

Editorial

Gabriel A. Ramírez Méndez MSc, PhD.*

DOCTORADOS, INVESTIGACIÓN Y SOCIEDAD

El programa de Doctorado en Ciencias de la Dirección de la Universidad del Rosario se encuentra atendiendo a la quinta cohorte de estudiantes, y cuenta ya con un grupo de 18 doctorandos con dedicación de tiempo completo. Hasta el momento se han hecho cinco defensas de candidaturas doctorales, y dos candidatos se encuentran realizando pasantías internacionales en el extranjero. Estas cifras marcan la consolidación de un programa que, iniciado en abril de 2010, atiende a estudiantes de Colombia, Venezuela, Ecuador y Chile.

En este emprendimiento, la Facultad de Administración no ha estado sola. En el marco de una creciente internacionalización de su trabajo, ha estado cooperando bilateralmente con las siguientes universidades: Hull de Inglaterra; Paul-Verlain de Francia; Jaume I de España; UCLA de California, Los Ángeles, Estados Unidos; ESAN de Perú, e Instituto Politécnico Nacional de México. El programa es miembro de la Red de Doctorados de Colombia (REDAC) y de la red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales (PILARES).

El programa doctoral nació para responder a la demanda de formación del más alto nivel para la administración de organizaciones del siglo XXI, lo que implica preparar profesionales para una sociedad que se transforma aceleradamente, como resultado de la complejidad creciente que generan la internacionalización de los negocios y las comunicaciones, los ajustes de los mapas geopolíticos a las nuevas realidades económicas, el problema de la integridad del medio ambiente natural, la problemática social que genera la persistente

* Editor, Universidad & Empresa, Universidad del Rosario, Bogotá. Colombia.

desigualdad en la distribución de la riqueza en el mundo, y el surgimiento, en Occidente, de prácticas culturales que sacuden profundamente a sociedades basadas en valores ancestrales.

La calidad de vida, la estabilidad política, y la convivencia humana en una sociedad están claramente ligadas a la efectividad de sus organizaciones e instituciones político-administrativas, lo cual ha impulsado la irrupción de instituciones y programas ocupados en desarrollar el conocimiento en administración. Sin embargo, y a pesar de todos los esfuerzos realizados, nadie se atrevería a afirmar que se ha alcanzado un nivel de conocimiento que permita estandarizar la formación de administradores profesionales y establecer métodos de investigación y acción organizacional que aseguren resultados ciertos y a toda prueba consistentes. Las modas pasajeras —*fads* y neologismos tales como: ‘administración por objetivos’, ‘reingeniería’, ‘empoderamiento’, y otros tantos— se esfuman en unos cinco años, demostrando que la realidad organizacional es demasiado compleja para recetarios (Ponzi & Koenig, 2002).

La variedad de problemas que deben enfrentar actualmente las organizaciones, afectan con mayor o menor dramatismo la capacidad de éstas para permanecer como entidades capaces de sostenerse permanentemente en el tiempo; de ese modo, es simple entender cómo la *perdurabilidad* de las organizaciones constituye lo más fundamental de su razón de ser (Restrepo et al., 2009). Estas aparentemente simples aseveraciones dejan de parecerlo, tan pronto se reconoce que los problemas que las organizaciones enfrentan y amenazan su perdurabilidad no siempre tienen orígenes y causas conocidas, y menos aún soluciones conocidas. Por otra parte, el fenómeno mismo de la perdurabilidad, su definición como concepto, y los factores que la determinan abren un gran espacio tanto para la reflexión filosófica y prospectiva, como para la investigación de las situaciones concretas que emergen

y se proyectan en el ámbito de las organizaciones empresariales, públicas y no gubernamentales.

El número, la variedad, la complejidad, y lo paradójico de los problemas por enfrentar siguen aumentando aceleradamente, siempre de la mano de la complejización creciente del entorno empresarial. Vistas las cosas de esa manera, es más fácil explicarse las razones por las cuales, a partir de los inicios del siglo pasado, el estudio de la administración y las organizaciones ha crecido de manera espectacular, dando origen a una cantidad impresionante de teorías, métodos y herramientas que buscan explicar, predecir y resolver esos problemas. Tales estudios e investigaciones se encarnan en programas educativos y de investigación, escuelas de formación y prácticas profesionales, dando lugar a la creación de esa variedad de instituciones que promueven estos estudios, regulan y armonizan esos programas, y que establecen estándares de contenido y calidad que permiten acreditar las capacidades de las instituciones que ofrecen formación.

Entre ese cúmulo de teorías, métodos y herramientas organizacionales y empresariales es posible distinguir entre aquellas que tratan con temas específicos, como son el manejo y registro de recursos financieros, las operaciones productivas, la comercialización y la administración de recursos humanos, y aquellas cuya temática se sitúa en el ámbito más abstracto de las estrategias, la ética y la razón de ser.

Las teorías y métodos específicos han surgido en torno a clases de problemas que desprenden de experiencias concretas, y se pueden agrupar en marcos analíticos claros y bien establecidos, como son los que ofrecen el proceso administrativo —planear, organizar, dirigir y controlar—; las cuatro funciones básicas —comercialización, operaciones, finanzas y personal—, y otras menos conocidas, pero también interesantes, como son las cuatro emes de “Men, Machine, Money and Materials”, o

el diamante de los sistemas socio-técnicos: “Technology, People, Tasks and Structure”.

CIENCIAS DE LA DIRECCIÓN

Todos estos marcos analíticos se complementan mutuamente y cada uno de ellos aporta una perspectiva que permite aproximarse mejor a la compleja naturaleza de la administración y las organizaciones. Sin embargo, en todos ellos falta —o se señala insuficientemente— el factor que las combina y les da coherencia como totalidad, el cual entendemos como la *dirección*. La dirección es la esencia misma de la administración, y su carácter elusivo la hace difícil de ver y, más aún, de entender.

Parece tener el carácter misterioso que tienen en física la gravedad, la luz, el tiempo y la energía. Se sabe de su presencia y de sus manifestaciones y comportamientos generales, lo que posibilita medirlas, y hasta cierto punto controlarlas, pero se desconoce su esencialidad. En el ámbito de las organizaciones humanas, la medición y control del fenómeno de la dirección es aún mucho menos preciso.

Ayuda a una mejor comprensión de la dirección el utilizar los marcos analíticos que distinguen entre los niveles operativos y estratégicos de la acción administrativa y de las organizaciones, y entre la naturaleza de mayor o menor complejidad que presenta el entorno y los problemas que deben enfrentarse.

Es una práctica bien establecida en el mundo académico el asociar el razonamiento y la acción estratégicos a los niveles superiores de administración, y la acción operativa y el razonamiento táctico a los niveles jerárquicos inferiores. Aunque en general este es un razonamiento correcto, su simplicidad ignora el hecho fundamental de que las dimensiones estratégicas y operativas están presentes no solo en los dos extremos de la pirámide jerárquica, sino que se encuentran *siempre* presentes en

todos y cada uno de los niveles jerárquicos que es posible distinguir en una organización.

Esta última afirmación encuentra una confirmación evidente en el ámbito organizacional de las universidades. Es incuestionable que tanto la universidad como un todo, así como cada una de sus facultades, escuelas, carreras y cursos, junto a sus unidades de servicios académicos y administrativos, tienen y deben enfrentar una dimensión estratégica y una dimensión operativa que les es propia. En cada una de esas unidades administrativas está presente la dirección, cuya función esencial es *orquestrar* en un todo coherente —en una sinfonía en creación permanente— toda la diversidad operativa y estratégica.

A pesar del notable avance logrado en la comprensión de fenómenos como la dirección de organizaciones y la perdurabilidad, se está lejos de haber alcanzado los niveles de claridad necesarios para identificar y diagnosticar oportunamente los problemas, y aún más lejos de haber encontrado formas estandarizadas para resolverlos. Un factor fundamental en todo esto es el insuficiente desarrollo conceptual y metodológico que subsiste para comprender y tratar los problemas de la dirección.

LA PERDURABILIDAD EN LA SOCIEDAD DE LAS ORGANIZACIONES Y DEL CONOCIMIENTO

En los últimos cincuenta años han surgido importantes aportes al estudio de la perdurabilidad. Uno de ellos concibe a las organizaciones como *sistemas viables*, entendiendo por tales a aquellos que poseen la capacidad de sobrevivir indefinidamente en el tiempo (Beer, 1979). El aporte de Beer se desprende directamente de la obra de Ashby (1976), quien, trabajando en el desarrollo de mecanismos y métodos para simular procesos adaptativos, definió *sobrevivencia* como la capacidad de un organismo o mecanismo para desplegar los comportamientos necesarios para mantener *estables*, dentro de ciertos límites,

el valor de un conjunto de *variables esenciales*, aún bajo condiciones ambientales adversas que tienden a sacar tales variables de esos límites. Definiendo *estabilidad* en términos matemáticos, Ashby define posteriormente el concepto de *ultra-estabilidad*, para referirse a la condición de equilibrio dinámico que se produce cuando, por efectos del *teorema del veto*, dos sistemas dinámicos —organización y medio ambiente— se acoplan de acuerdo a ciertas reglas de interacción.

En una primera etapa, Beer utilizó ampliamente estos conceptos en el ámbito del control de operaciones industriales y, más tarde, para concebir sistemas de información basados en indicadores de comportamiento (Medina 2011). Con ello, puso las bases conceptuales para lo que después se conocería como *sistemas ejecutivos de información*, y que finalmente han sido popularizados bajo la etiqueta de *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton 1992) o *cuadros de mando integral*. Pero Beer fue mucho más lejos, y posteriormente se concentró en investigar qué características organizacionales eran necesarias y suficientes para que un organismo pudiera mantener la capacidad de desplegar respuestas adaptativas exitosas en entornos de complejidad creciente, y para aprender y evolucionar. El resultado de ese esfuerzo se cristalizó en su célebre *modelo del sistema viable*.

Desde una perspectiva completamente distinta, Collins y Porras (2004) dedicaron varios años de investigación en busca de los factores determinantes del éxito de las grandes compañías estadounidenses, entendiendo por *éxito* su prolongada duración en el mercado. Los resultados de dicha investigación fueron muy interesantes —lo que hizo que su libro tuviese un éxito rotundo en ventas— y concluyeron con una serie de recomendaciones que denominaron los *hábitos exitosos de las compañías visionarias*.

Ambos enfoques han sido objeto de entusiastas aprobaciones y también de duras críticas. Las críticas del primero van desde las que objetan su carácter fuertemente

teórico y de difícil corroboración práctica, hasta otras que lo han tildado de proclive al autoritarismo y a la centralización. Las críticas al segundo se han enfocado principalmente en el hecho de que después de su publicación, varias de las empresas perdurables dejaron de serlo, con lo que se demostraría que los hábitos señalados por Collins y Porras eran características más efímeras de lo que parecían, o bien que los hábitos enumerados por estos autores eran necesarios pero insuficientes para asegurar la perdurabilidad.

Las críticas y contra-críticas son no solo deseables, sino también necesarias en el ámbito de la investigación científica, y, en el caso de la perdurabilidad y la sobrevivencia en el largo plazo, muestran la existencia de un área de investigación muy rica. Una reflexión profunda sobre estos dos aportes a la comprensión de este fenómeno empresarial, ofrece un excelente campo para la investigación y reflexión epistemológica y para la generación de nuevo conocimiento.

Es interesante considerar lo que Collins y Porras, a manera de interludio entre los capítulos introductorios y los medulares de su libro, incrustan en el más breve de los capítulos, al que denominan “La Tiranía del O”, entendiendo esto último como el hábito mental de la utilización de la conjunción “o” excluyente en lugar del “y” incluyente, que, de acuerdo a las argumentaciones que presentan a través de todo el libro, atenta contra la perdurabilidad de las empresas. Basándose en la idea del ying/yang de la filosofía china de la dualidad, afirman que las empresas que perduran, en lugar de optar de manera definitiva por algunas de las alternativas, en apariencia mutuamente excluyentes, optan por mantener un balance dinámico entre ese tipo de opciones. Aquí resulta interesante subrayar que en su *modelo de sistema viable*, Stafford Beer define como el quinto y más elevado componente de una organización que perdura indefinidamente en el tiempo la función de mantener un balance dinámico entre las prioridades de corto y largo

plazo, entre lo local y lo global, entre la centralización y descentralización, y, en general, entre el cambio y la permanencia. El modelo establece la necesidad ineludible de un mecanismo para resolver dualidades y paradojas, al cual denomina *sistema 5 o de políticas* (Beer, 1975). El carácter *recursivo* del modelo determina que las dualidades estarán presentes en todos los niveles y componentes sistémicos de las organizaciones, y que en cada uno de ellos se manifestarán dimensiones sistémicas (operativas) y meta-sistémicas (estratégicas). Beer (1979) entiende por *recursión* la propiedad que tienen ciertos modelos de contener componentes que pueden ser descritos por el mismo modelo. Esta es una idea muy importante porque, entre otros aportes, ofrece una alternativa a la visión jerárquica que, por hábito cultural, predomina en los ámbitos de la teoría y la acción administrativa, y que limita las posibilidades de reflexión y creación sobre la realidad organizacional y administrativa.

PARADOJAS, DUALIDADES Y LOS PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD ACTUAL

El tema de las dualidades y las paradojas organizacionales ha llamado recientemente la atención de varios autores (Smith y Lewis, 2011; Chae Bloodgood, 2006; Van de Ven y Pool, 1998). Además de proponer taxonomías que contribuyen al estudio sistemático de las dualidades, sugieren métodos para enfrentar situaciones paradójicas, con lo que abren o re-abren nuevos campos para la reflexión epistemológica y metodológica sobre sistemas complejos de actividad humana.

Una combinación interesante de ideas resulta de relacionar lo anterior con las ideas de *desarrollo sustentable*. Siguiendo los argumentos del informe *Bruntland* (1987), son organizaciones sustentables aquellas que tienen como propósito fundamental servir a la sociedad, sin descuidar una razonable preocupación por generar excedentes económicos que satisfagan las necesidades de reservas para la renovación y crecimiento futuro, y que al mismo

tiempo satisfagan las expectativas actuales de sus propietarios y demás *stakeholders*.

La preocupación por los efectos negativos que la producción industrial ha venido causando sobre el medio ambiente natural, añadida a la percepción generalizada de que habitamos un planeta pequeño, con una delgadísima y frágil biosfera (Meadows et al., 1972), fue dando lugar al surgimiento de visiones ambientalistas que han impactado fuertemente a la academia, gobiernos, organismos internacionales, y, finalmente, a las empresas y consumidores. Aunque el carácter orgánico del planeta Tierra ya había sido considerado por autores como Gregory Bateson (1978), fue James Lovelock (2006) quien produjo un impacto generalizado al proponer, en los años sesenta, la idea de que el planeta Tierra es un ser viviente, para más tarde agregar lo siguiente: “En 1981 se me ocurrió que Gaia era el sistema —el organismo acoplado con el medio ambiente material— y que era este gigantesco sistema Tierra el que se auto-regulaba evolutivamente, no era sólo la vida y la biosfera quienes lo hacían por sí solas, los componentes biológicos y no biológicos conforman una unidad inseparable”. Esta idea novedosa para Lovelock en 1981 tenía muchos y claros antecedentes; quizás el más directo de todos haya sido el enfatizado por Ashby (1976), y que es fácil de entender teniendo en cuenta que todas sus definiciones y discusiones sobre los conceptos de adaptación, aprendizaje, auto-regulación y auto-organización se basan en la unidad inseparable que existe entre un organismo y su entorno biofísico, o recurriendo al simple hecho de que la vida en la Tierra depende críticamente de la disponibilidad, en el medio ambiente, de elementos no orgánicos, como son cantidades adecuadas de luz, calor y, actualmente, oxígeno y ozono, para no mencionar gravitación, electromagnetismo, la realidad cuántica, y todo el cúmulo insospechable de condiciones que hacen posible la vida y la existencia misma del universo.

Con todo esto resulta fácil entender que una de las preocupaciones principales de los gobiernos y organis-

mos internacionales sea actualmente el problema del calentamiento global y que las empresas hayan venido incorporando esta preocupación a sus propias proyecciones estratégicas (MIT Report SMR y BCG 2011, Senge et al. 2010, Edwards 2005). Tanto la existencia misma del calentamiento global y sus causas, así como la efectividad con que las empresas actúan para reducir la contaminación que lo estaría generando, ambas son objeto de controversias y malos entendidos (Ramírez, 2011), que ofrecen interesantes oportunidades para la investigación científica y la reflexión epistemológica también en el ámbito de las organizaciones y las ciencias de la dirección.

Además de la problemática ambiental, y la consolidación de la responsabilidad social empresarial como valor incorporado a la ética de los negocios, queda marcada la pauta evaluativa actual para las empresas y las políticas públicas, que necesariamente se relaciona ya no solo con la perdurabilidad de las organizaciones, sino también con la de la biosfera que conocemos y la integridad global de la humanidad, dando lugar a un nuevo sistema de evaluación empresarial denominado la *triple línea de fondo* (Slaper, 2011 y Elkington, 1994).

Nuestro programa doctoral, habiéndose diseñado con estas ideas al frente, no se limita a formar profesionales de alto nivel, actualizados al estado del arte y a estas visiones, sino que busca formar profesionales que, a partir de lo que el programa les pueda aportar como conocimiento nuevo y como marco de referencia de despeje, adquieran las competencias intelectuales para que ellos mismos puedan aportar permanente y constructivamente al desarrollo futuro de las ciencias de la dirección aún más allá de lo que ofrecemos.

EN ESTE NÚMERO

Como nodo central de una red iberoamericana de aprendizaje societal, *Universidad & Empresa* presenta seis artículos en este número, provenientes de México, España,

Perú, Venezuela y Colombia, sobre temas que incluyen recursos humanos, marketing, ética y desarrollo empresarial. En el primer artículo, Liliana López y sus colaboradores presentan sus hallazgos sobre las principales prácticas de estilos directivos de recursos humanos que tienen mayor éxito en la PyME industrial en México y España. En el segundo, Tania Elena González muestra que en el sector agro-industrial dedicado a la producción de tequila y miel de ciertas zonas pobres de México, el fracaso y el oportunismo han dinamizado la vinculación entre empresas en lugar de debilitarlas.

En el tercer artículo, Wakabayashi y Oblitas examinan la experiencia con marketing relacional en mercados masivos del Perú, mientras que en el cuarto María Cristina Useche e Ingrid Anis, usando la teoría de la gerencia de valor al cliente y una metodología no experimental transeccional, investigan la calidad de servicio en la gestión de procura en Petróleos de Venezuela S.A. En el quinto artículo, Gorbaneff, Uribe y Hoyos indagan sobre los códigos de ética que determinan el desempeño ético que las empresas petroleras colombianas se autodefinen. El último artículo da cuenta de cómo se relacionan las prácticas de gestión del conocimiento con las políticas de recursos humanos en las empresas de Valencia, España.

REFERENCIAS

- Ashby, W. R. (1976), "Design for a Brain". En: Chapman and Hall (eds.). *Science Paperbacks*.
- Bateson, G. (1978), *Steps to an Ecology of Mind*, Granada Publishing: Paladin.
- Bear, S. (1975), *Platform for Change*, New York: John Wiley & Sons.
- Bear, S. (1979), *The Heart of Enterprise*, New York: John Wiley & Sons.
- UNO (1987), *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*, document A/42/427.

- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988), "Organizational Paradox and Transformation". En: Cameron K. S. y Quinn, R. E. (eds.), *Paradox and Transformation: Towards a Theory of Change in Organization and Management*.
- Collins, J. y Porras, J. I. (2004), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: HarperCollins Publishers.
- Chae, B. & Bloodgood, J. M. (2006), "The Paradoxes of Knowledge Management: an Eastern Philosophical Perspective". En: *Information and Organization*, 16: 1-26.
- Dittrich, K. Jasper, F., Van der Valk, W. & Wynstra, F. (2006), "Dealing with dualities". En: *Industrial Marketing and Management*, 35: 792-796.
- Edwards, A. R. (2005), *The Sustainability Revolution*, s. l.: New Society Publishers.
- Elkington, J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development". En: *California Management Review*, 36, 2: 90-101.
- Kaplan R. S. & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". En: *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-80.
- Lewis M. (2000), "Exploring Paradox: toward a more Comprehensive Guide". En: *Academy of Management Review*, 25: 760-776.
- Lovelock, J. (2006), *The Revenge of Gaia. Earth's Climate Crisis and the Fate of Humanity*, s. l.: Perseus Book Group.
- Meadows, D. H., Meadows D. L. Randers J. & Behrens, W. W. (1972), *The Limits to Growth*, s. l.: Universe Books.
- Medina, E. (2011), *Cybernetics Revolutionaries*, s. l.: MIT Press.
- MIT Sloan Management Review and Boston Consulting Group (2011), "Sustainability: the 'Embracers' Seize Advantage", s. d.
- Ponzi, L. & Koenig, M. (2002), "Knowledge Management: another Management fad?" En: *Information Research*, 8, 1.

- Quinn, R. E. (1998), *Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, s. l.: Jossey Bass.
- Ramirez, G. A. (2012), "Sustainable Development: Paradoxes, Misunderstandings and Learning Organizations". En: *The Organizational Learning*, 19, 1: 58-76.
- Restrepo, L., Vélez, R., Méndez, C., Rivera H., & Mendoza, L. (2009), "Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas". Documento de investigación, 39, Facultad de Administración, Universidad del Rosario.
- Senge, P., Smith B., Kruschwitz, N., Laur, J., & Schley, S. (2010), *The Necessary Revolution*, New York: Broadway Books.
- Slaper, T. (2011), "The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? En: *Indiana Business Review*, Spring.
- Smith W. K. & Lewis, M. W. (2011), "Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing". *Academy of Management Review*, 36, 2: 381-403.