ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS

AUTORES:

GUSTAVO VEROES

JUAN JAVIER SARELL

Resumen

Las organizaciones debieron modificar sus procesos de gestión con la finalidad de adaptarse, convertirse en organizaciones adaptativas e incorporar nuevas tecnologías, a fin de poder llegar a sus clientes o comunidades de manera remota o mediante internet. Estas modificaciones adaptativas han tenido incidencia en el personal de la primera línea estratégica, debido a que se tiene que capacitar a este capital humano responsable de decisiones trascendentales en la organización. Por tanto, las organizaciones adaptativas consideran emprender nuevos caminos para la inversión y reactivación de la economía, lo que contribuye con la adopción de formas más flexibles de organización de la producción. En las organizaciones adaptativas que requieren de herramientas tecnológicas necesarias para transformar los recursos (materiales, financieros y talento humano) bajo los principios de eficiencia y eficacia. Cabe destacar que en la actualidad, la creciente demanda de información electrónica y procesos soportados por los recursos informáticos, generan ideas para satisfacer las circunstancias tanto funcionales como económicas, de oportunidad y efectividad de las entidades públicas, haciendo que su capital humano se vea en la necesidad de poseer el conocimiento suficiente de los sistemas de información.

Palabras clave: Organización; gestión, adaptativa; tecnología.

Abstract

Organizations had to modify their management processes in order to adapt, become adaptive organizations and incorporate new technologies, in order to be able to reach their clients or communities remotely or through the Internet. These adaptive modifications have had an impact on the personnel of the first

strategic line, because this human capital responsible for transcendental decisions in the organization has to be trained. Therefore, adaptive organizations consider undertaking new paths for investment and reactivation of the economy, which contributes to the adoption of more flexible forms of production organization. In adaptive organizations that require technological tools to transform resources (material, financial and human talent) under the principles of efficiency and effectiveness. It should be noted that currently, the growing demand for electronic information and processes supported by computer resources generates ideas to satisfy both the functional and economic circumstances, opportunity and effectiveness of public entities, making their human capital visible in the future. need to have sufficient knowledge of information systems.

Keywords: Organization; management, adaptive; technology.

Introducción

El 14 de abril de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS), emitió un documento denominado "Actualización de la Estrategia frente al COVID-19", donde se plantea ayudar a guiar una respuesta de la sanidad pública a la COVID-19, además de actualizar las diversas estrategias mundiales de respuesta a la expansión de la pandemia. Este documento demuestra que, a pesar de que la OMS ya tenía un plan para afrontar la crisis originada por el COVID-19, se debió recurrir al análisis de nuevas estrategias.

Con la llegada de la pandemia es importante resaltar que se originó no solamente una crisis sobre la salud mundial, también el sector socio económico global, que afectó tanto a las empresas públicas como a las privadas. Esto trajo como consecuencia una reorientación de la planificación y las estrategias para hacer frente a las nuevas condiciones planteadas por el mercado y la sociedad. En este orden de ideas, se afirma que "la introducción de innovaciones que siempre son el resultado colectivo de la cooperación tácita de las empresas, genera aumento de la productividad y de la competitividad de las economías locales" (Vázquez, 1999, p. 97).

Ante esta realidad, muchas organizaciones debieron modificar sus procesos de gestión con la finalidad de adaptarse, convertirse en organizaciones adaptativas e incorporar nuevas tecnologías, a fin de poder llegar a sus clientes o comunidades de manera remota o mediante internet. Estas modificaciones adaptativas han tenido incidencia en el personal de la primera línea estratégica, debido a que se tiene que capacitar a este capital humano responsable de decisiones trascendentales en la organización. Por tanto, las organizaciones adaptativas consideran emprender nuevos caminos para la inversión y reactivación de la economía, lo que contribuye con la adopción de formas más flexibles de organización de la producción. Bajo este enfoque, Escorza y Valls (2005, p. 65), señalan:

La gestión de la tecnología comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa, y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios.

De acuerdo con lo descrito anteriormente, es importante

comprender las organizaciones de manera integral, a fin de que se puedan adaptar a los nuevos retos o exigencias que demanda el mercado global y sus diferentes actores. Estas organizaciones adaptativas tienen entre sus fines poder ofrecer bienes y servicios de calidad y competitivos, basado en un proceso de mejora continua lo que permitirá revisar cada uno de sus procesos y adaptarlos a los nuevos tiempos.

Lo anterior se aplica a las organizaciones adaptativas que requieren de herramientas tecnológicas necesarias para transformar los recursos (materiales, financieros y talento humano) bajo los principios de eficiencia y eficacia. Cabe destacar que en la actualidad, la creciente demanda de información electrónica y procesos soportados por los recursos informáticos, generan ideas para satisfacer las circunstancias tanto funcionales como económicas, de oportunidad y efectividad de las entidades públicas, haciendo que su capital humano se vea en la necesidad de poseer el conocimiento suficiente de los sistemas de información. Del mismo modo, las Tecnologías de Información y Comunicación impactan en el desempeño organizacional, convirtiéndose en una herramienta útil en la ejecución de procesos administrativos basados en la mejora continua de los mismos. En este sentido, las TIC son imprescindibles para dar soporte a un sistema de gestión basado en procesos (Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor, 2009, p.106). Esto hace presumir que las TIC hacen más presencia dentro de las organizaciones adaptativas mediante aplicaciones o software a fin de que sus procesos puedan ser más fáciles y flexibles.

Un factor clave en las organizaciones son las aplicaciones tecnológicas y la innovación que permitan la construcción de nuevos métodos o procedimientos en una búsqueda constante de factores claves que promuevan una gerencia basada en la gestión tecnológica. En este sentido, el proceso de gestión tecnológica incide directamente en los procesos ejecutados por las organizaciones donde la innovación es fundamental para el desarrollo de habilidades para explotar oportunidades y así lograr la integración de equipos de trabajo mediante la acción de procesos de la mejora continua. Mientras más herramientas tecnologías adopten las organizaciones, se crearán nuevas plataformas digitales que obligan a los gerentes a buscar nuevos

enfoques para dar respuesta a los paradigmas emergentes de una nueva gerencia tecnológica.

Marco Teórico Conceptual

En un mundo globalizado, es importante comprender que las organizaciones requieren de herramientas que permitan una visión integral, a fin de adaptarse a los nuevos retos o exigencias que demanda el mercado. Los diferentes actores que intervienen requieren ofrecer bienes y servicios competitivos de calidad, basados en un proceso de mejora continua lo que permitirá revisar cada uno de los procesos y adaptarlos a los nuevos tiempos. Con este cuadro, para ingresar en el mundo de las organizaciones competitivas, se presenta una aproximación a las cuatro aristas conceptuales a continuación.

Gerencia

Según Bateman y Snell (2001), los gerentes generales comúnmente "centran su labor en los aspectos a largo plazo con énfasis en la supervivencia, el crecimiento y la eficacia general de la organización". Tradicionalmente, la función de este tipo de gerentes ha sido establecer una dirección general para formular recursos de estrategia, así como de control. No obstante, en la actualidad requieren ser ante todo líderes, creadores de un ambiente con el cual la gente pueda identificarse y comprometerse con entusiasmo.

En este mismo orden de ideas, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) afirman que "el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas". Sin embargo, ahora la gerencia es definida por Drucker (1954, p. 17) como "el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los ´recursos de la producción´ siguen siendo recursos y no se convierten nunca en producción". Todo ello demuestra que los procesos de la gerencia están en constante cambio, en función de adecuarse a las nuevas exigencias del mercado global y así poder dar respuestas a las diferentes demandas del mismo.

Ahora bien, a partir de la gerencia estratégica, se establece el futuro de la organización y desde las decisiones que se tomen en ella se verá reflejado el triunfo o fiasco de esta. Estas decisiones también permitirán a la organización lograr el posicionamiento en el mercado, la credibilidad frente a clientes y

atracción de grupos de interés. La gerencia estratégica es definida como todas las acciones, ejecuciones, planes y evaluación que encaminan a la organización al cumplimiento de metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.

En este aspecto, Peter Drucker, citado por López y Rodríguez (2008, p.9) indica que la misión de la organización es la principal labor del gerente estratégico, cuestionando cuál es el propósito y cuál es el negocio en donde se va a entrar en acción. A partir de estos cuestionamientos, la gerencia podrá empezar a plantear los objetivos que desea alcanzar y cómo va a hacer para alcanzar lo planteado.

Según lo planteado por Nieves y León (2001), "la gestión del conocimiento, es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización". Así mismo, este proceso permite reorientar los procedimientos ejecutados dentro de las organizaciones de manera más eficiente, orientados a una toma de decisiones objetiva, optimizando cada uno de sus recursos. Esto se aplica a la gerencia ya que se requieren de herramientas necesarias para poder transformar los recursos (materiales, financieros y talento humano) bajo los principios de eficiencia y eficacia en bienestar de las comunidades y poder así satisfacer las demandas.

Cabe resaltar que, las ciencias administrativas y gerenciales son consideradas de manera integral con un contenido epistemológico y ontológico, con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos que sirvan de herramientas al quehacer diario, dentro de las tomas de decisiones que coadyuven a una gerencia más eficiente.

Estrategias

El rol de un gerente incurre en dar solución a muchas, por no decir que a todas, las adversidades que se presenten en su organización. Por consiguiente, es de gran importancia cumplir con ciertas cualidades que permitan un mejor desarrollo de su cargo como líder, generando mejores resultados en el cumplimiento de objetivos de la organización, teniendo en cuenta que se está en un mercado que cambia constantemente y que, en muchas ocasiones, no se está preparado para estos cambios. Esto hace que las actitudes del gerente, al recibir dichos cambios, pudieran no ser las adecuadas para la transición.

Mintzberg (1999), citado por Zapata, Murillo y Martínez (2009), da a conocer de una manera más clara y especifica la estrategia, ya que a veces desarrollar una estrategia no es tan sencillo. Por medio de su arte de las 5 P´s, los gerentes pueden tener diferentes perspectivas para el desarrollo de una estrategia según el enfoque que requiera la organización. Para Mintzberg (1999), las estrategias de 5 P´s son los siguientes:

- Plan: La estrategia es definida a partir del desarrollo de un plan o modelo de acción para un futuro, con la intención de alcanzar y cumplir los objetivos establecidos de la organización. El plan se debe crear antes de que se adquieran acciones, sin dejar de lado la importancia de seguir el procedimiento según lo indicado para obtener los resultados que se quieren.

- Patrón: los patrones hacen referencia a la secuencia de las estrategias que se han tomado anteriormente para el cumplimiento de un fin específico. A partir de estos patrones que se han tenido en cuenta en el pasado, se establecen los patrones nuevos para el desarrollo e implementación de una nueva estrategia; pero también, puede que los patrones que se han tomado en el pasado sean usados nuevamente ya que se obtuvieron resultados positivos y por esta razón seguirán siendo utilizados.

- Posición: hace referencia a la posición de la organización en un mercado determinado, también se debe considerar la posición en la que se debe situar la organización según los requerimientos del cliente externo y la visión que se tiene. De esto depende tener una ventaja competitiva duradera y la credibilidad que se muestre a los grupos de interés.

- Perspectiva: el enfoque de esta P, es más interno en comparación a la posición que se centra en el exterior. La perspectiva se encarga de valorar a los estrategas o cabecillas que están a cargo del direccionamiento de los colaboradores y de la organización. Con esto se tiene una imagen de cómo los empleados, inversores y clientes ven a la organización.

- Pauta de acción: es la ejecución del haz bajo la manga, la organización puede sorprender a sus competidores implementado un plan que nadie esperaba y puede ser utilizada como maniobra para burlar a la competencia.

Gestión Tecnológica

En la actualidad, el proceso de globalización que viven las

sociedades y las organizaciones centran a la tecnología como un eje fundamental dentro de las organizaciones, que ahora optan por aprovechar mejor las nuevas tecnologías. En este sentido, Escorza y Valls (2005, p.65), señalan:

La gestión de la tecnología comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en la empresa, y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios.

COTEC (2023) reconoce la gestión de la tecnología como una práctica esencial de cualquier negocio y resalta la relación entre la tecnología y la innovación en los procesos de gestión tecnológica, proponiendo la siguiente definición:

La gestión de la tecnología incluye todas aquellas actividades que capacitan a una organización para hacer el mejor uso posible de la ciencia y la tecnología generada tanto de forma externa como interna. Este conocimiento conduce hacia una mejora de sus capacidades de innovación, de forma que ayuda a promocionar la eficacia y eficiencia de la organización para obtener ventajas competitivas...

Esto hace entender que la organización y sus actividades necesarias para que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación, con la finalidad incorporar herramientas dentro de los procesos.

Cambio Organizacional

Gareth y George (2014) definen el proceso de cambio organizacional como una amplia variedad de fuerzas. Este proceso surge de la forma en que operan las industrias, la estructura, la cultura y el sistema de control, que la hacen resistente al cambio. Con respecto al proceso de cambio, a través del tiempo se ha observado que surge una diversidad de problemas por las diferentes formas de operar de los sistemas, estructuras o procesos que no están bien elaborados. En este aspecto, hay dos tipos de cambios:

- Cambio evolutivo: este aspecto es continuo con un enfoque cerrado, lo que lo hace un modelo muy estricto. Es uno de los cambios más sistemáticos y difíciles de adaptar y ajustar a los planteamientos y sistemas en forma continua para adaptarse a los nuevos procesos que experimentan en el contexto. Al implementarse este caso, las industrias necesitan

realizar o crear adecuaciones de manera inmediata en los procesos, estructuras o sistemas donde el ser humano debe acoplarse a tal proceso de manera eficiente y eficaz, para enfrentar las dificultades que se le presenten y lograr mayor crecimiento personal y profesional.

- Cambio revolucionario: Este modelo es lo contrario al anterior, se caracteriza por ser un enfoque más ligero y el punto de vista es más extenso. Por la manera en cómo suceden los cambios, los individuos deben ser capaces de adaptarse de manera rápida, cuestión que puede presentar consecuencias negativas por el tipo de rotación tan radical que se muestra en las diferentes áreas, departamentos, personal, instalaciones, contexto.

Lewin, como se citó en Gareth (2014), explica el proceso de cambio organizacional como una amplia variedad de fuerzas que surgen de la forma en que operan las industrias, las estructuras, las culturas y en los sistemas de control, que las hacen resistentes al cambio. Un proceso de cambio debe contestar a las necesidades de forma accesible y que pueda adaptarse a las condiciones del contexto en el que se encuentre el colaborador, también debe responder a la existencia de un problema e identificar el origen o causa.

Por otra parte, González (2010) propone la teoría del cambio organizacional integrado, la cual plantea que la división de las áreas del conocimiento y las diferentes visiones metodológicas para explicar el cambio son limitantes que llegan a romper el ideal de la organización, generando obstrucción o resistencia al cambio. Esto se debe a que, al presentarse la división en el momento de abordar el cambio, no hay claridad en la comprensión y en el camino que se va a tomar para llegar.

Métodos

La investigación es de tipo documental y busca analizar los aportes teóricos sobre las nuevas tendencias gerenciales, en especial de las organizaciones adaptativas. Para ello, se consultó bibliografía y artículos científicos sobre temas empresariales y organizacionales debido al constante cambio que vive la economía global, originando la incorporación de nuevos enfoques, para un mejor desarrollo de estrategias empresariales basadas en satisfacer necesidades que demanda el mercado global para así ajustarse a los nuevos escenarios.

Resultados y Discusión

La pandemia trajo una gestión gerencial basada en la colaboración virtual en las organizaciones, ya que éstas han incorporados en sus procesos operaciones en línea utilizando herramientas virtuales (Baldwin, 2020). Es así que la pandemia alteró abruptamente las rutinas tradicionales de trabajar, y provocó una aceleración de las actividades que, de alguna manera, ya estaban en marcha y que implicaban la migración del trabajo a entornos en línea o virtuales (Kniffin, Jayanth, Frederik, Antonakis, Ashford, Bakker, Bamberger et al., 2020). Como también impactó la fuente de trabajo para quienes tuvieron que migrar y aprender a trabajar o gestionar a distancia desde sus casas derivado de estos entornos volátiles e impredecibles. Con ello, la agilidad organizacional es necesaria para dar respuestas certeras a los cambios continuos e impredecibles para anticipar o responder a éstos de manera oportuna y con facilidad.

Por otro lado, se debe considerar que la pandemia causó una ruptura en la cadena de suministros y a su vez un estancamiento en el crecimiento mundial de la economía, lo que afectó a todos los actores económicos y las organizaciones a nivel mundial. Ello obligó a las organizaciones empresariales buscar nuevas oportunidades o formas de negocios dentro de la geopolítica mundial, considerando un modelo de desarrollo sostenible e inclusivo. En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012), se refiere a la sustentabilidad al considerar los objetivos generales a largo plazo, es decir, hablar de un mundo más sostenible; sin embargo, el desarrollo sustentable se refiere a los procesos y estrategias para llegar a ese objetivo. Es por ello que la gestión de las organizaciones ha dado un giro en la mejora de sus procesos en tiempos de pandemia, reacomodándose, innovando e incorporando nuevas formas de emprendimiento colectivas.

En este sentido, para la mayoría de las organizaciones estas nuevas circunstancia generó las condiciones para revisar y evaluar el negocio en la búsqueda de nuevas alternativas que garantizaran oportunidades de supervivencia y sostenibilidad, basados en la creatividad e innovación de sus procesos y productos, y en las potencialidades de sus equipos de trabajo. Ello con la finalidad de desarrollar nuevas capacidades y

asumir los retos que demanda el mercado mundial.

Lo que reafirma lo importante del capital intelectual dentro de las organizaciones adaptativas, es que pone en evidencia la necesidad de liderazgos que permitan fomentar y desarrollar potencialidades. Como consecuencia de ello, la gestión del talento humano ha requerido el desarrollo de capacidades y potencialidades a través de la formación y la capacitación, fomentando la motivación, esfuerzo y satisfacción laboral con la finalidad de afrontar las exigencias nuevas y atender los mercados emergentes y sus requerimientos. Según lo descrito por Christie (2020, p.135) "un aspecto determinante para focalizar frente a este reto es la transformación de la organización".

Por estas razones, las personas que fungen como Gerentes de Recursos Humanos dentro de las organizaciones deben utilizar estrategias novedosas para la búsqueda de talentos necesarios para impulsar los diferentes procesos empresariales. A su vez, deberán garantizarle estabilidad al personal existente, lo que incide directamente en un buen clima laboral que continúe permitiendo el desarrollo integral del ser humano y el incremento de su productividad.

En este sentido, Alles (2008) propone que, de las primeras cosas que deben hacer para superar la crisis y prepararse para situaciones similares que se puedan presentar a futuro, se debe repensar en el modo cómo dirigir y gestionar las organizaciones. De acuerdo con lo planteado, aquel autor afirma que los líderes de talento humano enfrentaron y siguen enfrentando un sin número de retos que le han permitido garantizar a muchas empresas esta sostenibilidad. Dependiendo de la actividad económica, considerando que lo ocurrido durante la pandemia la sociedad global no estaba preparada para afrontar dicha situación, el cambio fue radical de un día a otro transformando la forma de relacionarse y la manera de hacer las cosas afectando la vida laboral.

Desde otro punto de vista, se puede mencionar que, durante la pandemia, se desarrolló una plaga de salud que afectó de diferentes maneras a las organizaciones con incertidumbres y preocupaciones que oscurecieron las posibilidades de planificar y ejecutar estrategias a largo plazo. No se puede estimar con certeza su impacto económico, político y social futuro; sin embargo, el ser humano tuvo que aprender, muchas veces por la fuerza, y la resiliencia apareció como una

habilidad inestimable para los individuos y las organizaciones. La certeza que se puede tener bajo esta premisa es que el ser humano seguirá el proceso de adaptación de nuevas estrategias que le dé respuesta rápida a las necesidades en áreas y mercados no rentables, para promover otros económicamente atractivos basados en las políticas gubernamentales de cada región según su particularidad.

En este sentido, las organizaciones son entidades complejas que interactúan con su entorno y buscan alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y cambiante, las organizaciones necesitan adaptarse para sobrevivir y prosperar. En este contexto, el enfoque de las organizaciones como sistemas complejos adaptativos ha ganado relevancia.

Un sistema complejo adaptativo se refiere a un sistema compuesto por múltiples elementos interconectados que se adaptan y evolucionan en respuesta a los cambios en su entorno. Las organizaciones pueden considerarse como sistemas complejos adaptativos debido a su capacidad para responder y adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial.

Las organizaciones actuales, como sistemas complejos adaptativos, se caracterizan por su capacidad para autoorganizarse, aprender y evolucionar, y comunicarse y colaborar de manera efectiva. Estas características son fundamentales para la adaptación y el funcionamiento exitoso de las organizaciones en un entorno complejo.

- Autoorganización: Las organizaciones tienen la capacidad de ajustar y reorganizar sus estructuras y procesos internos en respuesta a cambios externos. La autoorganización permite a las organizaciones adaptarse de manera rápida y eficiente a nuevas circunstancias y aprovechar oportunidades emergentes.

- Aprendizaje y evolución: Las organizaciones pueden adquirir conocimiento y experiencia a través de la interacción con su entorno y compartir este conocimiento dentro de la organización. El aprendizaje organizacional es esencial para la adaptación y mejora continua, permitiendo a las organizaciones desarrollar nuevas habilidades y capacidades para enfrentar los desafíos cambiantes.

- Comunicación y colaboración: Las organizaciones necesitan una comunicación

efectiva tanto interna como externa, así como la capacidad de colaborar con otros actores relevantes. La comunicación y la colaboración facilitan el intercambio de información y conocimiento, así como la coordinación de actividades dentro de la organización.

Conclusiónes

Para finalizar, la pandemia que surgió en China terminó afectado negativamente a la economía mundial en mayor o menor medida, trayendo como consecuencia fuertes caídas en la producción del mundo, ocasionando una recesión, en diferentes sectores de la economía de manera paulatina. En el caso de las organizaciones, ha provocado cambios significativos, desde la producción hasta la manera de liderar los equipos de trabajo, todo con la finalidad de adaptarse a los cambios que debe tener el liderazgo organizacional que se implementaban antes de la crisis. La gestión en las organizaciones es transversal a todas las áreas, niveles, dependencias, pero hay dos de ellas que son fundamentales: el área, dirección, gerencia o vicepresidencia de talento humano y los jefes inmediatos.

En momentos de cambios o crisis, las organizaciones requieren respuestas inmediatas no solo para sobrevivir a la situación, sino especialmente para tomar decisiones que no afecten la perdurabilidad de mediano y largo plazo. A las decisiones de carácter técnico y financiero, se agregan aquellas que tienen que ver con las personas, es así como la gestión de lo humano se convierte en una gran oportunidad para superar la crisis y salir fortalecidos de ella. De acuerdo con la investigación de Björklund (2020, pág. 89) "durante la crisis los emprendedores han utilizado sus redes para la colaboración y la acción colectiva, lanzando nuevos productos y servicios a través de canales de ventas colaborativos, compartiendo información vital y ayudando simultáneamente a terceros en sus comunidades locales". Estas acciones han contribuido al desarrollo de potencialidades internas y de las capacidades relacionales, ampliando aún más su resiliencia para la futura creación de valor conjunto.

En otro orden de ideas, la aplicación de estrategias gerenciales adecuadas en la organización podrá mantenerse en la línea del tiempo y ser más competitivas, logrando un adecuado equilibrio que maximice sus rendimientos y

permita el logro de los objetivos estratégicos de las mismas. En este sentido el conocimiento será transversal porque permite actuar adecuadamente a los cambios propios de la globalización; fomentando desde la gerencia conocimientos, habilidades y al ética profesional para mantener de forma sostenible y sustentable con el pasar del tiempo.

Según lo planteado por Vargas Hernández (2016:

Los resultados de las políticas estructurales institucionales explican las dinámicas organizacionales, cuyos efectos significativos incluyen la competencia administrativa de proyectos, para lograr equilibrios de los miembros en el logro de los objetivos.

De acuerdo con ello, señala lo importante de contar con estrategias claras dentro de organización, que coadyuven a la consecución de la planificación y sus objetivos manteniendo un equilibrio constante dentro elementos que integran la misma. En resumen, las organizaciones como sistemas complejos adaptativos son entidades dinámicas y flexibles que tienen la capacidad de adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios y desafíos de su entorno. Estas organizaciones se autoorganizan, aprenden y evolucionan, y se comunican y colaboran de manera efectiva. Al comprender y aprovechar estas características, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad de adaptación y mejorar su desempeño en un entorno empresarial cada vez más complejo, en un período post-pandémico.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio estructural a través de la gestión por competencias. Ediciones Granica S.A.

Argentina.Baldwin, S. (2020). Watch Out, Corporates: Canada Charitable Sector, Once Reluctant to Embrace Digital Transformation, is Now Competing for its Share of Eyeball Time.

Bateman, T. y Snell, S. (2001). Administración: Una Ventaja Competitiva. (4ª. ed.). McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.

Beltrán, J., Carmona, M. A., Carrasco, R., Rivas, M. A. y Tejedor, F. (2009). Guía para una Gestión basada en Procesos. Instituto Andaluz de Tecnología.

Björklund, T.A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business

model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. Journal of Business Venturing Insights, 14, e00197.

Fundación COTEC para la innovación. Informe Cotec 2023.

Christie, B. (2020). A 10-step approach for employers to respond to crisis. WorldatWork, Response, Resilience & Recovery, 1, 10-11.

Drucker. P (1979). La Gerencia de Empresas. https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas.

Escorza, P. y Valls, J. (2001). Tecnología e innovación en la empresa – Dirección y Gestión. Colombia: Alfaomega Grupo Editor S.A.

Escorza, P. y Valls, J. (2001). Tecnología e innovación en la empresa – Dirección y Gestión. Alfaomega Grupo Editor S.A.

Gareth, R. y George, J. (2014). Administración Contemporánea. (3ª ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.

González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. The Journal of Applied Behavioral Science, 46(2), 197-219. DOI:10.1177/0021886310367943.

Kniffin, K., Jayanth N., Frederik A., Antonakis, J., Ashford, S., Bakker, A., Bamberger, P., Bapuji, H., Devasheesh P., Choi, V., Creary, S., Demerouti, E., Flynn, E., Gelfand, M., Greer, L., Johns, G., Selin K., Klein, G., Lee, S. Ozcelik, H., Louise P., Rothbard, N., Cort W., Shaw, J., Sirola, N., Connie R., Whillans, A., Wilmot, M. y Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. American Psychologist. DOI: 10.1037/amp0000716.

Nieves, Y. y León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. ACIMED

Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2012).

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). Administración. (6ª ed.). Prentice Hall. https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-fstoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf#page=3.

Vargas-Hernández, J. G. (2016). Cuestionamientos a la estructura y a la actual cultura del paradigma de la nueva gestión o gerencia pública. Ciudades, Estados y Política, 3(1), 95-116.

Vázquez Baquero, A. (1997). ¿Crecimiento Endógeno o desarrollo endógeno? Cuadernos del CLAEH, 78 – 79.

Zapata, A., Murillo. G. y Martínez. J. (20XX). Teorías contemporáneas de la organización y el management. http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.umng.edu.co/?il=190