

Perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones

Prospects for the Development of Administration and Challenges for the Management of Organizations

Perspectivas para o desenvolvimento da administração e retos para a direção das organizações

Guido Angello Castro Ríos*, Universidad del Rosario, Colombia

Recibido: abril de 2011. Aceptado: junio de 2011

Resumen

La administración, como ciencia incipiente, presenta una serie de desafíos a la dirección de la organización y a la academia misma. La adaptación, la estrategia, las habilidades comunicativas e incluso la capacidad para irradiar en la organización un sentimiento de éxito, son planteamientos que marcarán el desarrollo de la organización y de la administración como conjunto de saberes que deben facilitar la perdurabilidad de la organización como sistema complejo.

Palabras clave: desafíos para el director de organizaciones, retos para la administración, organización como sistema complejo.

Para citar este artículo: Castro Ríos, Guido Angello, "Perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones", *Revista Universidad & Empresa*, 2011, 20, pp. 145-159.

* Economista de la Universidad Libre de Colombia; Especialista en Gerencia Logística de la Universidad Sergio Arboleda; Magister en Dirección y Gerencia de Empresas y doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario. Becario de Colciencias. Miembro del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), afiliado a la Universidad del Rosario, clasificación A1 de Colciencias. Correo electrónico: <guido.castro@urosario.edu.co>.

Abstract

Administration, as incipient science, presents a series of challenges to the organization's director and for academy itself. The adaptation, the strategy, the communication skills and even the ability to radiate in the organization in the organization a sense of accomplishment, are approaches that will shape the development of the organization and management as a set of knowledge that should facilitate the sustainability of the organization as a complex system.

Key words: challenges for the organization's directors, challenges for the Administration, organization as a complex system.

Resumo

A administração, como ciência incipiente, apresenta uma série de desafios à direção da organização e a academia mesma. A adaptação, a estratégia, as habilidades comunicativas e inclusive a capacidade para irradiar na organização um sentimento de sucesso, são abordagens que marcarão o desenvolvimento da organização e da administração como conjunto de conhecimento que devem facilitar a perdurabilidade da organização como sistema complexo.

Palavras chave: desafios para o diretor de organizações, retos para a administração, organização como sistema complexo.

I. INTRODUCCIÓN

El físico español Jorge Wagensberg presenta el siguiente argumento acerca del pasado y el futuro; de lo que ha sido escrito y de las incertidumbres del futuro: "Las cosas, sencillamente, ocurren. Estas frescas y breves palabras dicen la verdad. La cuestión, ya lo advirtió Aristóteles, se centra en distinguir entre el antes y el después. Los sucesos que ya han ocurrido ahí están, escritos en el gran libro del universo. Es un libro en que ninguna corrección es posible. Ni una coma. [...] Existe

un solo pasado, pero ¿cuántos futuros?" (1986: 11).

Estas palabras sirven de punto de partida para hablar acerca de las perspectivas de la administración como ciencia social incipiente y como una creciente sumatoria de saberes y experiencias que claman por reconocimiento y demandan, día a día, un lugar diferencial entre aquellas ideas que deberían ser adquiridas y desarrolladas por quienes asumen el reto de dirigir las organizaciones y por quienes las conforman.

La administración, en el sentido amplio de la palabra, más allá del significado aceptado por la Real Academia Española, no trata solo de la acción de encaminar la intención y las operaciones a determinado fin, sino que se relaciona con la dirección y la gestión de la organización, y ambas cosas son distintas, complementarias y necesarias para el régimen que regula la organización y para la realización de sus objetivos.

II. LA INCERTIDUMBRE COMO PILAR DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La dirección, mucho más que ejercer una función de coordinación de tareas o de trazar el rumbo a la empresa, es una actividad que está revestida de importancia en virtud de las tres grandes variables que debe atender integralmente: la gestión de la incertidumbre; la estructura compleja de la empresa, en razón de que está integrada por sistemas complejos reflexivos (las personas); y, en cierto sentido ligada a la primera, la variabilidad de las condiciones del entorno inmediato y relacionado con la empresa.

Así pues, el estudio de las organizaciones, de acuerdo a lo expuesto por Scott (1992), se puede realizar con tres enfoques: el primero hace referencia al comportamiento o atributos

de los participantes individuales de una organización; el segundo, a las funciones o características de algunos aspectos o segmentos de la estructura organizacional; y el último nivel de análisis, el llamado ecológico, se ocupa de las características o acciones de la organización vista como una entidad colectiva. Cualquiera sea el camino seleccionado para estudiar la organización (en nuestro caso, la empresa), la imprevisibilidad, la emergencia y la incertidumbre serán variables constantes en el trasegar de la organización, independientemente de su tipo.

Para comenzar el análisis de las tres variables es interesante el recuento histórico y la distinción que propone Aguiar (2004), quien a partir de los conceptos desarrollados por Knight presenta la diferencia entre riesgo e incertidumbre. Podemos valernos de su propuesta para establecer una definición primaria del concepto de incertidumbre, que es de nuestro interés:

La distinción entre riesgo e incertidumbre fue establecida por F. Knight en 1921, quien en su obra *Risk, Uncertainty and Profit* se refería a la primera [riesgo] como aquella situación en la que no existe certeza sobre el resultado de la decisión, aunque se conoce al menos la probabilidad de los distintos resultados alternativos. Este sería el caso, por ejemplo, de la elección entre

cara o cruz de una moneda: desconocemos de antemano el resultado (si la moneda no está trucada, claro está) pero conocemos la probabilidad objetiva de las dos alternativas. Las situaciones de incertidumbre se caracterizarían, en cambio, por el hecho de que no solo desconocemos el resultado final, sino que no podemos predecirlo tampoco en términos de probabilidades objetivas. (Aguiar, 2004: 143).

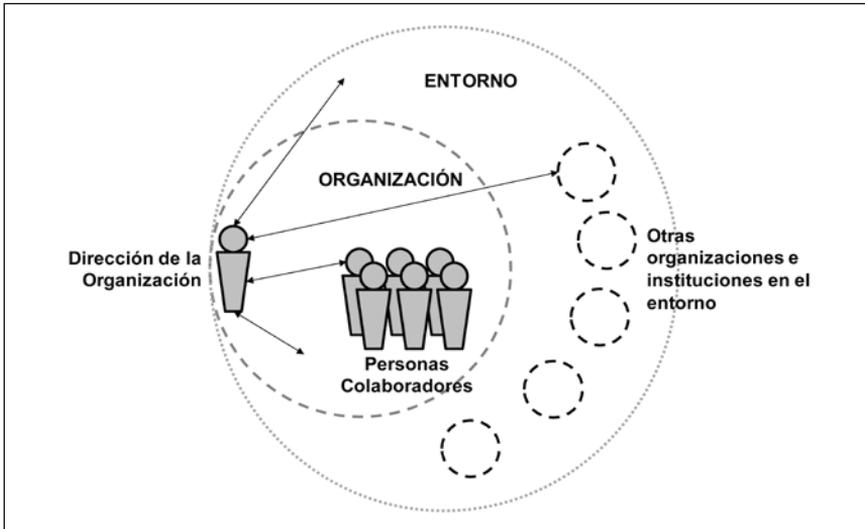
Esta particularidad de las situaciones de incertidumbre, en las que ni siquiera las probabilidades objetivas entran a jugar en el análisis, hace que la gestión sea aún más complicada, incluso la toma de decisiones “duplica” su dificultad, tan solo por no tener la opción de predecir algún resultado.

Otro elemento importante, que se suma a los argumentos iniciales para sustentar la idea central de este apartado, es la complejidad de los sistemas sociales que conforman las organizaciones. Como afirma Munda (2002), un sistema es complejo cuando los aspectos relevantes de un problema particular, asociado al sistema, no pueden ser abordados desde una única perspectiva. Pero adicionalmente, dado que las organizaciones sociales, entre ellas la empresa, son conglomerados con-

formados por personas, encontramos una dificultad adicional:

Los sistemas humanos son sistemas complejos reflexivos. Los sistemas reflexivos tienen características peculiares: la *conciencia* y el *propósito*. Estas características implican un “salto” adicional en la complejidad al tratar de describirlos. De hecho, la presencia de autoconciencia y de propósitos (reflexividad) implica que estos sistemas continuamente pueden adquirir nuevas cualidades relevantes o atributos, que deben considerarse cuando se desea explicar y describir su comportamiento (es decir, son sistemas que aprenden) (Munda, 2002: 663).

Esto significa que la organización social, y en nuestro caso la empresa, no solo es compleja por su quehacer, también lo es por aquellos que la conforman. La característica de la reflexividad torna la actividad de la dirección en un reto mayor, pues las variaciones permanentes de las cualidades de las personas y su capacidad para aprender deberán ser orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización, y así mismo a conseguir su participación activa y evitar la depredación entre ellas para con la organización como tal.

Figura 1. Visión de la dirección

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1, la dirección debe tener una perspectiva de la empresa como organización, de las personas como su principal motor y componente estructural, y del entorno, como el espacio donde se desenvuelve y desarrolla sus actividades y hacia donde se vuelca para cumplir sus metas y satisfacer a las partes interesadas.

Del entorno, lo que nos interesará en este documento es su variabilidad y su impacto sobre la organización. Tal vez la mejor analogía que se puede traer a colación es la de un buque que navega en altamar: si bien el capitán puede conocer su destino, tener a la mano información necesaria para la conducción

de su buque y contar con el personal idóneo y motivado para llegar a puerto, el entorno, en este caso el mar, el viento y en general las condiciones climáticas, e incluso otros buques, afectará en determinada medida las expectativas de éxito de la organización. Si las condiciones del entorno juegan a favor del buque, es muy probable que el éxito de la operación dependa más de la pericia del capitán o de su tripulación o de la misma embarcación. Pero cuando las condiciones juegan en contra, es necesaria toda la astucia del capitán y de su tripulación, y lo es también contar con una embarcación (que es en nuestro caso la estructura organizacional) capaz de resistir los embates del entorno.

En definitiva, “no es el entorno per se lo que cuenta, sino la capacidad de la organización para hacer frente al mismo (para predecirlo, comprenderlo, enfrentarse con su diversidad y reaccionar rápidamente ante él)” (Mintzberg, 2005: 310). De esta manera, respecto del entorno, la dirección no debe ocuparse solamente de cómo la organización “navega” en él, sino también de cómo se anticipa a sus comportamientos para conducir la organización al éxito.

Finalmente, al enfrentarse a un organismo de complejidad creciente, como una empresa, con estructuras y procesos sometidos a cambios constantes, y en un entorno caracterizado por lo incierto, la dirección se ve en la necesidad de recurrir a nuevos mecanismos, estrategias o lineamientos que le permitan entender e interpretar los tres elementos mencionados: la incertidumbre, las personas (organismos complejos reflexivos) y el entorno, de tal manera que la perdurabilidad de la empresa no sea una meta, sino una característica suya, es decir, que la perdurabilidad sea a la organización lo que la vida es al ser.

A. Los desafíos para la dirección de organizaciones

Uno de los desafíos de la administración, o mejor, de la dirección de organizaciones, consiste no solo

en lograr que la institución sea perdurable, sino también en hacer frente a las patologías de esta, a las *emergencias* que la circundan y a la complejidad que está presente en su entorno y en su propio contexto. Vale la pena reforzar estas ideas con los planteamientos de Nicolis y Prigogine acerca del dinamismo y el cambio al que se someten los sistemas:

En realidad un sistema real y terrestre no permanece nunca durante un tiempo prolongado en uno y el mismo estado. En primer lugar, casi todos los sistemas se encuentran en contacto con un entorno complejo e incluso incalculable. Este entorno introduce en ellos constantemente pequeñas (o a veces incluso grandes) cantidades de materia, momento o energía. Como consecuencia de ello es prácticamente imposible ajustar cualquiera de las variables de estado con una precisión ilimitada. (Nicolis & Prigogine, 1997: 100)

A propósito del tema de las patologías, Scott (1992) plantea que en la organización existen diferentes problemas que afectan tanto a los actores que las conforman como a la organización en sí y a los intereses que ella representa; y precisa que para los participantes individuales hay tres problemas comunes y recurrentes: la alienación (el impacto de la organización en las características personales de sus participan-

tes), la inequidad y el exceso de conformidad o el ritualismo (excesos burocráticos); por otro lado están los problemas relacionados con la capacidad de respuesta de la organización a las partes interesadas, y finalmente la cuestión de la confrontación entre los intereses de la organización y los de los individuos que la conforman.

Lo expuesto hasta ahora pretende reforzar la idea de que la organización, como sistema abierto, está caracterizada por situaciones que pueden denominarse *complejas*. Así, concurren en las organizaciones diversos factores que necesariamente modifican o provocan nuevas reacciones o patologías; son elementos como la normatividad, el ingreso de nuevos colaboradores o el retiro de antiguos, los requerimientos de los clientes, las estrategias de la competencia, los fenómenos medioambientales, los intereses de los propietarios, las voluntades de los interesados en la empresa y un sinnúmero de situaciones que pueden provocar otro sinnúmero de efectos.

Ahora bien, el hacer frente a estas situaciones es una responsabilidad compartida tanto por directivos como por administradores. Entendemos por directivo aquella persona que debe, además de orientar a la organización,

... visualizar el futuro, debe ser un soñador que la oriente a la consecución de un futuro, perciba lo que el entorno le presenta como información y logre convertirla en estrategias coherentes, que le permitan adquirir un posicionamiento superior gracias a la adquisición de ventajas únicas y difícilmente imitables y no mediante la imitación de las “mejores prácticas de los rivales”. (Cadena, Guzmán & Rivera, 2006: 48)

Y por otro lado, los administradores y el personal táctico de la organización deben centrar sus esfuerzos en “la optimización de los procesos y el mejoramiento, permanente de ellos, la gestión del día a día” (Cadena, Guzmán & Rivera, 2006: 49). De esta manera, el complemento de visión y acción se debe reflejar no solo en los resultados a corto plazo, sino también en el éxito y en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, en los que radica la perdurabilidad de la organización.

Cabe en este punto hacer alguna precisión sobre el fenómeno de la perdurabilidad. Los investigadores del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la Universidad del Rosario han planteado que una empresa perdurable es aquella que, en primera instancia, cumple con las siguientes condiciones: “... a través del tiempo

presenta resultados financieros superiores. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. Se enfoca en espacios no explotados y hace un estudio detallado de sus competidores diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor” (Méndez, Mendoza, Restrepo, Rivera & Vélez, 2009: 18).

Lo anterior nos lleva a plantear otro de los retos que afrontan los directores y administradores de las organizaciones, que no solo está relacionado con los resultados o con el manejo de las condiciones del entorno y de las fuerzas del mercado para garantizar la perdurabilidad; el reto para quienes toman las riendas de las organizaciones consiste en el cambio de modelos o paradigmas de dirección, en conseguir que la organización se adapte dinámicamente al entorno y que esta habilidad se irradie por toda la organización, es decir, algo como el concepto de “propósito estratégico” que plantearon Hamel y Prahalad en los albores de la década de los ochenta:

Las empresas que han alcanzado el liderazgo global en los últimos años comenzaron, invariablemen-

te, con ambiciones que estaban fuera de toda proporción respecto a sus recursos y capacidades. Pero crearon una obsesión por ganar en todos los niveles de la organización y luego mantuvieron esa obsesión durante los 10 o 20 años de su búsqueda del liderazgo global. Nosotros llamamos a esta obsesión “propósito estratégico” (Hamel & Prahalad, 2005: 10).

A manera de primera conclusión, podemos afirmar hasta este punto que los directores de organizaciones actuales y futuras tendrán que hacer frente a diversas patologías organizacionales, pero también tendrán que conseguir que la empresa se adapte a los cambios del entorno y que haga llegar, a todos los niveles de su estructura,¹ un mensaje de estímulo y capaz de hacer conscientes a quienes la conforman de que sus habilidades son indispensables para alcanzar las metas de la organización y especialmente para atender las emergencias que surgen y que exigen ese esfuerzo adaptativo.

B. El director de empresas, preparado para lo emergente

Lo emergente hace referencia a la evolución desde reglas simples a

¹ No la estructura convencional, aquella que estaba definida por organigramas, sino la estructura como conjunto de elementos que conforman la organización y se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de respuesta.

reglas complejas (Johnson, 2003), es decir, lo dinámico es emergente; una empresa experimentará fenómenos de emergencia en la medida en que su evolución provoque cambios en las reglas de operación, y estas reglas se tornarán en complejas cuando no sea suficiente un solo punto de vista para entender el comportamiento de la empresa. En este sentido, resultará necesario estudiar todos los frentes posibles desde todas las perspectivas disponibles.

Ya lo advirtió el premio Nobel de Química de 1977, Ilya Prigogine, cuando escribió: “Si nuestro mundo tuviera que ser entendido sobre la base del modelo de los sistemas dinámicos estables no tendría nada en común con el mundo que nos rodea: sería un mundo estático y predecible, pero no estaríamos allí para formular nuestras predicciones. En el mundo que es nuestro descubrimos fluctuaciones, bifurcaciones e inestabilidades en todos los niveles” (1997: 58).

Luego, el hecho de hablar sobre complejidad en una organización debe ser más común que extraño, y es precisamente la dirección quien debe anticiparse a la aparición de ciertos fenómenos que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, y así mismo debe dirigir los esfuerzos de la compañía hacia la gestión de la incertidumbre que suele estar presente cuando ciertos

fenómenos activan la complejidad que está inmersa en la estructura del sistema.

Ahora bien, la comprensión de la complejidad en las organizaciones no garantiza su éxito. Dado que las empresas están sometidas a una gran variedad de posibles cambios, se dificulta aún más la gestión de la incertidumbre y el cumplimiento de los objetivos corporativos. El conocimiento de la complejidad de los sistemas, y particularmente de las organizaciones empresariales, debe motivarnos a aceptar que existe un elevado potencial de caos en sus componentes, y que los pequeños cambios que experimenta alguno de dichos componentes afectan en red a los demás, también en diferentes niveles.

Dice Capra: “Las organizaciones necesitan cambios profundos, tanto para adaptarse al nuevo entorno empresarial como para llegar a ser ecológicamente sostenibles. Este doble reto es real y urgente, por lo que el amplio debate actual sobre el cambio organizacional está plenamente justificado” (2003: 135). Ahora bien, a pesar de que se ha venido construyendo una conciencia organizacional sobre estos temas, aún los resultados son incipientes y los cambios que se introducen en la organización no siempre “dan los frutos prometidos”. Así pues, en muchas ocasiones, al introducir

cambios en las empresas “[e]n lugar de dirigir organizaciones nuevas, acaban [los ejecutivos] enfrentándose a los efectos colaterales indeseables de sus esfuerzos” (2003: 135).

De modo que la dirección se enfrenta a cambios imprevisibles; el intercambio permanente de información, y el propio entorno, suscitan nuevas transformaciones y procesos que retan al directivo a recuperar el verdadero sentido de *pensar* el rumbo de un organismo, pues se trata de un organismo que exige que se entiendan su memoria, su lenguaje y sus procesos de aprendizaje. La dirección debe, pues, entender su realidad, y esto implica responder a la dinámica del entorno y a la dinámica del propio sistema.

Dirigir, entonces, consiste en pensar en términos de complejidad, y ello a su vez implica pensar en términos evolutivos. Todo lo anterior exige un director con rasgos muy definidos de liderazgo (será adaptativo y transformador) y con una formación que le permita pensar en lo impensado, es decir, recuperar el verdadero sentido del pensamiento que va más allá de la intuición, de la percepción y de las respuestas; y exige una estructura preparada para recuperar el pensar como acción, como conocimiento, esto significa conocer el futuro para no perpetuar el pasado y el presente.

III. LAS HABILIDADES DE LOS DIRECTORES Y EL APORTE DE LA ADMINISTRACIÓN

Para dar inicio a la segunda etapa del ensayo, es pertinente citar en extenso a Lara (2008), quien realiza un compendio de los planteamientos de varios autores:

Las restricciones que sufren las empresas se pueden clasificar en dos, una de naturaleza interna y otra de naturaleza externa. En cuanto a las restricciones internas, frecuentemente se reconocen cuatro: i) el proceso de encierro (*lock-in*) que produce la inversión en la planta y equipos específicos; ii) la naturaleza de la información reducida y restringida que reciben los directivos y agentes en general; iii) las restricciones políticas internas que impiden la redistribución fluida de los recursos; iv) las restricciones que emanan de la trayectoria histórica de la empresa. Las restricciones externas son: i) barreras financieras y jurídicas que crean las instituciones, que imponen barreras de ingreso y salidas de las empresas; ii) restricciones externas sobre la disponibilidad de la información; y iii) consideraciones de legitimidad que delimitan la flexibilidad de la organización para cambiar su forma... (2008: 83).

Si bien este resumen de ideas acerca de las restricciones internas y externas hace referencia a situaciones plenamente ciertas en el contexto

organizacional, se debe tener presente que los elementos que menciona requieren una aproximación desde la estrategia y desde los conocimientos funcionales que deben poseer el director y el administrador de la organización. Ya mencionaba Drucker en alguno de sus documentos “proféticos” que las organizaciones debían tomar muy en serio el conocimiento que poseían sus ejecutivos y su actualización, para garantizar la efectividad de sus decisiones y de la estrategia.

Así pues, irrumpo en este momento el concepto de estrategia, pero más que definirlo, lo importante aquí es dejar claro que el enfoque estratégico, su profundización y la manera como la organización decida comprenderlo y asumirlo serán importantes no solo para la evolución del director y de la organización, sino también para ampliar los límites del conocimiento que profesa la administración como ciencia social.

En todo caso, cualquiera que sea la estrategia, la organización se destacará siempre por su diversidad; cada uno de los agentes que conforman el sistema complejo denominado organización es un mundo en sí mismo, en el que priman valores diferenciales, intereses propios y formas diferentes de ver el mundo de la empresa y su contexto. Esta diversidad, que bien se puede denominar diversidad cultural en la

organización, supone un nuevo reto para el directivo y, en términos generales, para toda la organización.

Para Echeverría (2007), parte de esa diversidad también está dada en el lenguaje y en la manera como lo interpretamos, e incluso en la manera como dialogamos con nuestros pares; esta interacción puede verse como una danza:

La interacción comunicativa es como una danza. Implica la coordinación de acciones con otra persona. Por lo tanto, tal como hacemos al ejecutar un paso de danza, cuando digo algo a alguien, ese alguien generalmente me responderá dentro del espacio de posibilidades que se ha creado por lo que dije. Por ejemplo, si pido algo, mi interlocutor normalmente responderá aceptando, rehusando o postergando su promesa, haciendo una contraoferta, etcétera. Sus acciones en esta danza conversacional están muy bien definidas por los movimientos ya ejecutados en esa conversación. (Echeverría, 2007: 176).

Es decir, en parte la pluralidad que existe en el interior de la organización está dada por el lenguaje, por la manera como desciframos, nos comunicamos o socializamos con los demás. Estas interpretaciones crean un mar de conceptos y manifestaciones, una multiplicidad de variables y agentes en el seno de la empresa.

Y en consecuencia, otro de los desafíos del director, y de la administración en general, es mejorar su habilidad de entender esa diversidad de lenguajes y culturas y de transformarla en una herramienta de integración y articulación, incluso con la creación u homologación de un mismo lenguaje organizacional. Continuando con Echeverría (2007), la formación y habilidades comunicativas del líder organizacional son fundamentales para su éxito y el de la organización.

Para cerrar este compendio de ideas, afirmaremos que la organización tiene una responsabilidad social: la sostenibilidad, de tal manera que debe garantizar a sus integrantes (con el concurso directos de ellos) la perdurabilidad del sistema y el que les pueda brindar bienestar económico y profesional; pero debe también cumplir con sus obligaciones con el Estado y satisfacer a sus propietarios. Sin embargo, la suya es una responsabilidad limitada, y a pesar de que se podría creer que la responsabilidad social de la organización empieza por casa, talvez por donde debe iniciar es por la construcción colectiva de acuerdos con sus *stakeholders*, de tal manera que se logre un cierto equilibrio duradero y que todos puedan sentirse satisfechos y considerar atendidas sus expectativas con respecto a lo que esperan recibir de la organización.

IV. LA INVESTIGACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN

Otro asunto que puede inquietar a directores y administradores hace referencia al futuro de la investigación en el campo organizacional o administrativo. Existen ideas críticas sobre hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos de la investigación. Algunos autores, como Pfeffer, piensan que la investigación sobre la organización ha sido orientada por modas, de la mano de los cambios sociales y de los intereses del momento:

Los estudios de la organización, en virtud de la falta de un sustento fuerte en una disciplina o en los fenómenos, son susceptibles de quedar atrapados en las modas pasajeras y en las novedades. Al hacer la misma observación, Zald escribió: “Los estudios de la organización siguen los índices de popularidad y responden no solo a las moras académicas, sino también a los caprichos y las debilidades de charlatanes académicos y a las definiciones problemáticas de los ejecutivos de las corporaciones”. (Pfeffer, 2000: 266-267)

En términos generales, la investigación en administración debe ser capaz de responder a los momentos sociales que vive la organización. Sin embargo, dada la carencia de consenso acerca de los pilares de las ciencias de la administración y de

sus motivaciones, es prudente consolidar sus componentes epistemológicos y atender también los fenómenos emergentes. Debe recordarse que la organización, como resultado del conglomerado social, es un fenómeno cuya estructura y funcionamiento se adaptan o desaparecen de acuerdo a los criterios o valores socialmente aceptables en la época correspondiente.

V. CONCLUSIONES

Entre los aspectos más relevantes tratados en este documento podemos mencionar los siguientes:

- La adaptación es una condición *sine qua non* de la organización. Sin adaptación, la organización, al igual que los organismos vivos, no sería capaz de prolongar su existencia ni de atender a las demandas que le plantean el entorno y sus integrantes.
- La organización, como cualquier organismo vivo, está sujeta a la presencia de patologías. En el caso de la empresa, las patologías sociales obligan al directivo a dedicar esfuerzos a detectarlas y afrontarlas, pues pueden comprometer la perdurabilidad de la organización. Por su parte, a la academia le corresponde la labor de estudiarlas y advertirlas.
- Toda organización está rodeada no solo por su entorno físico, sino también por intereses de diferentes partes que intentan someterla, contenerla o impulsarla, según el contexto histórico y social del momento.
- Entre las habilidades con que debe contar el director de una organización se encuentran la visión estratégica y las habilidades de lenguaje, así como la capacidad para actualizar sus conocimientos e irradiar en la organización un espíritu de motivación.
- Finalmente, la investigación en administración no debe orientarse por las modas, pero sí debe atender a los contextos, pues cada momento impone desafíos diferentes y variaciones en los problemas que la organización, sus directivos y la misma academia deben afrontar. En cualquier caso, las soluciones no son inmediatas; la organización, como fenómeno social que es, se mueve al vaivén de la sociedad, influyendo en ella y viceversa.
- Así mismo, la dirección de organizaciones se enfrenta a un replanteamiento del concepto de certidumbre como factor importante en la toma de decisiones, y debe hacer de la incertidumbre

un factor de ventaja que contribuya a su perdurabilidad, en tanto contribuye a comprender mejor la evolución y el rumbo que puede tomar una organización.

- En definitiva, para la administración, y especialmente para dirección, al enfrentarse a estas nuevas dinámicas del comportamiento organizacional y a los tres fenómenos examinados: incertidumbre, sistemas complejos reflexivos (las personas) y el entorno cambiante, los postulados teóricos clásicos e incluso contemporáneos de la dirección no son suficientes, si lo que se desea es conformar empresas con desempeño superior.

En síntesis, la organización no solo es un sistema complejo y abierto, es también un sistema dinámico que requiere un estudio integral, tanto desde la administración como ciencia aún en consolidación como por parte de su propia dirección. Esta última, además, tiene otros desafíos: cumplir los resultados esperados por todas las partes interesadas, promover las condiciones internas para que la organización sea perdurable, entender el entorno, ser capaz de cohesionar la organización y estimular su adaptación cuando esta no sea automática.

REFERENCIAS

- Aguiar, F. (2004). "Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos". En: *Empiria*, 8: 139-160.
- Capra, F. (2003). *Las conexiones ocultas: implicaciones sociales, medioambientales, económicas y biológicas de una nueva visión del mundo*. Barcelona: Anagrama.
- Cadena, J., A. Guzmán & H. Rivera (2006). "¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?". En: *Revista Científica de UCES*, X (1): 47-69.
- Echeverría, R. (2007). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad (2005). "Propósito estratégico". En: *Harvard Business Review - América Latina, Clásicos HBRLA*, 10-24.
- Johnson, S. (2003). *Sistemas emergentes: o qué tienen en común hormas, neuronas, ciudades y software*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Lara, A. (2008). "Sistemas complejos adaptables y teoría de la empresa: el programa de investiga-

- ción”. En: *Economía Informa*, 352: 65-92.
- Méndez, C. E., L. Mendoza, L. F. Restrepo, H. A. Rivera & R. Vélez (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Munda, G. (2002). “Social Multi-criteria Evaluation (Smce): Methodological Foundations and Operational Consequences”. En: *European Journal of Operational Research*, 158 (3): 662-677.
- Nicolis, G. & I. Prigogine (1997). *La estructura de lo complejo*. Madrid: Alianza.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. México, D. F.: Oxford University Press.
- Prigogine, I. (1997). *El fin de las certidumbres*. Madrid: Taurus.
- Scott, R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 3.^a ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Wagensberg, J. (1986). “Las reglas del juego”. En: J. Wagensberg (ed.), *Proceso al azar*, 11-17. Barcelona: Tusquets.