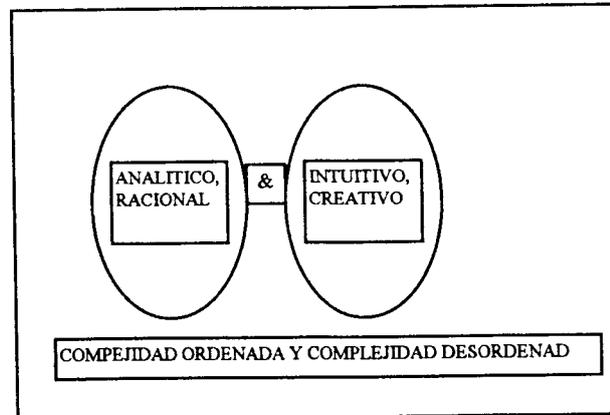
B: amplificación de complejidad.

En esa idea se puede concretar diciendo que, para este enfoque, la interrelación de los sistemas sociales y técnicos originan en las organizaciones empresariales unos ambientes caracterizados por la complejidad, la incertidumbre, la desorganización, el desorden; en conjunto lo que podríamos decir que en alguna medida se aproxima al caos.

Sin entrar en detalle de cómo debería ser la organización empresarial que se mueva en ese ambiente de complejidad, podemos señalar que ésta irremediamente deberá tratar de pasar de una estructura burocrática a una estructura flexible y descentralizada.

Inclusive plantean una analogía con el cerebro humano donde conviven el hemisferio izquierdo (de carácter racional y ordenado) con el hemisferio derecho (de carácter intuitivo, creativo y arriesgado), a lo que ellos entienden que tenderán las empresas a acercarse, formando organizaciones empresariales que denominan C&C (Complejidad ordenada y complejidad desordenada) o de cerebro completo.

Finalmente se podría decir que bajo este enfoque se considera a las organizaciones como seres vivos que deben evolucionar y crecer en una forma compleja o desaparecer.



Fuente: Sáez Vacas

5. HACIA UN ENFOQUE DINÁMICO DE LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

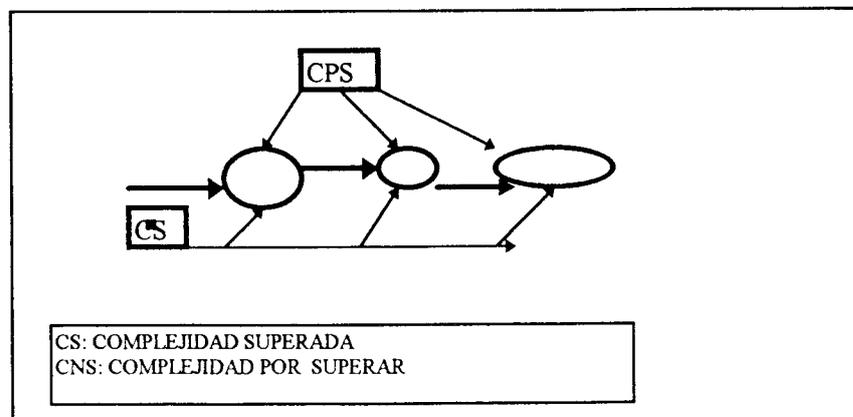
En este apartado trataremos de reflejar la propia conceptualización de la complejidad. Sin tratar de hacer un acopio de las ideas existentes y anteriormente presentadas, sí serán éstas utilizadas para plasmar la idea central, retomando de ellas los elementos que servirán de apoyo para este enfoque.

Se hace necesario señalar que la dirección estratégica ha logrado desarrollar un modelo de análisis bastante acabado, aunque todavía incompleto y sin terminar, para lograr analizar, evaluar a

las empresas y servir de guía al desarrollo empresarial; todo esto considerando la incertidumbre en que se mueven las organizaciones, producto ello de las fuerzas externas e internas que interactúan y que dejan claro su grado de complejidad. Esta complejidad es independiente de la jerarquización, evolución del entorno, de los procesos de relación y descomposición de los sistemas, que si bien sirven para mostrarla, se insertan desde el mismo momento en que se genera la idea de la propia organización; es decir, al igual que en un niño o adulto, existe un grado alto de complejidad independientemente del proceso en que se encuentre.

Centrado en esa idea, considero que no existe forma de resolver la complejidad sino un proceso de adaptación a ella, es decir a acostumbrarse a trabajar con ella. Pero entiendo que la complejidad, influida por las propias fuerzas de la competencia que interactúan en las organizaciones, se regenera y potencializa, creando nuevos ambientes complejos a los que hay nuevamente que adaptarse.

En esos ambientes nuevos de adaptación muchas empresas tienden a fracasar, ya que se producen desfases temporales entre las diferentes variables que interactúan y no tienen ni los recursos, ni las capacidades para resolverlos.



Este aspecto, en un gran ámbito profesional, no se entiende, y se genera quijotesca una tendencia de lucha a muerte para reducirla o eliminarla.

En ese sentido podemos visualizar a las organizaciones como un descenso de un río, en piraguas. No se lucha para evitar la complejidad del río y sus saltos, sino que se dejan llevar tratando de entenderlo, utilizando los recursos y capacidad que se tienen hasta llegar al objetivo establecido.

Para terminar podría decir que la complejidad derivada de la estructuración, evolución del entorno, relación con variables dependientes y la descomposición del sistema, explica en parte su ambiente complejo, pero el elemento multiplicador de ésta se encuentra en el proceso de acción-relación de toma de decisiones, que debería conducir a un proceso de decisión-acción-solución al que a veces no se llega por rupturas provocadas por elementos inhibidores de ellas. Esos elementos inhibidores pueden encontrarse en la estabilidad y en la hostilidad¹¹, aspectos que son potencializados en sus efectos cuando entran en juego el sistema de objetivos-procesos de decisión, y el sistema de flujos básicos que produce la velocidad de respuesta.

CONCLUSIONES

Como se ha observado en este trabajo, la conceptualización que existe sobre la complejidad que conllevan las organizaciones empresariales presenta enfoques distintos, debido a los elementos que se consideran que influyen en ella, lo que a su vez conlleva a planteamientos distintos de cómo superarlas.

Hemos podido ver enfoques estructurales, íntimamente ligados a los planteamientos enmarcados dentro de la dirección estratégica, donde se plantea que esta se genera por las fuerzas externas e internas que interactúan, y donde se entiende que se dan transiciones de la simplicidad a la complejidad; donde se presen-

tan formas de eliminar la complejidad mediante el modelo de análisis estratégico, que permite identificar dónde se produce y técnicas para eliminarla o reducirla.

Pero también hemos tratado de plasmar otra idea donde se plantea que la complejidad se reproduce en ella misma y se potencializa, entendiendo que la mejor forma de superarla es acostumbrándose a ella, adaptándose, entendiéndola; pero sin olvidarse que la propia competencia recrea de nuevo la complejidad, provocando que el ciclo se repita.

Y finalmente se ha presentado la propia idea, en donde se acepta que el modelo de dirección estratégica refleja la complejidad organizacional, pero en el que se entiende que existen elementos, ya mencionados en el propio planteamiento, de carácter dinámico que son los verdaderos potencializadores de la complejidad y de la incertidumbre, y cuya forma de resolverse está en la línea de trabajar en ella, pero sin olvidarse de evaluar si disponemos de los recursos y capacidades para entenderla y superarla.

BIBLIOGRAFÍA

Bueno, E., Morcillo, P. *La dirección eficiente*. Edit. Pirámide. Madrid 1990

Bueno Campos, E. *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Edit. Pirámide, 1996.

Bueno Campos, E. *Organización de empresas*. Edit. Pirámide, 1996.

Bueno Campos, Eduardo. "La dirección estratégica- un sistema de dirección ante la complejidad". *Gestión Hospitalaria*. 1991, (1). pp. 13-27.

Child, Peter; Diederichs, Raimund; Sanders, Fal Hayo; Wisnioswki, Stefan. "Gestión de la complejidad". *Harvard-Deusto Business Review*. 1993, (57). pp. 24-33.

Echebarría Ariznabarreta, Koldo. "El directivo ante la complejidad". *Boletín de Estudios Económicos*. 1996, 51(159). pp. 411-421.

- Domínguez Machuca, José Antonio. "Complejidad actual en la dirección de empresas, una llamada de atención". *Alta Dirección*. 1989, 25 (147). pp. 19-26.
- Grant, Robert M. *Dirección Estratégica*. Edit. Civitas, 1996. Madrid.
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. *Administración estratégica*, Edit. McGraw-Hill, 1996.
- Ibarra, Eduardo. "Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto-Estrategia, estructura, evento". *Cuadernos de relaciones laborales*. 1994, (4). pp. 183-203.
- Mintzberg y Quinn, J.B. *El proceso estratégico. Conceptos y casos*. Edit. Englewood Cliffs, N.J (1995).
- Quintas, Luis. *Juegos repetidos: Resultados clásicos, complejidad y costos de implementación estratégica*. 1991, (13) pp. 53-83.
- Robles Pompa, Julio. "La Complejidad de introducir una nueva forma de dinero". *Banca y Finanzas*. 1996, (11) pp. 3-11
- Rodríguez Carrasco, José Manuel. "Complejidad estructural y sistemática de la empresa". *ICADE*. 1992, (25) pp. 5-21.
- Sáez Vacas, Fernando. " Tecnología de la información, innovación y complejidad". *Telos*. 1992, (30). pp. 30-42.
- Torres Alvarez, E.; San Sebastián Mendizábal, X; Viladrich Segues, María Carmen. "Complejidad de la tarea en la adquisición de información para la toma de decisiones". *Revista de Psicología General y Aplicada*. 1991, (44) (3) pp. 291-298.
- Vila, Xavier. "Complejidad estratégica en juegos repetidos". *Cuadernos Económicos del ICE*. 1995, (60) pp. 67-88.