

11.



*La Calidad Académica,
un Compromiso Institucional*

Ciclismo de pista
www.cheerall.com



Momentos de afianzamiento organizacional

Guido Angello Castro Ríos

Castro R., Guido A.
(2012). Momentos
de afianzamiento
organizacional.
Criterio Libre, 10 (16),
269-280
ISSN 1900-0642

MOMENTOS DE AFIANZAMIENTO ORGANIZACIONAL*

MOMENTS OF ORGANIZATIONAL STRENGTHENING †

MOMENTOS DE AFIANÇAMENTO ORGANIZACIONAL

MOMENTS DE RENFORCEMENT ORGANISATIONNEL

*GUIDO ANGELLO CASTRO RÍOS** / ††*

Fecha de recepción: diciembre 2 de 2011

Fecha de aceptación: abril 1 de 2012

Received: December 2, 2011

Accepted: April 1, 2012

* Artículo de reflexión, correspondiente a las actividades de investigación del grupo GIPE, grupo de investigación en perdurabilidad empresarial, Universidad del Rosario, Colombia.

** Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario, Colombia; máster en Dirección y Gerencia de Empresas, Universidad del Rosario, Colombia; investigador del grupo de perdurabilidad empresarial, Facultad de Administración Universidad del Rosario, Colombia. guido.castro@urosario.edu.co.

† Reflection article resulting from the activities of the GIPE research group. Corporate Sustainability Research Group, Universidad del Rosario, Colombia.

†† Doctoring in Direction Science, Universidad del Rosario, Colombia; Master in Direction and Corporate Management, Universidad del Rosario, Colombia; Researcher at the Corporate Sustainability Group, Facultad de Administración Universidad del Rosario, Colombia. guido.castro@urosario.edu.co.

RESUMEN

En la vida de la organización surgen momentos que podrían denominarse como momentos de afianzamiento, los cuales son períodos en los que se logra una aproximación al cumplimiento de la visión de futuro planteada como resultado del compromiso de los agentes de la organización con una visión compartida y como la organización hace frente a su entorno variable, lo que motiva a la dirección y a los agentes a prepararse para la búsqueda de nuevos futuros anhelados o para la extinción de la organización.

PALABRAS CLAVE:

Visión organizacional, visión compartida, perdurabilidad.

CLASIFICACIÓN JEL:

M10, M19.

ABSTRACT

There are times in the life of an organization in which there are moments that can be called strengthening moments. These are periods in which an approximation to achieving the future vision is explained as the commitment of the Organization's agents to a shared vision facing a changing environment and is what motivates the Direction and the agents to prepare for the search of new horizons or for the Organization's extinction.

Key words: Organizational vision organizational, shared vision, sustainability.

JEL Classification: M10, M19.

RESUMO

Na vida da organização surgem momentos que poderiam denominar-se como momentos de afiançamento, os quais são períodos nos que se logra uma aproximação ao cumprimento da visão de futuro proposta como resultado do compromisso dos agentes da organização com uma visão compartilhada e como a organização enfrenta o seu entorno variável, o que motiva à direção e aos agentes a preparar-se para a busca de novos futuros esperados ou para a extinção da organização.

Palavras chave: Visão organização, visão compartilhada, perdurabilidade.

Classificação JEL: M10, M19.

RÉSUMÉ

Dans la vie de l'organisation il y a de moments de consolidation qui sont des périodes avec une approche de la réalisation de la vision présentée comme

un résultat de l'engagement des dirigeants de l'organisation pour faire face à son environnement changeant, ce qui motive à la direction et au personnel, à se préparer soit pour un nouveau futur soit pour l'extinction de l'organisation.

Mots-clés: vision organisationnelle, vision partagée, développement durable.

Classification JEL: M10, M19.

INTRODUCCIÓN

A partir de la afirmación de Wagensberg, en el sentido de que “*un plan es necesario aunque sólo sea para desviarse de él*” (2008), es posible dar cuenta de los cambios dramáticos que ocurren en el entorno y que ocasionan que las organizaciones no sólo se alejen de sus planes sino que busquen de una u otra manera aferrarse a ellos aunque los mismos tengan una duración efímera.

La tesis central del presente documento se enfoca en que los procesos de cambio al que se encuentran sometidas las organizaciones dan origen a espacios en el tiempo que demandan la adaptación de su estructura y sus comportamientos. Estos períodos que se denominarán *momentos de afianzamiento* corresponden a estadios donde la organización se aproxima a la consolidación de propósitos que fueron definidos de manera previa. Estos *momentos de afianzamiento* son indeterminados en términos de tiempo y condiciones específica; sin embargo, son espacios en los cuales la organización logra estabilidades benéficas para su desempeño y transiciones en las que pueda explorar nuevas metas o incluso tomar decisiones relacionadas con su extinción.

En la primera parte del documento se expone las motivaciones principales que dan origen a los *momentos de afianzamiento*, posteriormente se recalca el rol de las visiones compartidas, las cuales no sólo se comportan como un elemento aglutinador en la organización sino que se limitan a un anhelo, pero que sirven de base para la percepción de logro de los objetivos organizacionales por parte de los agentes que la conforman. Finalmente se realiza una revisión sobre la cercanía que se halla entre los *momentos de afianzamiento* y el concepto de perdurabilidad, partiendo de la premisa de que los primeros hacen parte de la configuración del proceso de sostenibilidad en el tiempo de la organización.

1 MOMENTOS DE AFIANZAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es evidente que una de las constantes a las que se enfrentan las organizaciones es el cambio, no sólo a nivel intraorganizacional sino también en lo que respecta

a su contexto y ambiente. Este cambio motiva a las organizaciones a adaptarse, haciendo que las mismas se comporten como sistemas complejos adaptativos (SCA), es decir, como sistemas que tiene la particularidad de estar compuestos por agentes que interactúan bajo ciertas premisas o reglas; además, dichos agentes están sujetos a cambios en sus comportamientos a medida que adquieren experiencia o surgen nuevas reglas y se adaptan de una u otra forma a dichas pautas (Holland, 2004). Sin embargo, ante la presencia de otros agentes, cuyos intereses o expectativas pueden ser divergentes, esta situación puede dar paso a luchas por el reconocimiento individual y la satisfacción propia, llevando incluso a patrones de comportamiento egoístas que disminuirán la posibilidad de evolución de la organización o incluso a ciertas tendencias de comportamiento de autosatisfacción desligados de las expectativas compartidas que hacen que la organización se conforme como un conjunto vital para el individuo.

Ahora bien, parte de la complejidad del sistema denominado *organización* tiene su origen en su componente humano, es decir, el individuo como un agente adaptable y de complejidad creciente. Luego, la organización será entendida como un conjunto de agentes autónomos, y para el propósito de este documento, de sistemas individuales capaces de manipular su entorno para su propio beneficio (Kauffman, 2003), pero sujetos a diferentes reglas (sociales, legales, costumbres, etc.) y en general, dispuestos a lograr un mayor aprendizaje que brinde a dichos agentes la experiencia suficiente, tanto de manera individual como colectiva, para hacer cara al constante cambio al que se ve enfrentada la organización.

De esta manera, los agentes que conforman la organización buscan formas para ganarse la vida que no es otra cosa que las maneras a las que recurre el agente para que el organismo se mantenga vivo y ello ocurre gracias a la importación de energía externa y a su degradación con el único propósito de sustentar la estructura ordenada del sistema (Schneider & Kay, 1999).

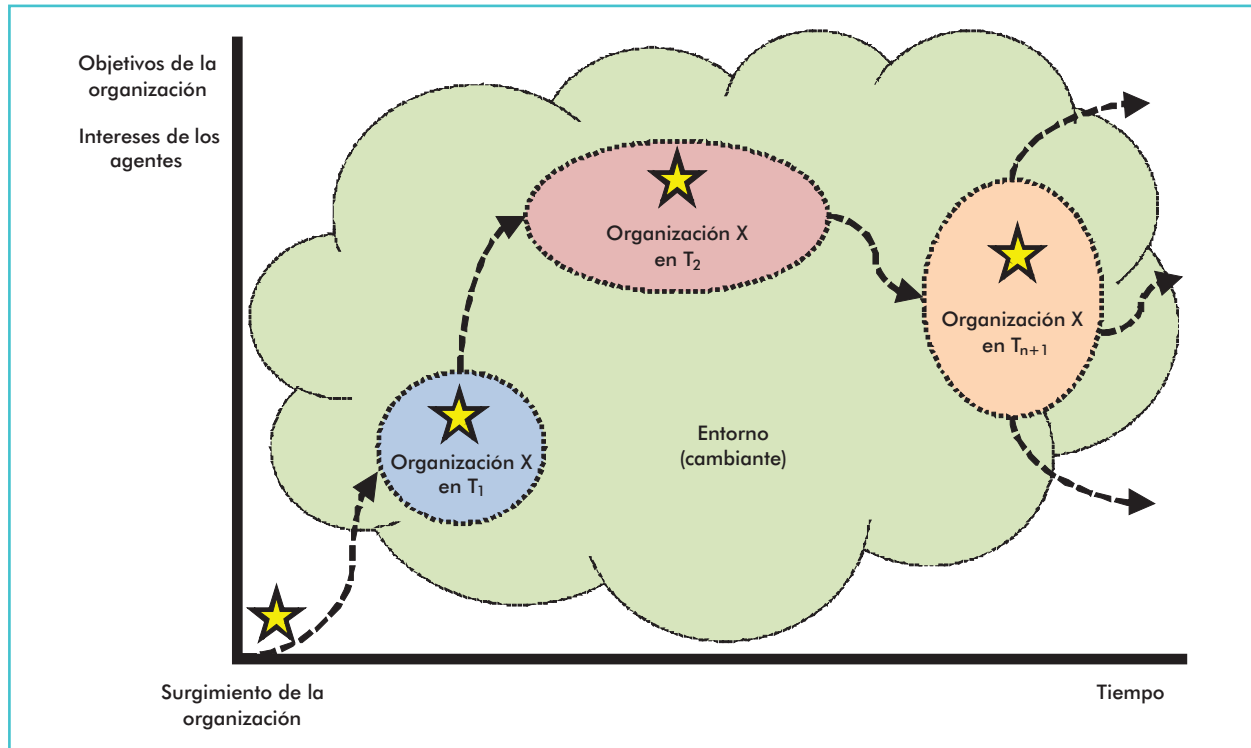
Cabe señalar que las *formas de ganarse la vida* han coevolucionado con los agentes autónomos (Kauffman, 2003); en otras palabras, la forma como los agentes autónomos manipulan su entorno y su modo de actuar para su propio provecho se han modificado a través del tiempo y varían en la medida en que dichos agentes autónomos se adaptan al entorno, así como a las interacciones e intercambios que logran desarrollar con otros agentes (comunidades).

Nicolis y Prigogine (1994) argumentaron que el comportamiento complejo, en términos generales, consiste en la capacidad de cometer transiciones entre numerosas formas de comportamiento. En el caso de las organizaciones concierne a sistemas en los que la evolución, y por tanto la historia, cumple un rol decisivo. Pero este comportamiento complejo puede ser impulsado por las necesidades que pretenda atender la organización, y de esta forma, semejante al ámbito ecológico, las organizaciones competirán por los recursos disponibles en el entorno no sólo por la atención a los objetivos trazados o a la visión en conjunto que se haya formulado.

Una de las particularidades de las organizaciones como sistemas complejos hace referencia a la adquisición de información acerca de su entorno y su interacción con él, lo que permite identificar irregularidades, condensarlas en paradigmas y actuar en el mundo real teniendo como base dichos modelos (Gell-Mann, 2007). Es decir, la información que obtiene el sistema sobre su entorno y sobre sí mismo dan forma a su modo de interacción con el ambiente y consigo mismo; los agentes de la organización recaban información, que a su vez comparten e interpretan entre ellos, y dicha información en algún momento inducirá la toma de decisiones.

Como se aprecia en la Figura 1, la organización interactúa con su entorno con otros agentes (personas, organizaciones, normas, etc.) a través del tiempo; la adaptación de sus propios agentes provocará también la adaptación de la organización, ocasionando revisiones y cambios en su estructura (Battram, 2001), así también en

Figura 1. Interacción de la organización con su entorno y cambios en el tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

las formas como las decisiones son asumidas a partir de las nuevas condiciones del ambiente, el cual se ha transformado respecto a sus condiciones iniciales.

En esencia el sistema complejo denominado organización se encuentra en una continua evolución, y no de forma explícita por el direccionamiento de los estrategas o líderes, sino también por los agentes que la conforman, a partir de sus preferencias, intereses o demás factores que impliquen la aceptación del propósito compartido de la organización o alejarse del mismo; esto genera en forma inmediata cambios que obligan a la adaptación permanente de los modelos predominantes.

Ahora bien, la tesis propuesta es que durante el proceso de evolución de la organización podrían presentarse espacios de tiempo en los que se logra un acercamiento al cumplimiento de la visión de

futuro planteada por los directivos y estrategas en la cual se cuenta con un compromiso y aceptación mayoritario de los agentes con dicha visión propuesta y la forma como la organización hace frente a su entorno variable, logrando acceso a los recursos necesarios (y disponibles en su entorno) para avanzar a nuevos estadios de desarrollo donde se encuentran implícitas algunas variables relacionadas con la re-inversión y la generación de valor, logrando que sus partes constitutivas cooperen y se complementen dando a la organización un perfil de sistema complejo con alto desempeño. Estos espacios de tiempo son los que denominaremos *momentos de afianzamiento organizacional*.

En la Figura 2 se pueden identificar los *momentos de afianzamiento* cuando, a través del tiempo, la organización logra acercarse al cumplimiento de su visión de futuro (t_{n+1}), y cuando ello ocurre es necesario establecer una nueva visión, la

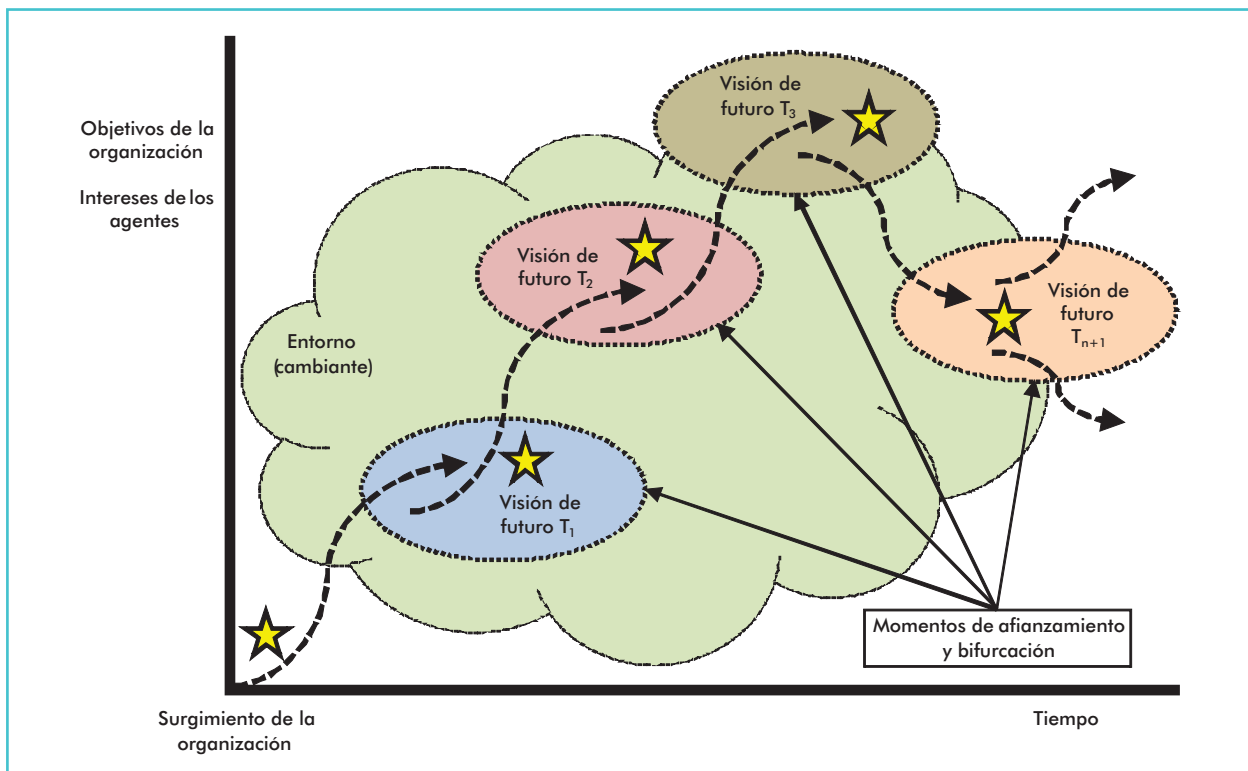
cual, en teoría, debería orientar las actividades de la organización hasta el nuevo lapso (t_{n+2}); al acercarse al cumplimiento de esta nueva visión se logra alcanzar otro momento de afianzamiento, fenómeno que se presentará en la medida en que la organización continúe replanteando sus visiones de futuro, acercándose a su cumplimiento y ajustándola de acuerdo a las variaciones del entorno y los cambios en el interior de la organización para de nuevo orientarse a la búsqueda de ésta.

Sin embargo, estos momentos de afianzamiento no dependen de la cantidad de objetivos que la organización se trace; de hecho, se asemejan a las transiciones de fase presentes en procesos físicos o químicos y están condicionadas por procesos irreversibles cercanos a la frontera del caos, los que tienen su origen en puntos en donde la estabilidad del sistema se quiebra, dichos puntos son denominados por Prigogine puntos

de bifurcación. Es decir, en estados alejados del equilibrio la materia “detecta las minúsculas diferencias esenciales a la construcción paulatina de sistemas altamente coherentes y complejos” (Prigogine, 1983:163). Estos momentos no sólo representan un cambio, de eso da cuenta Kauffman (2003) cuando propone que las comunidades evolucionan para situarse en el espacio donde predomina el orden, pero cerca de la transición de fase hacia el caos.

A la premisa anterior es necesario adicionar que, si bien no es obligatorio para la organización trazar un nuevo escenario futuro, algo a lo que siempre estará sometida es a las bifurcaciones, las cuales generan procesos contantes de cambio; esto ocurre como lo plantea la ley general del cambio propuesta por Wagensberg: “La complejidad de un individuo más su capacidad de anticipación respecto del entorno es igual a la incertidumbre del entorno más la capacidad del individuo para

Figura 2. Momentos de afianzamiento organizacional en la vida de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

“... dicha visión de futuro no sólo es una sensación de vínculo entre los agentes y la organización, y la misma con su entorno, sino que también se asemeja a un estímulo para el sistema, el cual se materializa en la implementación de estrategias, el despliegue de lineamientos por parte de la dirección, y a su vez en actividades de adaptación al entorno y generación de nuevas habilidades a medida que sea necesario.”

cambiar el (o de) entorno” (2007:110). Es decir, cuando se mantienen inmovibles los objetivos de la organización es posible pisar en los terrenos del equilibrio y cuando hace presencia un equilibrio prolongado ello socava la capacidad de una organización para reconocer y responder de manera acertada a los cambios del entorno (Pascale, 2002) y los peligros u oportunidades que ello pueda representar.

Así pues, alcanzar *momentos de afianzamiento* es un espacio conveniente en la vida de la organización pero, sin embargo, no es un estado permanente de la misma, dado que se incurre en el riesgo de no atender o comprender los cambios permanentes del entorno en tiempos de incertidumbre creciente. Ahora bien, es posible que dichos momentos de afianzamiento también se conviertan en momentos de extinción, pues la organización podría no ser capaz de aglutinar los esfuerzos dispersos de sus agentes ni dar respuesta a las expectativas del entorno o hacer uso apropiado de los recursos disponibles. En suma, la extinción resulta ser necesaria, no sólo en términos de la evolución del sistema, sino también en lo referente al incremento de las probabilidades de supervivencia de la comunidad de agentes que ha alcanzado un estado crítico auto organizado, lo que favorecería ciertas formas de búsqueda de energía e información así como la configuración de un conjunto de discriminaciones que benefician el proceso de coevolución entre agentes e incluso entre organizaciones.

2. LOS MOMENTOS DE AFIANZAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE LA VISIÓN COMPARTIDA DE UNA ORGANIZACIÓN

Los procesos de identificación de la visión compartida suelen ser el producto de reflexiones focalizadas de grupos especializados o de la alta dirección, respondiendo en ocasiones a factores

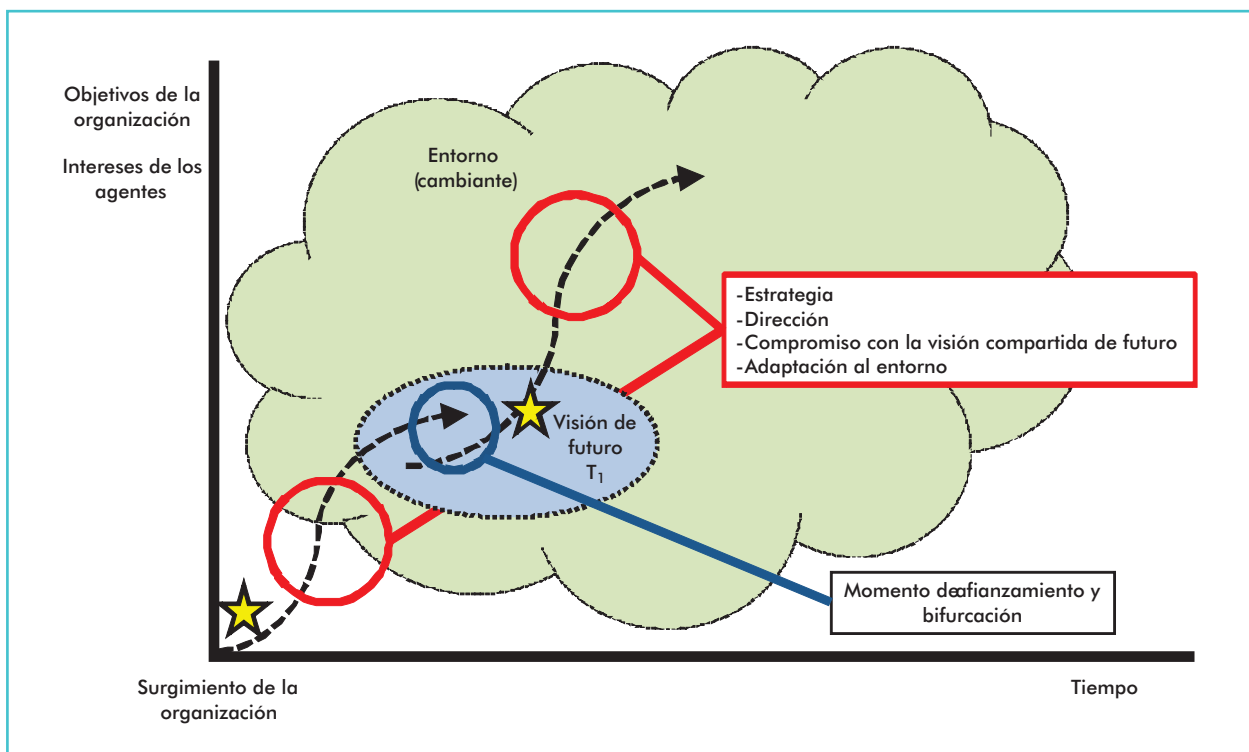
extrínsecos, dejando a un lado la postura propia de la organización que busca crear condiciones óptimas para su desarrollo y evolución.

Por otro lado, dicha visión de futuro no sólo es una *sensación de vínculo* entre los agentes y la organización, y la misma con su entorno, sino que también se asemeja a un *estímulo* para el sistema, el cual se materializa en la implementación de estrategias, el despliegue de lineamientos por parte de la dirección, y a su vez en actividades de adaptación al entorno y generación de nuevas habilidades a medida que sea necesario. De esta manera, tal como se pretende ilustrar en la Figura 3, la integración entre la estrategia, la dirección, el compromiso y la adaptación podría denominarse como un conjunto estratégico de actividades armonizadas que permiten alcanzar la visión y aproximan a la empresa a lograr ubicarse en un momento de afianzamiento, tal como se señaló en el apartado anterior.

Así pues, considerando la visión compartida como factor dominante para alcanzar los *momentos de afianzamiento*, es necesario tener en cuenta algunas características que podrían considerarse requisitos para configurar dicha apuesta:

- Todos los agentes que hacen parte del sistema deben ser conscientes de que la organización se *moviliza* en entornos cambiantes e inestables.
- La dirección y la organización en general deben entender que la adaptación es una constante y que se presentará en diferentes momentos de la vida de la organización y esta realidad desencadenará la reformulación o modificación de la visión compartida.
- Los agentes deben estar atentos a las *emergencias* que se presenten en la organización, dado que allí se pueden identificar las fuentes de información necesarias para la evolución de la organización.

Figura 3. Dinámica de la organización para el logro de la visión compartida de futuro.



Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, sí bien la visión compartida puede resultar en el detonante y estímulo que conduzcan al sistema a alcanzar un momento de afianzamiento, es posible que dicha declaración (visión) no sea alcanzada y ahí entonces surgen algunas inquietudes: ¿Es necesaria la visión compartida para la organización? Si no se logra la visión de futuro, desde la percepción de la organización y del entorno, ¿se compromete la existencia de la organización? Para el primer cuestionamiento, la visión sólo funciona como un anhelo pues no es posible prever los resultados del juego en el cual la organización se encuentra inmersa, puesto que en un universo no-ergódico, tal como reflexiona Kauffman (2003), el cambio es ineludible, pero además el futuro no puede configurarse a partir del pasado, lo cual es fuente de incertidumbre. De esta manera la ley general del cambio antes mencionada es un recordatorio de la complejidad del entorno y de la imposibilidad de conocer de manera finita el espacio de configuraciones posibles.

Para el segundo cuestionamiento planteado, todo dependerá de la forma como aquellos que tienen injerencia en las decisiones de la organización asuman tales resultados, pues el alcanzar un momento de afianzamiento no es una meta, es sólo un instante donde se percibe o asume que se han alcanzado ciertos objetivos trazados para un período de tiempo futuro a partir del instante de su formulación, y es en dichos *momentos de afianzamiento* cuando la percepción de distintos actores (propietarios, acreedores, autoridades, comunidad, otros) puede determinar en mayor o menor grado si es necesario continuar con la existencia de la organización, plantear una nueva apuesta o perpetuar los objetivos supuestos en un período anterior con la esperanza de que sean cumplidos, a sabiendas que se puede estar desconociendo el comportamiento del entorno y las expectativas de quienes conforman la organización.

CONCLUSIÓN

LOS MOMENTOS DE AFIANZAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO PREÁMBULO DE LA PERDURABILIDAD ORGANIZACIONAL

Para abordar la relación que existe entre los *momentos de afianzamiento* y sus implicaciones como componente generador de condiciones de perdurabilidad, es importante destacar que la perdurabilidad puede entenderse como una competencia propia del sistema pero también desarrollada para permanecer en el tiempo, en búsqueda de la satisfacción significativa de las demandas que le formula su medio ambiente (Méndez *et al.*, 2009).

Sin embargo, a la propuesta anterior es pertinente adicionar que dichas demandas no sólo provienen del *medio ambiente* sino también de la misma organización expresadas a través de

sus agentes, y dichas demandas varían su estado y condición en la medida en que el entorno y la organización evolucionan. Luego, previo a que una organización pueda ser considerada perdurable en el tiempo, es posible estar en presencia de los *momentos de afianzamiento* dado que la *satisfacción* de la que se habla en el contexto de la perdurabilidad se encuentra relacionada con la conceptualización propuesta de dichos *momentos*, pues en el transcurrir del tiempo se hace necesaria la conquista de ciertos estadios previos; sin embargo, es necesario señalar que no existe una cantidad de momentos de afianzamiento que den cuenta o adviertan si la organización se encuentra en una senda de perdurabilidad o no.

Luego, si las empresas viven diferentes *momentos de afianzamiento* y dichos momentos alcanzados son superiores a los anteriores y esto ha contribuido al desarrollo de la organización, su perdurabilidad

podría verse favorecida por el continuo cambio. Lo anterior será posible siempre y cuando se construya entre los actores la percepción de que se ha logrado la meta anhelada. Es decir, los *momentos de afianzamiento* podrían ser, además de lo ya expuesto, momentos percibidos por los agentes del sistema en los que las condiciones y logros alcanzados pueden llevar a la organización a permanecer en el tiempo más allá de lo esperado.

Luego, la perdurabilidad no es posible sin los espacios de afianzamiento previos, en donde cada uno de los aspectos señalados en los apartes anteriores se alcancen y se perciban como metas logradas, pero no es claro cuántos *momentos de consolidación* se deben alcanzar para poder afirmar que la organización es, o será, perdurable a lo largo del tiempo, todo dependerá de su dinámica y las variaciones que se presenten en su interior y en su entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Battram, A. (2001). *Navegar por la complejidad*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Gell-Mann, M. (2007). *El quark y el jaguar: Aventuras en lo simple y lo complejo*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Holland, J. H. (2004). *El orden oculto: De cómo la adaptación crea la complejidad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Kauffman, S. (2003). *Investigaciones*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Méndez, C.E. et al. (2009). *Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario - Facultad de Administración - Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP).
- Nicolis, G. & Prigogine, I. (1994). *La estructura de lo complejo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Pascale, R.T.; Millemann, M. & Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Prigogine, I. (1983). *¿Tan sólo una ilusión?: Una exploración del orden al caos*. Barcelona: Tusquets Editores.
- Schneider, E. & Kay, J. (1999). "Orden a partir del desorden: la termodinámica de la complejidad en biología", en: Murphy, M. & O'Neill, L. (eds.). *La biología del futuro: ¿Qué es la vida? Cincuenta años después*. Barcelona: Tusquets Editores, 221-238.
- Wagensberg, J. (2007). *La rebelión de las formas: o cómo perseverar cuando la incertidumbre aprieta*. 3ª edición, Barcelona: Tusquets Editores.
- Wagensberg, J. (2008). *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál será era la pregunta?* Barcelona: Tusquets Editores.

