

## La complejidad como opción epistemológica en la gerencia universitaria venezolana

Luis Rodolfo Sánchez\*

---

### Resumen

En las últimas décadas se vienen produciendo transformaciones en la humanidad, producto de la globalización, cambios de paradigmas científicos, tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales, educacionales, entre otros, y que han afectado a todas las organizaciones incluyendo las instituciones universitarias, los cuales han implicado un modo complejo de pensar y sentir las realidades. Desde esta perspectiva, donde están presentes la heterogeneidad, el azar, la incertidumbre, el orden y el desorden invitan a repensar epistemológicamente la práctica gerencial, es por ello que el objetivo del presente artículo es generar una reflexión crítica sobre el paradigma de la complejidad como una opción epistemológica para abordar la gerencia universitaria venezolana.

**Palabras clave:** paradigma, complejidad, gerencia universitaria.

---

\* Doctor en Ciencias Gerenciales. Jefe de Dpto. Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada UNEFA Núcleo Falcón Venezuela. rodolfosanchez06@gmail.com.

## *Complexity as an Epistemological Option in Venezuelan University Management*

---

### **Abstract**

In recent decades, changes have been occurring in humanity as a product of globalization, changes in scientific, technological, economic, political, social, cultural and educational paradigms, among others, that have affected all organizations, including university institutions, and have implied a complex way of conceiving and feeling realities. This perspective, where heterogeneity, randomness, uncertainty, order and disorder are present, invites the epistemological rethinking of managerial practice; therefore, the objective of this article is to generate a critical reflection about the complexity paradigm as an epistemological option for approaching Venezuelan university management.

**Keywords:** paradigm, complexity, university management.

### **Introducción**

Los fenómenos del mundo son complejos. En ellos convergen multitud de elementos, múltiples y variadas interacciones en procesos en los que el dinamismo es constante. Para Morín (2000:23-25), la complejidad es la unión de la simplicidad y la complejidad; es la unión de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación reducción, con los otros contra-procesos que comprenden la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido.

En tal sentido, todos estos fenómenos presentes en el mundo actual reclaman la construcción colectiva de nuevas formas de sentir, valorar, pensar y actuar en los individuos así como en las sociedades. Por ello, buscar nuevas formas de abordar las relaciones entre las personas y de éstas con su entorno constituye un reto en todos los campos: en el económico, en el político, en el ecológico, en el social. En realidad, constituye hoy día un reto para el pensamiento humano afrontar estratégicamente los cambios originados por la complejidad (Morín, 2001:34-36).

Para este citado autor, la complejidad no constituye una receta mágica para dar solución a los problemas del mundo, sino que, por el contrario, abre un espacio distinto para la comprensión de la realidad en el reco-

nocimiento de las insuficiencias del conocimiento, de sus cegueras, de sus imprecisiones, de sus contradicciones, del azar, de la ambigüedad, del desorden; de lo multidimensional de los fenómenos y de su condición entrelazada.

Ante ello es necesario un cambio de perspectiva, que oriente nuevas maneras de abordar el conocimiento de la realidad y que permita tomar decisiones para construir nuevas maneras de afrontar la vida. Los valores dominantes y el peso del determinismo y el positivismo se muestran inadecuados para comprender y resolver las nuevas cuestiones que van surgiendo, así como para crear nuevos caminos para avanzar.

No obstante, a nuevos entornos corresponden nuevas ideas y nuevos paradigmas es decir al producirse transformaciones y cambios en la realidad se presentan nuevas formas de pensar, comprender e interpretar al mundo. Estos cambios en la realidad dan origen a nuevos paradigmas que afectan de una manera u otra a todos los sectores que hacen vida en una sociedad, en un país, como el sector gubernamental, sector empresarial y también al sector universitario.

A propósito de ello, vale señalar el criterio expuesto por (Lanz, 2001:15-16) cuando se pregunta: ¿con qué herramientas epistemológicas podemos hoy abordar el complejo asunto de los procesos organizacionales? El nexo entre postmodernidad y organización se muestra muy fecundo en la exploración de posibilidades, en la búsqueda de salidas a las crisis, en el esfuerzo compartido por repensar los equipajes teóricos heredados. Por tal motivo, es que la propuesta de complejidad como telón de fondo de los enfoques gerenciales posmodernos sobre los procesos organizacionales es sólo una muestra de las enormes potencialidades que se abren en medio del colapso de los viejos paradigmas.

Para lograr el objetivo del presente artículo, se realizó una revisión bibliográfica de textos y referencias electrónicas, los cuales enriquecieron los soportes teóricos de la complejidad y gerencia universitaria, seguidamente se conocieron las diferentes posturas de autores en torno a los tópicos planteados, permitiendo a posteriormente a la construcción de un análisis crítico reflexivo sobre el tema planteado. Está estructurado de la siguiente forma: un primer aspecto sobre la complejidad como nuevo paradigma epistémico, un segundo aspecto sobre la complejidad en la gerencia universitaria venezolana, un tercer apartado sobre las consideraciones finales y las referencias bibliográficas.

## Desarrollo

### **La complejidad: nuevo paradigma epistémico**

Para conocer la realidad según Morín (2001:23-25), no se puede renunciar ni al todo ni a las partes; se debe tomar en cuenta la complejidad de las relaciones que se establecen entre el todo y las partes. La unión de las diversas partes constituye el todo, que a su vez retroactúa sobre los diversos elementos que lo constituyen, confiriéndoles propiedades de las que antes carecían.

El término complejidad según Santibáñez (2004:18-19), expresa la imposibilidad de definir de manera simple al mundo. Éste no puede resumirse en una palabra clave, en una ley, ni en una receta que nos deleve de manera simple el problema de estudio. En tal sentido el investigador se pregunta ¿cómo asumir la complejidad del mundo donde vivimos? ¿Cómo repensar un nuevo modo de la gerencia de las organizaciones?

Para responder a las preguntas anteriores caber resaltar lo expuesto por Morín (2003:35-37), el cual expresa que hay que dejar de lado dos ilusiones heredadas del pensamiento positivista. La primera, considerar que la complejidad conduce a la eliminación de la simplicidad, todo lo contrario, el pensamiento complejo une, integra, y va a la búsqueda de las conexiones. Por tal motivo rechaza el reduccionismo, el cual consideró la descomposición del todo en sus partes, para conocer.

La segunda ilusión, de creer que el pensamiento complejo es completud porque sería caer en la totalidad como un absoluto, no se debe olvidar que el conocimiento es inacabado e incompleto. En consecuencia, la complejidad demanda métodos complejos, interrelacionados, globales, dialógicos, que incluyan el análisis y la síntesis, la inducción y la deducción (Morín, 2003:23-25). Este citado autor, define la complejidad, como un tejido de eventos, de acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones y azares que constituyen nuestro mundo.

Para este autor, comprender el problema de la complejidad, es necesario saber que hay un paradigma de simplicidad, que pone orden en el universo, y persigue al desorden. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).

En cambio, en el pensamiento complejo, se plantea la heterogeneidad, la interacción, el azar; todo objeto del conocimiento, cualquiera que él sea, no se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno; precisamente por esto, toda realidad es sistema, por estar relacionada con su entorno. En este pensamiento complejo se pueden distinguir entonces tres principios: el dialógico, la recursividad, el hologramático:

1. El dialógico: A diferencia de la dialéctica no existe superación de contrarios, sino que los dos términos coexisten sin dejar de ser antagónicos.
2. Recursividad: El efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto; los productos son productores, el individuo hace cultura y la cultura hace a los individuos.
3. El principio hologramático: Este principio busca superar el principio de holismo y del reduccionismo., en virtud de que el primero no ve más que el todo; y el segundo no ve más que partes. El principio hologramático ve las partes en el todo y el todo en las partes.

En consecuencia, y en opinión del autor, la necesidad de un pensamiento complejo no puede más que irse imponiendo progresivamente a lo largo de un camino, en el cual aparecerán, ante todo límites, insuficiencias, las carencias del pensamiento simplificante, es decir, las condiciones en las cuales podemos eludir el desafío de lo complejo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se deduce que la complejidad aparece donde el pensamiento simplificador falla, pero integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad, distinción, precisión en el conocimiento.

Mientras que el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar, rechazando las consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionales y finalmente cegadoras de una simplificación (Morín, 2002:34-36).

### **Complejidad de la gerencia universitaria venezolana**

En el contexto de la educación universitaria en Venezuela (Carvajal, 2006:47-48), plantea que en el sector universitario venezolano, hoy en día existe una tendencia marcada por el continuo y reactivo crecimiento de la matrícula, persistencia de las desigualdades de oportuni-

des educativas, desequilibrios entre los requerimientos de la sociedad actual, las ofertas del sector universitario, crisis en la práctica gerencial, falta de correspondencia entre las políticas de investigación del sector universitario y las políticas de investigación a escala nacional, entre otras situaciones.

Ante este contexto es evidente la urgencia de un cambio al interior de las instituciones educativas de nivel superior, en el cual se posibilite la atención de la demanda social, la promoción de la auto-evaluación, la reflexión a lo interno de la institución y la movilización de las inteligencias de sus actores.

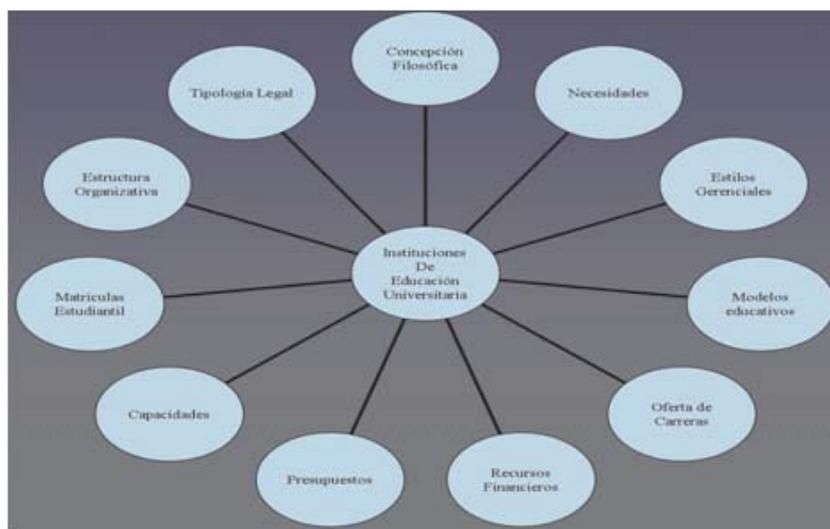
En este sentido, el citado autor señala que es importante considerar que cada instituto de educación superior está ubicado en un contexto geográfico, histórico-social que le particularizan, y aún cuando no se trata de crear parcelas, sería valioso una propuesta de posibles soluciones para el futuro inmediato, que en la orientación de cambios gerenciales se consideren las dinámicas culturales que singularizan cada región y por supuesto cada misión y visión de esas casas de estudios superiores.

De acuerdo a lo plateado anteriormente, se evidencia la necesidad de lograr efectividad gerencial en los ámbitos del sistema de educación superior, lograr la búsqueda de modelos gerenciales que estén orientados a un cambio en la conducción de de las instituciones de educación superior, que es imprescindible para el logro de una renovación estratégica de educación donde los cambios deben estar en función de la nueva realidad socioeconómica del país.

Luego de las consideraciones anteriores y contextualizando actualmente la complejidad de la gerencia universitaria venezolana, el investigador la concibe como heterogénea, multifuncional, multifacética y hologramática, y la describe en la Figura 1 como una visión compleja de la gerencia universitaria venezolana.

Esta representación gráfica, muestra en el centro a las instituciones de educación universitaria, cuyas conexiones a su alrededor son los elementos que las hacen heterogéneas, complejas, diferentes y/o parecidas. En ese sentido, cada una de ellas, tienen una concepción filosófica que caracteriza su rumbo organizacional, es decir una misión, visión, valores, políticas, estrategias, programas y proyectos.

También, presentan necesidades que varían desde infraestructuras, servicios universitarios como transporte estudiantil, bibliotecas, come-



Elaboración propia

**Figura 1.** Visión compleja de gerencia universitaria venezolana.

dores, canchas deportivas, así como laboratorios especializados, plataformas tecnológicas, entre otras. Otro de los elementos descritos en la Figura 1, son los estilos gerenciales que actúan en cada una de ellas y que tienen la labor de conducir su rumbo, que pueden estar signados por características de liderazgo autocráticas, democráticas, populares, transformadoras; por sus competencias profesionales y meritorias o sencillamente obedecen a designaciones impuestas de escenarios políticos.

Los modelos educativos son parte importante de la visión compleja, ya que en las instituciones de educación universitaria existen modelos de educación basados en regímenes presenciales, semi presenciales, mixtos, a distancia, y también basados en estudios que son centralizados o municipalizados.

Es de resaltar otro de los elementos que están presentes en las instituciones de educación universitarias como la oferta de carreras académicas, tanto a nivel de pregrado como de posgrado, las cuales marcan las demandas actuales y potenciales de cada una de ellas, además de la diferenciación en cuanto al tipo y pertinencia de las carreras que ofrecen.

En cuanto a los recursos financieros y los tipos de presupuestos representan grandes temas de debate para las instituciones de educación

universitaria, ya que son la base que sustenta el funcionamiento administrativo y operativo de éstas casa de estudios. Para otras instituciones, el presupuesto está compuesto por capital privado, otras exclusivamente por los recursos asignados por la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), y otras los reciben de modalidad mixta.

Otro de los elementos que integra la visión compleja de las instituciones de educación son sus capacidades internas, existen casas de estudios con evidentes y numerosas infraestructuras académicas, propias o alquiladas, transporte estudiantil, laboratorios especializados, comedores, bibliotecas, personal académico calificado, centros de investigación reconocidos, canchas deportivas, inclusive hay instituciones que poseen un campus universitario que incluyen residencias estudiantiles y otros servicios; sin embargo también hay otras instituciones que no poseen tantas capacidades internas.

La matrícula estudiantil que tiene cada institución de educación universitaria constituye otro de los elementos complejos de la visión planteada por el investigador, ya que es uno de los indicadores de crecimiento de la población estudiantil, y representa también un indicador para la asignación de recursos por parte de la OPSU.

También se resalta en la Figura 1, las diferentes estructuras organizativas que poseen las instituciones de educación universitaria, y que a pesar de que en algunas instituciones como las universidades, tienen diferentes tipos de estructuras, en algunas aparte de las autoridades rectorales, se manejan otras que dependen si son facultades, núcleos o extensiones.

La tipología legal de funcionamiento también forma parte de la visión compleja, por cuanto las instituciones de este nivel educativo en Venezuela, se clasifican según la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU, 2009:15-20), en dos grandes categorías, en la cual se establece un sistema binario de la educación universitaria, esto es: (a) universidades, y (b) institutos y colegios universitarios.

Cada uno de éstas con subclasificaciones, que las hacen diferentes desde el punto de vista administrativo, organizativo, operativo y legal. En el caso de las universidades, si son oficiales autónomas o experimentales, o universidades privadas; la de los institutos y colegios universitarios si son de tecnología, politécnicos, militares, eclesiásticos, pedagógicos, de investigación.

Todos estos elementos descritos anteriormente, según Morín (2001:23-25), conforman esa visión epistemológica compleja que plantea el investigador, en donde la heterogeneidad, la interacción y la incertidumbre de las instituciones de educación universitaria constituyen las bases del pensamiento complejo descrito por y en donde además están presentes procesos sistemáticos y mecanicistas, considerados como positivistas, coexistiendo con otros procesos humanos, cualitativos, considerados post-positivistas.

Cabe destacar que esta visión epistemológica, está fundamentada en los tres principios básicos del pensamiento complejo: el dialógico, ya que las diferencias y semejanzas entre ellas coexisten sin superaciones de una sobre otra; el principio recursivo, en donde las causas de unas son efectos de otras y viceversa, y el principio hologramático, que visiona que al concebir todos los elementos de esta realidad universitaria, el todo está en las partes y las partes están en el todo. De allí la concepción de multidimensional y multifacética.

## **Consideraciones finales**

En el contexto de la gerencia universitaria, la generación de espacios para la reflexión así como la incorporación de nuevos cursos de acción en la cultura académica es hoy un imperativo en su quehacer cotidiano, donde la participación, el consenso y el disenso se traduzcan en nuevas formas de socialización, distintas a las contenidas en los esquemas tradicionales.

Por ende, entonces, la gerencia implica dirigir y solucionar problemas en cada uno de los niveles de la organización teniendo en cuenta que las acciones emprendidas en una parte de ella afectan a las demás unidades de dicha organización; por lo que deben implementarse mecanismos que permitan un funcionamiento integral y sistemático en todas y cada una de las instancias que conforman la organización, aspecto importante en la presente investigación.

Es por ello, que se percibe a la gerencia universitaria como una realidad compleja, heterogénea, de cambios y transformaciones a que ha debido hacer frente con el transcurrir del tiempo, ya que la universidad conserva, memoriza, integra, ritualiza una herencia cultural de conocimientos, ideas y valores. En ese sentido las instituciones universitarias desempeñan un papel estratégico en la búsqueda de soluciones creativas a los

problemas que se plantean hoy en día en un país, y es por ello que se hace necesario motivar epistemológicamente el pensamiento de quienes recae la ardua labor de dirigir los destinos de las instituciones educativas para que desde una concepción compleja abran los caminos de la educación del futuro.

Estas reflexiones anteriores, conducen a dar apertura a nuevas formas de pensar y repensar la gerencia universitaria, hacia enfoques gerenciales más prácticos, pertinentes, sociales y competitivos dentro del contexto actual del país. En tal sentido cobra mayor fuerza, la opción de formar ciudadanos y ciudadanas dentro de una perspectiva compleja y transdisciplinaria dirigida a dar respuesta a las exigencias del mundo productivo y a la revolución tecnológica para generar nuevos cambios, capacitados para abordar y solucionar problemas a corto, mediano y largo plazo, contribuyendo así, a satisfacer intereses y necesidades de la sociedad.

Provocar estas reflexiones no es un problema opcional. El proceso político y social que se delinea, avanza y profundiza en Venezuela aún con pleno reconocimiento de sus tropiezos y errores, requiere irremediablemente un proyecto de universidad que se adapte y transforme su forma de pensar y actuar antes los complejos cambios del entorno.

Por ello no es posible ignorar que la crisis de los paradigmas tradicionales de la investigación científica no deje huella en la calidad del conocimiento que se produce y en los cuestionados modelos de gerencia universitaria que a duras penas sostienen una concepción de la formación de profesionales universitarios.

No es casual la coincidencia de posiciones que sustentan la idea de recuperar la relevancia del debate epistemológico como un paso decisivo para recrear los presupuestos de otra manera de pensar. Es en el terreno epistemológico donde se juega buena parte del destino de la gerencia universitaria.

Es así como, dirigir instituciones universitarias exige romper esquemas y paradigmas tradicionales sobre los cuales estas organizaciones han configurado su cultura organizacional, lo cual conlleva a idear sistemas de ajustes que recojan los cambios estructurales y académicos del entorno e incorporen un conjunto de experiencias provenientes de diversos sectores, que enriquezcan la programación educativa.

## Referencias bibliográficas

- Carvajal, B. (2006). Coopetencia y Coo-inspiración. Ponencia. Reflexiones para el Cambio Organizacional. Disponible en: <http://www.ucla.edu/ve/doc/vijornadas>. accesado el 08/05/08.
- Lanz, Rigoberto (2001a). **El Decálogo de la Universidad que Queremos**. Editorial Instituto Pedagógico de Maturín. Maturín.
- Lanz, Rigoberto (2001b). **Organizaciones Transcomplejas**. IPOSUO-CO-NICIT. Caracas.
- Lanz, Rigoberto (2001c). **Pensamiento Complejo/ Pensamiento Posmoderno**. Relea. Caracas.
- Morín, Edgar (2000). **Los Siete Saberes necesarios para la Educación del Futuro**. UCV-IESALC-UNESCO. Caracas.
- Morín, Edgar (2001a). **Introducción al Pensamiento Complejo**. 2da. Edición. Gedisa. Bogotá.
- Morín, Edgar (2001b). **La Cabeza Bien Puesta. Repensar la Reforma. Reformar el pensamiento**. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.
- Morín, Edgar (2003a). **Educación en la Era Planetaria**. 1era. Edición. Gedisa. Bogotá.
- Morín, Edgar (2003b). **Introducción al Pensamiento Complejo**. 7ma. Edición. Gedisa. México.
- Santibáñez, Félix (2004). La Sacralización del Conocimiento Científico. Revista **Pensamiento y Sociedad** Año 4 N° 2 Facultad de Ciencias Sociales Universidad Central de Chile.
- OPSU (2009). **Boletines Estadísticos**. Consejo Nacional de Universidades. Caracas.