

INTEGRAR LA ORGANIZACIÓN A LA INCERTIDUMBRE DEL CONTEXTO
FUNCIÓN DE LA GERENCIA

CARLOS ALFONSO AVENDAÑO TRIVIÑO
MARÍA ALEJANDRA FONSECA GUZMAN
Estudiantes Especialización en Alta Gerencia

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
Bogotá D. C., 2010

INTEGRAR LA ORGANIZACIÓN A LA INCERTIDUMBRE DEL CONTEXTO
FUNCIÓN DE LA GERENCIA

CARLOS ALFONSO AVENDAÑO TRIVIÑO
MARÍA ALEJANDRA FONSECA GUZMAN
Estudiantes Especialización en Alta Gerencia

FANETH SERRANO LEDESMA
Docente

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
Bogotá D. C., 2010

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy, operan en un entorno cambiante, globalizado e incierto, en el que tienen que luchar no sólo para alcanzar resultados financieros crecientes, sino para ser competitivas en el mercado global y garantizar su continuidad y crecimiento.

El desarrollo acelerado y la introducción masiva de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en la sociedad y la economía, entre otros factores, produjo un cambio económico a finales del siglo XX, hacía la denominada sociedad del conocimiento, la cual está mediada por la Economía Basada en el Conocimiento (EBC) y soportada por la globalización.

En este nuevo modelo, el conocimiento pasó a convertirse en el principal insumo de las actividades económicas y a la vez en su producto más valorado. De tal manera, que la efectividad para gestionar los recursos de conocimiento e información representa para las organizaciones y en general para el conjunto de la economía de un país, un elemento determinante en la generación de valor y ventajas competitivas.

Sin embargo, pese a la gran variedad y cantidad de conocimientos e información de la que hoy disponemos y de contar con sofisticados recursos tecnológicos para producirlo, en el mundo de las organizaciones aún adolecemos de un modelo adecuado para la gestión del conocimiento.

(Drucker, 2002), sostiene que entramos en la sociedad del conocimiento, pero que las nuevas capacidades de información no han tenido prácticamente ningún impacto en la manera de manejar los negocios. La tecnología informática ha tenido un efecto grande en las organizaciones, pero únicamente sobre los elementos concretos, sobre la manera de manejar las operaciones; no en los intangibles como estrategia e innovación.

“El mundo cambia pero los problemas permanecen” (Godet, 2000). En la sociedad del conocimiento, las organizaciones se siguen dirigiendo con las formas autoritarias y centralizadas de gestión de la empresa competitiva, modelo en el que la racionalidad dominante es económica, relegando los fines sociales por la búsqueda del beneficio.

Cuando el interés es la utilidad, a las organizaciones se les ve como máquinas, como instrumentos aislados para producir riqueza. La gestión en este tipo de empresas se orienta entonces, a optimizar la rentabilidad para responder a los intereses de los accionistas y la relación con el contorno se reduce a las transacciones para obtener la materia prima y comercializar sus productos.

Con este pensamiento sobre las organizaciones y su forma de conducir las, se corre el riesgo de convertir a la máquina de producir utilidades, en una organización “perversa” con el potencial de llegar a ocasionar graves daños en el ambiente e incluso a las personas mismas.

Para la sociedad del conocimiento, la organización es un ente social donde interactúan las personas en busca del desarrollo personal y del desarrollo económico y social, por lo que está llamada a modificar sus paradigmas y a desarrollar e implementar nuevas realidades organizacionales que contribuyan al desarrollo humano autosostenible y al

crecimiento económico sostenido, a partir de la utilización apropiada del conocimiento del hombre, para la solución de necesidades, problemas y demandas de la sociedad.

En este ensayo se analiza la situación de la organización en la sociedad del conocimiento y se propone, desde la perspectiva de la complejidad, un modelo de gestión en el que utilizando como estrategia la actividad política, la alta dirección integra la organización a la incertidumbre del contexto a partir de, la absorción de las variaciones del entorno, la implementación de una estructura flexible y orgánica y de un sistema de transacciones con el entorno que garanticen su viabilidad.

En un primer capítulo se presenta desde la lógica de la complejidad una nueva manera de entender las organizaciones, como sistemas abiertos de complejidad creciente. En el capítulo dos se analiza desde esta perspectiva la función de la gerencia orientada a la integración de la organización a la incertidumbre del contorno y en un tercer capítulo se presenta la actividad política como el instrumento que le permite a la gerencia integrar los intereses de las partes en proyectos comunes para mantener la organización en el tiempo, en un sistema de relación de continuo crecimiento y desarrollo.

El ensayo está dirigido a estudiantes de ciencias económicas y administrativas, docentes e investigadores sobre el tema, gerentes de organizaciones y en general a todos los interesados en un nuevo paradigma para la dirección de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

CAPÍTULO 1

1. LA ORGANIZACIÓN UN SISTEMA ABIERTO DE COMPLEJIDAD CRECIENTE

Para poder gestionar la organización es necesario comprenderla. En un intento por lograr este objetivo la ciencia ha tratado, desde diferentes enfoques, de construir un cuerpo de conocimientos que facilite su entendimiento y el de la gestión, proponiendo diferentes paradigmas para su diseño y dirección.

Cuando hablamos de organización, generalmente tenemos la idea de un conjunto de relaciones ordenadas entre las diferentes partes que la componen, un conjunto de relaciones mecanicistas y por lo tanto se puede esperar que trabajen como máquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible, (Morgan, 1995).

Por mucho tiempo, la lógica clásica interpretó a la organización como un instrumento para optimizar resultados económicos y propuso como modelo para su diseño y operación el de una máquina. Las organizaciones sociales desde este modelo mecanicista se conciben como sistemas cerrados, estructurados jerárquicamente y controlados por una autoridad completamente autónoma.

En la lógica de la complejidad, la organización es entendida como un sistema abierto, formado por múltiples actores y grupos con diversidad de fines, en el cual la conducta de sus miembros se encuentra interrelacionada y en relación de interdependencia con la organización formal que, a su vez, mantiene un tipo de relación con su ambiente, en el que afecta a su entorno y se ve afectada por este, (Lawrence, 1974).

Desde esta perspectiva, la organización es un sistema complejo. En términos de (García, 2006) un sistema complejo es una representación de un recorte de realidad, conceptualizado como una totalidad abierta, en relación con su contorno, auto organizada, en la cual los elementos no son separables y las propiedades de los elementos determinan las relaciones entre ellos.

El concepto de organización según (Etkin, 2005), hace referencia a un sistema que se construye a medida que crece y enfrenta situaciones imprevistas.

Según (Katz y Kahn, 1987), la organización está inmersa en un medio ambiente incierto y cambiante con el que se relaciona continuamente. Por consiguiente, existen fuerzas ambientales que la afectan y a su vez esta afecta el contorno. De tal manera, que el sistema de relaciones establecido por la organización con el entorno es determinante para su crecimiento y sostenibilidad o para su estancamiento y extinción.

Las variaciones del entorno producen un estado de desequilibrio en la organización, que lleva a que esta se movilice hacia un nuevo orden de relaciones para asimilar y adaptarse a los cambios ambientales, en el que genera nuevos productos que responden cada vez mejor a las exigencias ambientales, con los que impacta el contorno, que a su vez le plantea nuevas demandas y así se establece un tipo de relación dialéctica entorno-organización.

La organización es entonces un sistema complejo, una totalidad abierta, en relación con un contorno que le da un marco cambiante de

apoyos y resistencias, que tendrá que saber manejar para su beneficio y el de la sociedad, (Etkin, 2000).

La complejidad es el resultado de procesos adaptativos, donde los sistemas complejos actúan como sistemas de complejidad creciente. Según (Maldonado, 2005), los comportamientos y procesos no deterministas, emergentes y auto organizativos llevan a la construcción y reconstrucción histórica de la complejidad, para lograr la absorción de la variedad ambiental, enfrentar la incertidumbre y atenuar los efectos de lo imprevisible.

La organización de acuerdo a lo anterior, es un sistema complejo que se crea intencionalmente, en medio de un entorno incierto y cambiante, con el que se relaciona continuamente y al que tiene que adaptarse para poder sobrevivir; un sistema abierto que se construye a medida que crece y enfrenta situaciones imprevistas, en el que coexisten multiplicidad de actores, finalidades, intereses y demandas, que tiene como objetivo transformar las condiciones reales del entorno a partir de los productos o servicios que origina, a la vez que se ve afectada por este.

De la misma manera cómo evolucionan los enfoques que tratan de entender la organización, las formas como se estructura, como trabaja, como se desarrolla y su relación con el entorno; surgen diferentes interpretaciones sobre las formas de conducirla, que dan lugar a nuevos modelos de gestión.

Desde la perspectiva mecanicista, se desarrolla un tipo de gerencia basada en la gestión estratégica, que es función de la dirección responsable en la organización de la toma de decisiones; esta forma autoritaria y centralizada de gestión genera un sistema de interrelaciones en el que la dirección con su función puede afectar a cualquier parte del sistema sin verse afectada por ella.

(Etkin, 2005) sostiene que este tipo de organizaciones al tratar de mantenerse a sí mismas y de lograr sus objetivos, tiende a buscar mayor certeza en sus niveles decisorios, ordenar las actividades de manera que las conductas sean conocidas y previsibles para evitar la desviación de sus planes. El peligro es que la organización va asumiendo mayores grados de rigidez y distanciándose de las demandas ambientales.

Sí las organizaciones guardan una relación de interdependencia con el entorno, entonces han de ser conducidas con el objetivo de conseguir su integración a ese entorno, es decir, alcanzar un tipo de relación de equilibrio, que les permita responder a las necesidades y demandas externas, sin perder las pautas de relación estables que han logrado definir para su funcionamiento garantizando de esta manera, su permanencia en el tiempo.

De acuerdo con (Beer, 1985) una organización con capacidad de adaptación se comporta como un sistema regulador de variedad. Por un lado, elimina variedad proveniente del medio ambiente, y por otro, amplifica su propia variedad de control, generando una forma de equilibrio o condición de homeostasis, que le confiere al sistema la condición de viable, es decir, la capacidad de tener una existencia independiente, sin que las perturbaciones provenientes del medio ambiente provoquen la ruptura de los mecanismos internos de adaptación del sistema.

Según esto, el entorno le plantea a la organización demandas o exigencias que se constituyen en amenazas u oportunidades de desequilibrio (incertidumbre), la función de la gerencia, consiste entonces en: identificar las variaciones en el entorno y comprender ampliamente la naturaleza del reto que representan en cada momento esas perturbaciones; movilizar sus recursos para generar de manera ágil soluciones novedosas que le permitan

afrontar la incertidumbre con éxito; mantener luego la tensión que se generó hasta que se restaure la estabilidad y la vitalidad de la organización, y a partir de transacciones con el entorno transformar los productos o servicios resultantes de la operación, en una nueva energía que le permita a la organización iniciar nuevamente un ciclo renovado.

Es por ello, que el reto está en replantear el papel que han tomado los gestores y las organizaciones en cuanto a la sociedad, el medio ambiente y el individuo, ya que solo así la organización será capaz de absorber la energía del medio y transformarla en oportunidades que permitan aprender y no tomar modelos establecidos que lleven a la organización a estados que no permitan la adaptación y flexibilidad al medio.

CAPÍTULO 2

2. INTEGRAR LA ORGANIZACIÓN A LA INCERTIDUMBRE DEL CONTEXTO ES FUNCIÓN DE LA GERENCIA

Las organizaciones actuales, operan en un ambiente cambiante, competitivo, globalizado e incierto por lo que requieren para su gestión, un proceso de regulación que les permita: a) absorber la variedad del entorno, de manera que la incertidumbre ambiental no provoque la ruptura de su estabilidad organizativa, b) desarrollar un sistema flexible de relaciones entre sus colaboradores para mantener la cohesión interna del sistema y adaptarse de manera ágil a los cambios del ambiente externo c) conseguir una forma de equilibrio inestable en su relación con el entorno, que le permita no sólo reaccionar, sino incluso anticipar eventos inesperados, responder a las necesidades y demandas externas y satisfacer sus requerimientos internos.

De esta manera, la alta gerencia tendría tres funciones básicas en la organización:

a) Absorber la variedad del entorno. Entender el entorno, para anticiparse a los cambios.

Para superar la incertidumbre del entorno, la dirección debe mirar hacia atrás para rescatar las ideas básicas que sostienen la organización y pensar hacia adelante para señalar el camino a seguir entre una serie de futuros o escenarios posibles, lo que le permitirá a la organización reaccionar o incluso anticiparse a lo nuevo o imprevisto, es decir, sobrevivir.

(Maldonado, 2005) sostiene, que el gerente debe analizar permanentemente el contexto donde se desarrollan las actividades para lograr la absorción de la variedad ambiental, enfrentar la incertidumbre y atenuar los efectos de lo imprevisible. Conocer el medio ambiente relevante de la organización, identificar en él oportunidades y amenazas, de acuerdo con los cambios del entorno y las capacidades internas, establecer las metas de operación orientadas a mantener y hacer crecer la organización en los diferentes contextos, proponiendo y negociando las metas con los destinatarios y con los colaboradores.

De acuerdo con (Godet, 2000) las múltiples incertidumbres, que sobre todo pesan a largo plazo en el contexto general, nos muestran que el análisis del entorno no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, al análisis del entorno competitivo, en términos de amenazas y oportunidades, sino que se precisa de la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas y asegurar la perennidad del desarrollo.

Para poder tomar buenas decisiones, se necesita obtener más y mejor información no sólo interna, sino externa, que es donde están los verdaderos centros de utilidades. Esto guarda relación con el mercado local, con los clientes y los no clientes, los sistemas de distribución, la tecnología, la competencia y la manera como están cambiando, (Drucker, 2002).

Todo ello implica que es necesario definir un propósito, tener una serie de opciones, es decir, posibles alternativas, evaluarlas analizando los pro y contra de cada una de ellas, y finalmente convertir la opción seleccionada en acción. Pero todo esto no sería posible primero sin información, y segundo si no se anticipara al cambio.

(Godet, 2000) a este respecto, distingue entre dos momentos: el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables (preactividad) y el tiempo de la preparación de la acción, es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados y provocar los cambios deseables (proactividad).

El problema no es realizar una buena elección, sino la de estar seguro de que se ha acertado en la formulación de las preguntas adecuadas, sostiene (Godet, 2000). ¿Qué puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer?, ¿Cómo voy a hacerlo? serían las preguntas que abordaría un gerente frente al futuro de su organización.

Las respuestas a estas preguntas le confieren a la organización un nivel de conocimiento y entendimiento del entorno, que le da racionalidad a sus acciones, facultándola de esta manera para descubrir las tendencias y anticiparse a la variedad ambiental, es decir, para comportarse de manera inteligente.

Las compañías como entidades inteligentes que se conocen a sí mismas, según (Pascale & Coles, 2001), son capaces de reconocer el riesgo o la oportunidad por adelantado y de movilizarse para emprender las acciones apropiadas (una respuesta organizativa efectiva). Por lo que se mueven en dirección a la autoorganización, entendida como la tendencia de ciertos sistemas que operan lejos del equilibrio a cambiar a un nuevo estado cuando sus elementos constituyentes generan combinaciones insólitas.

Para que un sistema funcione de una forma inteligente y autoreguladora, debe ser capaz de: percibir, controlar y explorar los aspectos

significativos de su entorno, integrar esta información a las pautas de funcionamiento que guían el comportamiento del sistema, detectar las desviaciones significativas de las normas e iniciar acciones correctivas cuando se detecten las discrepancias.

b) Desarrollar un sistema flexible de relaciones entre sus colaboradores. Asimilar las variaciones del entorno a partir de un modelo de respuesta rápida.

Como señalan (Hernández & Cols, 2007), las organizaciones no son exclusivamente un mecanismo de ordenamiento, sino un importante elemento de dinámica social que a la vez que constituyen un entramado de relaciones y formaciones, se remiten a sí mismas en un proceso de autoconstrucción permanente.

De acuerdo con (García, 2006), los componentes de las organizaciones complejas se determinan mutuamente, estos elementos suelen constituir unidades complejas (subsistemas), entre los que se establece un sistema de relaciones en el espacio y el tiempo que se mantiene en condiciones estacionarias mediante procesos dinámicos de regulación: gestión.

La dirección entonces, debe lograr unas pautas de relación estables entre individuos y grupos, que les permitan realizar un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos de conjunto, que ayuden a mantener la cohesión interna del sistema y a su permanencia en el tiempo en un contexto cambiante, (Etkin, 2005).

El gerente se encarga, entre otros, del diseño de la organización a partir de una estructura dinámica y flexible que se adecúe constantemente a

las nuevas realidades internas y externas, que propicie la interrelación de los participantes a través del trabajo en redes y nodos y la interdependencia con la organización y con el entorno.

El gerente entiende, que la estructura que define para la organización es funcional en un momento y en unas condiciones determinadas, pero que debe ser susceptible de transformarse para dar respuesta rápida a las nuevas demandas del entorno.

En el contexto de la escala y el tiempo, un equilibrio (estabilidad) prolongado es un precursor de un desastre, por lo que la supervivencia de cualquier sistema depende de su capacidad para cultivar la variedad en su estructura interna (reinventarse a sí misma y mantener niveles altos de capacidad de respuesta y agilidad), para enfrentarse con éxito a la variedad cuando es introducida desde una fuente externa. (Pascale & Coles, 2001).

Definida la estructura, el gerente presenta a sus colaboradores las metas y planes de acción como situaciones problemáticas, que no tienen una respuesta inmediata, sino que requieren ser estudiadas y analizadas para encontrar soluciones innovadoras, mantiene la tensión proporcionando los recursos y la información, de fuera y sobre la situación interna del sistema, necesaria para el trabajo de los individuos y grupos, motiva e incentiva la producción de alternativas a nivel individual y de los grupos y las evalúa según su relación con las metas de la organización.

c) Conseguir una forma de equilibrio inestable en su relación con el entorno. Responder a las variaciones del entorno como una unidad con la capacidad de tener una existencia independiente.

La organización es entendida, como un sistema enérgico de input-output en el que el retorno de energía del output reactiva el sistema. La organización a través de transacciones con su entorno recibe, de manera no constante, input de energía que transforma en un producto resultante u output de energía, que a su vez proporciona una nueva energía para iniciar un ciclo renovado. (Katz y Kahn, 1987).

El objetivo de la gerencia desde esta perspectiva, ha de ser de acuerdo con (Beer, 1987), constituir la organización en un sistema viable, una unidad autónoma, con identidad propia y capacidad para mantenerse y adaptarse a los cambios del ambiente externo, que responda como un todo a eventos cotidianos y con potencial para reaccionar a eventos inesperados tales como nuevas tecnologías, iniciativas de competidores, tendencias del mercado, entre otros.

La organización adquiere identidad propia cuando desarrolla unas competencias centrales, para lo cual debe lograr un sistema de relación estable entre sus recursos tangibles e intangibles y las capacidades para desarrollar su actividad de forma integrada, lo que está directamente relacionado con las prácticas de las personas dentro de la organización.

La organización más allá de ser un instrumento para optimizar resultados económicos, según (Salinas, 1997) es un ente social que se crea intencionalmente y que se orienta hacia objetivos no necesariamente económicos para transformar las condiciones reales del entorno.

Para ello, se debe adoptar una perspectiva ética que aporte guías de actuación teniendo en cuenta los intereses legítimos de quienes toman parte y son afectados por las decisiones de crecimiento: accionistas, clientes, empleados, proveedores y la sociedad en general.

CAPÍTULO 3

3. LA ACTIVIDAD POLÍTICA UN MEDIO PARA CONSTRUIR PROYECTOS COMPARTIDOS EN LA ORGANIZACIÓN

(Etkin, 2000) sostiene que la organización es una realidad en la que coexisten multiplicidad de actores, finalidades, intereses y demandas, en escenarios cambiantes. En la que los individuos y los grupos avanzan con sus propias ideas e intereses que no siempre coinciden con los objetivos del conjunto y donde existe el intento de mantener un orden pero también resistencias y reacciones.

El reto de la dirección entonces, es el de mantener o hacer crecer la organización en un medio cambiante, sin renunciar a su misión pero sin ignorar las demandas de la población y permitiendo la participación de los actores en el proceso decisorio, (Etkin, 2000).

Desde esta perspectiva, la organización es entendida también, como un sistema de gobierno donde, a través de la actividad política, se interpreta y responde a las demandas y prioridades cambiantes del contorno, para integrar de esta manera, la organización a la incertidumbre del contexto.

La gestión permite recuperar el rol del directivo como articulador y superador de posiciones enfrentadas (Etkin, 2005).

La actividad política, le permite al gobierno, articular en proyectos compartidos, la diversidad de visiones y demandas que coexisten en su interior, integrando así, los propósitos de la organización con los intereses de

los actores internos y externos. El gobierno logra también, a través de la actividad política, su legitimidad y desarrolla la función de control. (Etkin, 2000).

La gestión, desde la perspectiva de la complejidad, es una función integradora con la que la dirección, a partir de la actividad política, asegura su legitimidad y la viabilidad de la organización en escenarios cambiantes.

La dirección a partir de una actividad integradora y de un gobierno democrático, negocia las relaciones con otros actores sociales. De tal manera, que se genere una dinámica en su funcionamiento, en contacto con el contorno, que permita su mantenimiento en el espacio y el tiempo, y su desarrollo, (Etkin, 2000).

En este orden de ideas, la política le permite a la dirección entender la realidad, explicitar los propósitos más generales de la organización, formular una visión de futuro que integre ideas y proyectos en común, definir: el modelo de organización deseado, las formas de gobierno, las prioridades del sistema, el acceso a los recursos de poder, los criterios de decisión, las formas de distribuir los ingresos entre quienes integran la organización, manejar los conflictos de intereses y promover los cambios que buscan los gobernantes.

La dirección entonces, conduce: fija el rumbo y mantiene el control de las relaciones con los actores externos, en escenarios cambiantes; define prioridades, armoniza los intereses de los diferentes sectores y arbitra en los conflictos sociales. La actividad de la dirección consiste en articular fines diversos en proyectos comunes. El gobierno tiene un rol activador o movilizador, define las políticas como prioridades y líneas para la acción y

también para mantener la cohesión del sistema en un medio cambiante, (Etkin, 2000).

La dirección busca con la gestión, equilibrios inestables en el aquí y el ahora, respecto de los escenarios futuros o previsibles asimilando la variedad del contorno, enfrentando la incertidumbre y reduciendo los efectos de lo imprevisible.

Según (Etkin, 2000), a través de la gestión se da la búsqueda de oportunidades, la coordinación de las capacidades y la aplicación racional de los recursos, lo cual se logra a partir de un trabajo en equipo y con la aplicación de los conceptos económicos de eficiencia y eficacia.

La política le permite a la dirección, integrar los fines e intereses de los diferentes actores y grupos, con los propósitos de la organización a partir de la formulación concertada de un proyecto donde estén comprendidos o representados los distintos grupos integrantes o constitutivos. Se constituye en una estrategia para definir acuerdos acerca de valores y propósitos, que permitan articular esfuerzos y posiciones diversas, para avanzar en proyectos compartidos, resolver situaciones problemáticas y asegurar la continuidad de la organización.

Gobernar es estructurar desde el poder el posible campo de acción de los demás, el gobierno define a través de las políticas las prioridades, armoniza los intereses de los diferentes sectores en escenarios concretos y arbitra en los conflictos sociales, (Etkin, 2000).

La dirección busca la cohesión en las acciones a través de políticas, estructuras y normas, en el caso de las organizaciones, la estructura hace referencia a las formas y modos de relación entre las personas y las

actividades que la componen en un espacio y tiempo determinados, es una forma de coordinar las tareas y la comunicación entre diversos sectores con sus propias lógicas, lo que sugiere que los componentes en una organización no se mueven libremente, sino siguiendo ciertas normas o pautas de relación, (Etkin, 2000).

Es la dirección quien define la estructura y los recursos de acuerdo con los proyectos acordados, a la vez que las formas y modos de relación entre los actores y las actividades (estructura) determinan las formas mismas de dirección, generándose una relación dinámica entre estos dos componentes, que le permite a la organización adaptarse a las demandas y exigencias del contorno, asegurando su mantenimiento en el espacio y el tiempo, y su desarrollo.

Por tal motivo, la dirección y la estructura no pueden funcionar de manera separada, sino que requieren de un elemento integrador, elemento que debe hacer parte de su funcionamiento y del sistema de relaciones entre ellas. La gestión se constituye en la función que integra las prácticas de la dirección, con las funciones de la conducción y el sistema de relaciones de la estructura y estas a su vez determinan el modelo de gestión y las formas de gobierno, de esta manera la gestión se constituye en el medio de regular las condiciones estacionarias y los procesos de reestructuración cuando sea necesario.

Según (Etkin, 2000) el gobierno necesita su legitimación para que sus políticas sean aceptadas pero también porque tiene que mantenerse en el poder en un contexto de desigualdades. En la construcción de la legitimidad, la actividad política se constituye en la estrategia que le permite al gobierno alcanzar el consenso y la aceptación por parte de los actores involucrados en sus decisiones y mantener la credibilidad a partir de medidas

que interpreten y respondan a las necesidades y demandas de los grupos de interés.

La legitimidad se construye a través de acciones políticas que estimulan la participación de los diferentes actores en el proceso de toma de decisiones sobre los principios generales de la organización y cuando las medidas y políticas del gobierno están en relación con la equidad (justicia) y hacen posible una vida digna en sociedad a los grupos de interés.

De otra parte, para asegurar la viabilidad de la organización, la dirección conecta las demandas de lo inmediato con los escenarios que se acercan, que se avizoran, busca equilibrios en el ahora, respecto de los escenarios futuros o previsibles, (Etkin, 2000).

La dirección (gobierno) tiene, a) un sentido proactivo o creador de futuros, con sus decisiones de carácter estratégico y b) un sentido estabilizador o de control, por cuanto en el área de gobierno se definen las regulaciones para las actividades de las unidades de ejecución, (Etkin, 2000).

Es a partir de allí donde la gestión tiene como función el fijar el rumbo y mantener el control de las relaciones con los actores externos, en escenarios cambiantes, donde se tiene la capacidad cambiar hacia dentro (problemas de cohesión interna) y hacia fuera (satisfacer las demandas de la población).

CONCLUSIONES

Las empresas colombianas operan hoy en un entorno de gran incertidumbre, fenómenos como la crisis financiera internacional, las tensiones políticas, el incremento en los indicadores de violencia, el desempleo, la tendencia creciente en los indicadores de pobreza, el aumento de la inversión extranjera, la firma de Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea y países americanos, plantea a las organizaciones variaciones ambientales inciertas, que obliga a las compañías nacionales a desarrollar las capacidades para competir y sobrevivir en el mercado global.

Este nuevo escenario, exige a los gerentes una nueva forma de concebir y dirigir las organizaciones de tal manera que puedan entender el entorno, absorber la variedad ambiental y ser lo suficientemente flexibles, para acomodarse rápidamente a las nuevas situaciones y responder de manera innovadora con productos y servicios que se adecuen cada vez mejor a las demandas del mercado.

La organización entonces, debe ser entendida como un sistema abierto de complejidad creciente, en una relación de continuo crecimiento con un ambiente cambiante e impredecible, de tal manera, que las transformaciones en la organización generan cambios en el ambiente y estos a su vez son fuente de nuevas transformaciones internas.

De acuerdo con lo expuesto, la gestión desde la lógica de la complejidad, debe ser una actividad integradora que asegure la viabilidad de la organización, para lo cual, la dirección analiza permanentemente el

contexto donde se desarrollan las actividades y busca la absorción de la variedad ambiental, para enfrentar la incertidumbre y atenuar los efectos de lo imprevisible.

La dirección identifica las amenazas de desequilibrio y establece las metas de operación orientadas a mantener y hacer crecer la organización en los diferentes contextos, conectando las demandas del presente con los escenarios futuros, teniendo en cuenta los propósitos generales de la organización y proponiendo y negociando las metas con los destinatarios y con los colaboradores.

La dirección, define el diseño de la organización utilizando una estructura dinámica y flexible, que propicie la interrelación e interdependencia de los participantes a través del trabajo en redes y nodos, que se adecúe constantemente a las nuevas realidades internas y externas y que le permita responder rápidamente a las demandas del entorno.

Da racionalidad al comportamiento de los actores, proponiéndoles problemas, que no tienen respuesta inmediata, sino que requieren ser estudiados y analizados para encontrar soluciones innovadoras, mantiene la tensión proporcionando los recursos y la información necesaria para el trabajo de los individuos y grupos, motiva e incentiva la producción, individual y de los grupos, de alternativas y las evalúa según su relación con las metas de la organización y finalmente, desarrolla las transacciones con el entorno para la entrega de los productos y servicios a los destinatarios y para obtener los insumos (recursos e información) necesarios para iniciar el ciclo renovado.

La organización es un sistema abierto de gobierno, donde a través de la actividad política la dirección, interpreta y responde a las demandas y

prioridades cambiantes del contorno, integrando de esta manera, la organización a la incertidumbre del contexto.

La gestión por su parte, se constituye en el método a través del cual la dirección, plasma en decisiones y acciones concretas, articuladas en el tiempo, un proyecto político determinado de tal manera, que se genere una dinámica en el funcionamiento de la organización, a partir de unas pautas de relación estables entre individuos y grupos, que les permitan realizar un esfuerzo coordinado en contacto con el contorno, que ayuden a mantener la cohesión interna del sistema y a asegurar su permanencia y desarrollo en el tiempo y en un contexto cambiante.

Referencias

Beer, S. (1985) Diagnosing the system for organizations. Chichester, England: John Wiley & Sons

Drucker, P. (2002). Traducción Jorge Cárdenas. La gerencia en la sociedad futura. Norma. Bogotá.

Etkin, J. (2000). Política gobierno y gerencia de las organizaciones. Editorial Prentice Hall. Buenos Aires.

Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires.

García R. (2006). Sistemas Complejos. Conceptos. Método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. Barcelona.

Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. 4 ed. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. París.

Hernández, A., Saavedra, J., y Sanabria, M. (2007). Hacia la construcción del objeto de estudio de la administración: una visión desde la complejidad. Universidad del Rosario. Volumen 15. Número 1. Bogotá.

Katz, D. y Kahn, R. (1987). Organizations and the System Concept, en Chafrits, J. y Ott, J. (1987) Classics of organization theory. Dorsey Press. Chicago.

Lawrence, P. y Lorsch J. (1973). Organización y ambiente. Labor. Barcelona.

Maldonado, C. (2005). Ciencias de la complejidad: Ciencias de los cambios súbitos. En: Odeón (Observatorio de Economía y Operaciones Numéricas). Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Morgan, G. (1995). Imágenes de la organización. Alfa Omega. México.

Ortiz J. y Mulder E. (2001). Ética para seguir creciendo. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Pascale, R, Millerman, M., Gioja, L. (2001). El líder en tiempos de caos: Las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios. Paidós. Barcelona.

Salinas, O. (1997). Objeto y Método en la ciencia de la empresa. España. Papers ESADE. Barcelona.