

✓ ADMINISTRACION SIN FRONTERAS*

IDALBERTO CHIAVENATO

Profesor Universidad Getulio Vargas.

Consultor de Empresas-Brasil.

Presentación: Carlos Fernando Cuevas V.

Decano Administración Nocturno.

ICESI

Dentro de las conferencias presentadas en el marco del IX Congreso Nacional de Administradores de Empresas y II Internacional con sede en la Universidad Santiago de Cali, merece destacarse la *expuesta por el profesor Idalberto Chiavenato Administración sin Fronteras*, de la cual presentamos una síntesis a modo de resumen, antes de pasar a su transcripción completa.

El doctor Chiavenato nos habla en principio del cambio continuo, cada vez más acelerado debido a la interacción de todo tipo de variables de cuyas complementariedades y antagonismos surgen resultados nuevos y diferentes, imposibles de predecir. Las empresas y nosotros mismos muchas veces no estamos preparados para aceptar y comprender estas nuevas realidades.

Todo se acercó y entrelazó, la globalización de la economía produjo un nuevo mundo sin fronteras.

El mismo fenómeno se ha producido en la teoría de la Administración de

Empresas. La administración se inicia con una idea limitada con la cual se trata de eliminar el desperdicio y planificar sobre bases científicas. Surgen con Taylor los primeros trabajos de la Administración y Científica. Luego Fayol da las pautas de lo que sería la Teoría Clásica de la Administración.

Más adelante, se rediseñó el modelo clásico y surge la Teoría Neoclásica, buscando innovación y flexibilidad en la organización.

Posteriormente aparece la Teoría de las Relaciones Humanas transfiriendo el énfasis hacia las personas, sigue la Teoría de la Burocracia como respuesta al problema de las organizaciones grandes y complejas de los años 40.

Durante la década de los 50, la Teoría Estructuralista hace tambalear los medios académicos, amplía los horizontes y proyecta hacia afuera la organización. Aparece la Teoría del Comportamiento Administrativo y los mode-

* Ponencia presentada en el IX Congreso Nacional de Administradores de Empresas. 2º Internacional. Facultad de Administración. Universidad Santiago de Cali. Cali, 1993.

los de motivación, liderazgo y comunicación.

En los 60 se lanzaron las bases de la Teoría General de Sistemas con la cual se traspasaron las fronteras de la firma y empezó a considerarse el ambiente externo.

Finalmente la Teoría de la Continencia según la cual las empresas —como sistemas abiertos— dependen del medio y el éxito a la adaptación. Esta teoría marca la etapa más reciente de la teoría Administrativa y conduce a una administración sin fronteras y el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanismo, son sustituidos por las ideas de expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología.

Por último, resiste en las características de lo que llama la administración sin fronteras, con empresas que van hacia el futuro y hacia las oportunidades que surgen con gran flexibilidad en la búsqueda de sus objetivos y enorme capacidad de autocrítica y autoformulación.

ADMINISTRACION SIN FRONTERAS

(Saludos iniciales)

En los tiempos actuales, la única constante que probablemente conozcamos es el cambio. Vivimos en un mundo de cambios constantes. Hace dos mil años, ya el filósofo sofista de Grecia antigua, Heráclito, decía: *Todo cambia, todo pasa. Todo cambia a cada momento.* El río que se ve ahora, es diferente que en el próximo instante, pues sus aguas ya no son las mismas. Desde hace mucho tiempo, el cambio es la característica principal de nuestra sociedad y la velocidad de éstos es cada vez mayor con el correr del tiempo. Diariamente surgen nuevos escenarios. Los compartimientos a través de los cuales observamos el mundo que nos rodea, son como si usáramos varias y diferentes ventanas para verlo e interpretarlo; pero las variables econó-

micas, políticas, sociales, culturales y tecnológicas, legales y demográficas se entrelazan, se interpretan, chocan y se complementan dentro de una dinámica intensa y compleja.

Cada una de esas variables ambientales, conforma un compartimiento que es invadido por los otros, cada uno es impulsado por los demás, apareciendo cada vez con mayor velocidad, y en consecuencia, con mayor turbulencia. Esas variables ambientales no sólo se complementan y potencializan sino que chocan unas con otras como fuerzas opositoras. De estas complementariedades y antagonismos surgen resultados nuevos y diferentes, absolutamente imposibles de predecir, pero que moldearán cada instante del mundo en el cual viviremos. Son mutaciones sistemáticas que superan la imaginación humana.

Prever las futuras tendencias o megatendencias se ha convertido actualmente en un ejercicio de arriesgada futurología, y nuestras empresas no están preparadas para navegar en estos mares imprevisibles donde la rutina y la continuidad darán paso a la ruptura y a la obsolescencia. Así mismo, la mente humana no está preparada o equipada para aceptar y comprender estos procesos de mutación radical que ponen a prueba nuestros esquemas de raciocinio y de visión de la realidad.

Lo importante de todos estos cambios, es que estamos viviendo en un mundo que se está convirtiendo en una aldea global. La economía local pasó a regional, y ésta se convirtió en nacional, para cederle lugar a la economía internacional y actualmente a la mundial. El intercambio mundial se ha tornado intenso y se deduce que el mundo es un sistema abierto. Todo se acercó. Todo se entrelazó y la tecnología, especialmente en transporte y comunicaciones contribuyó en gran parte a que esto sucediera. Hoy en día, nues-

tros vecinos son Japón o los Estados Unidos, los llamados tigres asiáticos o Alemania. Toda América Latina quedó ampliamente expuesta al mundo de los negocios. La competencia internacional penetró intensamente en todos los países, sin excepción alguna. La globalización de la economía produjo un mundo nuevo, un mundo sin fronteras.

Si estuviéramos bien atentos, veríamos que el mismo fenómeno de expansión gradual y de globalización también se produjo en la administración de empresas. La administración comenzó como una teoría pequeña y limitada con la cual algunos ingenieros americanos pretendían eliminar el desperdicio de las industrias, y eliminar la improvisación para planificar sobre bases científicas. De allí surgió la *Administración Científica con los primeros trabajos de Taylor*, con el cambio de este siglo. El énfasis radicaba en las tareas y labores del trabajador individualmente. El enfoque mecanicista utilizaba el método cartesiano, fraccionamiento del problema que debía ser resuelto, y el raciocinio, causa y efecto para el mejoramiento de la eficiencia empresarial, partiendo del mejoramiento de la eficiencia individual de cada trabajador. Era una administración con fronteras bien definidas y limitadas.

Poco tiempo después, en Francia, otro ingeniero, Fayol, lanzaba las bases de lo que se convertiría en la *Teoría Clásica de la Administración*: en vez de limitar los trabajadores a la base inferior de la pirámide organizacional; Fayol, intentaba enfrentar la empresa como una organización establecida por principios generales y universales que constituían el catecismo de la buena conducta administrativa. Esa conducta era totalmente prescriptiva y normativa: cómo administrar y organizar empresas dentro de un patrón clásico para obtener el máximo de eficiencia. Todo dentro de un enfoque mecanicista.

Más adelante, los autores modernos rediseñaron el modelo clásico y apareció la *Teoría Neoclásica* con nuevos matices, aún apoyada en el proceso administrativo y en los principios generales de administración, aunque buscando una innovación y flexibilidad organizacional. El catecismo prescriptivo y normativo se descartó, pero a pesar de eso el enfoque continuaba vuelto hacia dentro de la organización, con tímidas miradas hacia afuera de ella. Aún eran las épocas de la Administración con Fronteras.

Luego, a partir de experimentos de un grupo de científicos sociales sobre el estudio de una posible relación entre la productividad y las condiciones ambientales del trabajo, surgió la *Teoría de las Relaciones Humanas* difundida dentro de una cultura eminentemente democrática, y tratando de transferir el énfasis hacia las personas. Se descubrió que la organización informal desarrollada espontáneamente a partir de las relaciones interpersonales era un factor importante del desempeño y eficiencia de la empresa. El comportamiento aún permanecía básicamente prescriptivo y normativo; tal cómo liderar y motivar a las personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Con los cambios graduales en el mundo, las organizaciones exitosas presentaron un crecimiento de tal magnitud que ya los principios clásicos no lograban ir a la par de este progreso. La divulgación de los escritos de Max Weber en inglés, hacia la mitad de la década de los 40, acarrió como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con el apareamiento de la *Teoría de la Burocracia* como respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Se comprobó que las dimensiones básicas del modelo burocrático eran ideales para las organizaciones grandes, aunque fueran o no, del tipo industrial.

Como en las teorías anteriores, predominaba básicamente el catecismo típico de comportamiento prescriptivo y normativo, y también la lógica del sistema cerrado; cada empresa conformaba el universo absoluto y total de la *Teoría Administrativa* y su dinámica se relacionaba íntimamente con las determinantes causa-y-efecto. Eran aún los tiempos de la conocida *Teoría de la Máquina* que predominaba dentro de los patrones administrativos. Tal como en las teorías anteriores, el modelo se había diseñado hacia adentro y para siempre, con el fin de obtener permanencia y estabilidad, sueño que el mundo descartó en las siguientes décadas. Aún continuaba una Administración con Fronteras.

Hasta este momento la teoría administrativa dictaba las reglas y principios universales sobre cómo trabajar con exactitud y previsión. El gran cambio empezó a surgir con las críticas de los sociólogos organizacionales y las limitaciones e inestabilidad propias del modelo burocrático. Durante la década de los 50, la *Teoría Estructuralista* hizo tambalear los medios académicos empresariales y cuestionó el modelo racional de organización, y por primera vez se fue más allá para traspasar las fronteras de la organización. Se detectó que vivimos en una sociedad de organizaciones en la cual existe una interdependencia de la organización con las otras que conforman su ambiente externo. Los horizontes de la *Teoría Administrativa* empezaron a ampliarse y a proyectarse externamente hacia afuera de la organización.

Se abonaba el terreno para abordar las organizaciones en forma más amplia y cuyas fronteras pudieran extenderse indefinidamente. Se dejaba de lado el catecismo prescriptivo y normativo y se daba inicio a un punto de vista prescriptivo y normativo de las organizaciones y de su administración con un sello sumamente crítico. Dentro de esta

línea, un grupo más avanzado de sociólogos organizacionales, lanzó recientemente una *Teoría Neoestructuralista* e indicó que la tecnología era la variable organizacional condicionante de la organización y la dinámica empresariales.

Con el desarrollo del movimiento de relaciones humanas por su carácter eminentemente manipulativo, los psicólogos organizacionales adoptaron un enfoque más amplio y liberal conocido como *Teoría del Comportamiento Administrativo*. Era el "behaviorismo" dentro de la administración. Con una visión explicativa y descriptiva empezaron a preocuparse por la organización y sus diferentes participantes y comenzaron a desarrollar modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio, toma de decisiones y patrones, para la elección del administrador, para que éste pudiera adecuarlos a las diferentes situaciones posibles que se le presentasen. La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad organizacional y la reducción del conflicto entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes. Hace poco, el movimiento de *Desarrollo Organizacional* (DO) condicionado por estos nuevos conceptos se preocupó de crear y desarrollar modelos de cambios organizacionales planificados para dar la posibilidad de adaptación de las empresas a las demandas dinámicas del mundo moderno.

Durante las décadas de los 50 y 60 un biólogo llamado Bertalanffy lanzó las bases de una *Teoría General de Sistemas* para dirigir la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias. Era la búsqueda del globalismo en el campo científico. No pasó mucho tiempo para que la TGS llegara a la administración. El aporte de la teoría de sistemas produjo una verdadera revolución casi como la causada por Copérnico cuando desplazó el geocentrismo hacia el heliocentrismo en la astrono-

mía antigua. El aspecto principal de estudio cambió radicalmente. De repente, la *Teoría de Sistemas* se volvió extrovertida en cuanto al estudio de las organizaciones. Se traspasaron las fronteras de la organización y el ambiente externo comenzó a considerarse como un condicionamiento básico del formato y del comportamiento organizacional. Las fuentes del estudio organizacional se invirtieron: en vez de analizar las organizaciones desde su interior, se prefirió hacerlo de fuera hacia adentro, es decir, partiendo del ambiente hacia el interior de las organizaciones; del elemento mayor y condicionador hacia el elemento menor y condicionado. Las fronteras de la administración se expandieron en el espacio.

Finalmente, la *Teoría de la Contingencia* se encargó de la adaptación ambiental de la *Teoría Administrativa*; todo es relativo, todo es incierto, nada es absoluto, no existe una sola y exclusiva manera mejor de administrar o de organizar. Todo depende de las condiciones del contexto ambiental en el cual las empresas funcionan y están establecidas. Y las empresas —como sistemas abiertos— dependen del medio ambiente tanto para sus ingresos como para sus egresos. Las empresas con éxito son las que se adaptan fácilmente a las demandas ambientales, explotando las oportunidades y esquivando las amenazas que surgen del ambiente que las rodea.

Las empresas que no se logran adaptar tienden a desaparecer como si existiera una selección natural de las especies organizacionales. Actualmente la teoría evolucionista está en tela de juicio con el descubrimiento de drásticos y repentinos cambios en las especies como reacción adaptativa al medio ambiente. La evolución fue mucho más radical y por lo tanto discontinua de lo que predicaba la doctrina darwiniana. Volviendo al tema de las organizaciones, nos damos cuenta también que el

ambiente que las rodea es asimismo basto, difuso, complejo e inmenso. Por consiguiente, la noción que tienen las empresas no logra entender el ambiente en su totalidad y en su complejidad, no están en condiciones de asimilar toda la información que proviene del ambiente. Sus órganos sensoriales y sus mecanismos perceptivos son insuficientes para semejante exigencia. Aún existe una fuerte miopía por parte de las empresas al visualizar su campo de acción y de funcionamiento, así como el del mundo que está a su alrededor. Los horizontes de las empresas aún son muy limitados y restringidos.

La *Teoría de la Contingencia* marca la etapa más reciente de la *Teoría Administrativa*, la que nos conduce a una administración sin fronteras en el tiempo y en el espacio. Es decir, una visión hacia el futuro y hacia el ambiente que nos rodea. Los recientes y nuevos enfoques sobre administración, todavía no han penetrado en la mayoría de nuestras empresas. Aún existen muchos obstáculos, resistencias y desafíos en cuanto a la aceptación de la administración sin fronteras.

En realidad, no hay fronteras en el mundo actual. Estas fueron creadas por el hombre y contra los hombres. Son la causa de la distancia cada vez mayor entre los países del Primer Mundo y los del Tercer Mundo con el vertiginoso desarrollo económico, social y tecnológico. Realmente, no existen países ricos o pobres. Estamos de acuerdo con Peter Drucker cuando dice que no existen países desarrollados o subdesarrollados, existen sí, países bien administrados y países mal administrados. El reciente desarrollo asiático le ha demostrado al mundo que los países pobres, casi en la miseria y sin recursos naturales, se pueden desarrollar rápidamente, siempre y cuando se invierta en recursos humanos y en administración. Pues bien, muy cercanos a nosotros están Chile y Argentina y son

otros dos ejemplos de países, que después de años de recesión y dificultades, comenzaron ahora a crear condiciones razonables de crecimiento y desarrollo. Brasil es un ejemplo a la inversa de un país que después de presentar uno de los mayores índices de crecimiento económico del mundo durante la década de los 70, se sumergió en un prolongado y penoso período de inflación del cual no consigue salir, a pesar de la riqueza, de sus recursos humanos y naturales. Esto es un asunto de administración.

De la misma manera, si el mundo actual no tiene fronteras, ¿por qué hablamos de fronteras de la administración? ¿Cada país debe tener una administración diferente? ¿Debe existir un modelo específico de administración para cada nación? La razón básica de esta pregunta reside en el hecho de que la TEORIA ADMINISTRATIVA fue intensa y profundamente influenciada por tres principios intelectuales dominantes en casi todas las ciencias en el transcurso de este siglo: el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo. Actualmente, nuestra manera de entender la administración está aún influenciada por estos tres principios. Cada uno de ellos desempeñó su papel en el pasado, pero ahora, estos principios acarrear algunos problemas y limitaciones en cuanto a la visualización del presente y el futuro.

El reduccionismo es el principio que se basa en la creencia de que todas las cosas pueden descomponerse y reducirse en sus elementos fundamentales simples, los cuales conforman sus unidades indivisibles. El reduccionismo se desarrolló en Física (estudio de los átomos), en Química (estudio de las sustancias simples), en Biología (estudio de las células), en Psicología (estudio de los instintos y necesidades básicas del hombre), en Sociología (individuos sociológicos) y condicionó fuertemente el desarrollo de estas ciencias. La natura-

leza no se divide ni en partes ni en compartimientos. El Taylorismo en la administración se considera como un ejemplo clásico del reduccionismo.

El reduccionismo hace que las personas ratiocinen dentro de jaulas mentales, como si cada ratiocinio estuviera dentro de un cajoncito o compartimiento intelectual apropiado para cada tipo de problema o asunto. Además nos educaron con una visión del mundo dividida y nos damos cuenta que son divisiones arbitrarias creadas por el hombre desde los tiempos pasados de Aristóteles. Pero gracias al reduccionismo existen las diferentes ciencias como Física, Química, Biología y Psicología. La naturaleza no se divide en compartimientos. También estamos acostumbrados a observar el mundo a través de ventanas específicas como factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, legales, demográficos, etc.

Esta es nuestra forma de ver la realidad a través de ventanas mentales, cada una con un compartimiento específico. Esa fragmentación constituye un enfoque reduccionista que nos hace ratiocinar dentro de ventanas mentales para cada tipo de asunto. De aquí se deduce que la administración debe ser diferente en cada país y por lo tanto que la administración en Colombia puede ser diferente de la del Brasil o de la de los demás países del mundo. Como si cada país —con un compartimiento específico— debiera tener su propio modelo o teoría administrativa. En otras palabras, como si cada país tuviera que reinventar su propia rueda olvidándose de lo que existe en el mundo.

El reduccionismo utiliza el pensamiento analítico para explicar las cosas o para tratar de entenderlas mejor. El análisis consiste en separar el todo, en la medida de lo posible en partes más simples, más fáciles de resolver o explicar, independientemente de si son o

no indivisibles, para después juntar estas soluciones o explicaciones parciales en una explicación del todo. La solución o explicación del todo conforma la suma o resultado de las soluciones o explicaciones de las partes.

El concepto de división y especialización del trabajo es una manifestación típica del pensamiento analítico que a su vez es una resultante basada en Descartes y su Discurso del Método, en lo referente a la metodología: dividir cada problema que necesita solución en el mayor número posible de subproblemas; examinar separadamente cada subproblema para tratar de solucionarlo y luego juntar todas las soluciones en una sola. No existe algo más alejado y contrario al concepto de sistemas. Tal fragmentación no solamente impide la comprensión de la totalidad, sino también del emergente sistémico. Pero estamos profundamente acostumbrados a este tipo de ratiocinio, el cual nos impide observar el mundo globalmente.

El mecanicismo es el tercer principio y se basa en la simple relación causa y efecto entre dos fenómenos dentro del pensamiento tradicional de causa-efecto, se supone que el acontecimiento B es el resultado del acontecimiento A y a su vez éste es el efecto del acontecimiento que le precede. Es decir, dentro de un ratiocinio lineal simplista, A es entonces B. Un fenómeno es la causa de otro fenómeno (su efecto) cuando éste es necesario y suficiente para provocarlo. Como la causa es suficiente para el efecto, nada fuera de ésta se consideraba para explicarlo.

Esa relación utiliza lo que hoy llamamos sistema cerrado: el ambiente se sustrae totalmente de las causas. Las leyes excluían los efectos del medio. Por otro lado, las leyes causa-y-efecto no proveen las excepciones. Los efectos son determinados totalmente por las causas, con una visión de ca-

sualidad lineal y determinismo absoluto de las cosas. Y esto es lo que nos impide ver el mundo bajo un prisma más amplio, flexible y extenso.

Con el advenimiento de la *Teoría General de los Sistemas*, los principios del reduccionismo, pensamiento analítico y mecanicismo, fueron sustituidos por tres principios totalmente opuestos: el expansionismo, el pensamiento sintético y la teología.

El expansionismo sustenta que todo fenómeno hace parte de otro mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo éste se relaciona con el todo mayor que lo abarca y del cual hace parte. El expansionismo, no niega que cada fenómeno se conforme de partes, pero su énfasis reside en el enfoque del todo, del cual aquel fenómeno hace parte.

El pensamiento sistémico está íntimamente relacionado con la noción de totalidad. Esa transferencia de visión dirigida hacia los elementos fundamentales y hacia la visión del todo se denomina —enfoque sistémico—. Existen problemas sistémicos en las empresas que solamente se pueden explicar a través de un enfoque globalizador y que son imposibles de analizar partiendo de perspectivas parciales, como recursos, mercado, cultura y cosas de este tipo; y si el mundo es un gran sistema, no solamente en nuestro país podemos identificar sus características principales. El mundo sin fronteras exige un enfoque sistémico para una interpretación adecuada, necesita del principio de expansionismo para su comprensión. Esto aplica también para la Administración sin Fronteras.

El segundo principio es el pensamiento sintético. Como todo sistema hace parte de un sistema mayor, el pensamiento sintético trata de explicar los fenómenos en función del papel que desempeñan en ese sistema mayor. Por ejemplo, los órganos del cuer-

po humano se explican por el papel que desempeñan en el organismo y no por el comportamiento de sus tejidos o sus estructuras de organización. El enfoque sistémico tiene mayor interés en unir las cosas que en separarlas. ¿No estaremos simplemente añadiendo o agregando dentro de nuestros raciocinios en cuanto al mundo exterior? El mundo sin fronteras también necesita usar el principio del pensamiento sintético, y así mismo sucede con la Administración sin Fronteras.

La teología es el tercer principio según el cual la causa es una condición necesaria pero no siempre suficiente para que surja el efecto. En otras palabras, la relación causa-y-efecto no se entiende como una relación determinante o mecanicista, pero sí como una relación de probabilidad. La teología estudia el comportamiento con el fin de alcanzar determinados objetivos y tiene una poderosa influencia sobre la ciencia. En cuanto a la concepción mecanicista la explicación del comportamiento se hace a través de la identificación de sus causas y jamás por su efecto. En la concepción teológica el comportamiento se explica por aquello que produce o por el objetivo y propósito que pretende producir, y es el objetivo o efecto global el que explica el comportamiento. La relación causa-y-efecto es el producto de un raciocinio lineal que trata de resolver problemas por medio de un análisis variable a variable, el cual ya está superado.

La lógica sistémica trata de entender las inter-relaciones entre las diferentes variables de un campo dinámico de fuerzas que actúan entre sí. De ese modo dinámico de fuerzas resulta un emergente sistémico: el todo es diferente de cada una de las partes. El sistema presenta características propias que tal vez no existan en cada una de sus partes integrantes. Realmente, el pensamiento sistémico, se opone radicalmente al axioma matemático que di-

ce que el todo es igual a la suma de sus partes, puesto que existe una estrecha interacción entre las partes que integran el sistema, y en consecuencia un efecto sinérgico. El resultante emergente sistémico puede ser completamente diferente. Por ejemplo, el sabor del agua no está ni en el hidrógeno ni en el oxígeno, sino en la interacción entre ellos y las papilas gustativas de nuestra lengua, la misma apariencia del agua constituye otro emergente sistémico: Las características del agua son totalmente diferentes de cada una de las partes que la integran, hidrógeno y oxígeno. A partir de la concepción sistémica, los sistemas son visualizados como entidades globales y funcionales en búsqueda de objetivos y metas. El mundo sin fronteras necesita utilizar desde luego el beneficio de la teología y la lógica sistémica. Esto mismo se aplica a la Administración sin Fronteras.

Todos estos principios tienen mucho que ver con la forma como aún entendemos la administración. Últimamente, le hemos puesto tantos obstáculos, limitaciones, restricciones, premisas, medidas, reducciones e impedimentos al concepto de administración para que sea sintetizado y restringido, que ya hasta nos acostumbramos a esto. Parece como si hubiéramos sufrido una conmoción, no del futuro sino del pasado cuando nos referimos a administración. Necesitamos de una vez por todas una ruptura con el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo, que agarran, aseguran, confinan y encadenan nuestro raciocinio sobre administración. Necesitamos adoptar e incorporar fundamentalmente los conceptos de expansión, pensamiento sintético y teología a la administración sin fronteras. Dejar de lado la lógica del sistema cerrado e incluir definitivamente la lógica del sistema abierto en su comprensión y enfoque. Corregir nues-

tra miopía en la comprensión de la administración. Ver más lejos, abrir horizontes, mirar hacia adelante, considerar el futuro, no solamente en la teoría sino primordialmente en nuestra práctica cotidiana.

La administración sin fronteras nos puede enseñar:

1. En primer lugar, a abrir nuestras jaulas mentales y ampliar las ventanas por las cuales observamos el mundo exterior: sustituir el raciocinio introvertido por el enfoque extrovertido y por interés en la realidad que nos rodea. Sustituir las lógicas del sistema cerrado por la del sistema abierto.
2. En segundo lugar, expandir nuestros horizontes y fronteras: botar los yelmos y mirar hacia afuera, mirar hacia el mundo exterior, despertar a la compleja realidad en que vivimos. Eliminar, o al menos reducir nuestra miopía en cuanto al ambiente. Simplemente ir más allá de lo acostumbrado.
3. Crear una nueva ciudadanía empresarial: sustituir lo provinciano, parroquial y regional por una visión cosmopolítica del mundo. Convertirnos en ciudadanos del mundo para servir mejor a nuestro país. Esta es la forma de sacarlo adelante, dirigiéndonos hacia lo mejor que existe en el mundo e intentar guiar nuestro país justamente hacia esa dirección.
4. Pensar universalmente y actuar localmente, como decía el viejo Ichiro Honda. La dimensión espacial de nuestra mirada es importante en la dirección de las empresas. Transformar nuestras empresas en empresas del mundo con la capacidad de abastecer el mundo.
5. Mirar hacia el futuro y no detenernos en copiar el pasado que ya se

fue o reaparecerá. No limitarnos al aquí y al ahora sino trabajar para el mañana y el futuro. Necesitamos establecer organizaciones para el mañana y preparar el futuro que deseamos. La dimensión temporal de nuestra visión es igualmente importante en la dirección de las empresas.

6. En sexto lugar, prepararnos para los cambios y las innovaciones, pero como estos no se presentan como un acontecimiento único y aislado, ni como una simple búsqueda de eficiencia, productividad o calidad, sino como algo más importante, amplio y continuo, es necesario revisar constante y permanentemente la orientación y naturaleza de la empresa. Por lo tanto, hay que tener una intensa dosis de autocrítica, de riesgo, de probar nuevas formas de actuación, de indagar lo que están haciendo las otras empresas del mundo para experimentar, equivocarse, aprender, pero sobre todo, flexibilizar la organización.

Todo cambio quebranta la rutina e impone una ruptura en relación con el pasado. Sin duda, todo cambio acarrea una crisis para la organización, transformando repentinamente lo que era cierto por lo incierto, lo adecuado por lo anticuado y lo actual por lo desactualizado. Esta crisis ataca y afecta todo tipo de organización de diferente forma, aunque es más traumática y definitiva en algunos tipos de organizaciones. La experiencia ha demostrado que la crisis tiene un impacto mayor en las empresas que no se han preparado para el futuro y donde no se discute el camino a seguir ni para dónde se está yendo. Estas son las preguntas que no se hacen porque parecen teóricas y no hay tiempo para esas "ridiculeces".

Pero la mayoría de las organizaciones sucumben en las crisis graves, por-

que las personas no están preparadas y pierden la noción de lo que se debe hacer y hacia dónde ir. Se convierten en *empresas que huyen de*, pues el pánico o sorpresa se apodera de ellas, o son *empresas que vienen de* y se orientan hacia el pasado. Son empresas que adoptan una Administración con Fronteras e ignoran lo que ocurre a su alrededor en el tiempo y en el espacio.

Por el contrario, las que se preocupan con lo que las circunda, que se preocupan por el futuro, que se orientan en el tiempo y en el espacio, que constantemente piensan en sí mismas, transmiten, aprenden, se vuelven flexibles, innovan y crean en ellas, son las que adoptan una postura de Administración sin Fronteras.

Esas son las *empresas que se dirigen para*, pues sus directrices van hacia el futuro y hacia las oportunidades que surjan. Esta posición depende única y exclusivamente de sus líderes, pero en esta reunión no estamos presentando los líderes de hoy y de mañana de nuestras empresas. Este es un asunto más paradójico: los líderes de las organizaciones no sólo deben adaptarse a los cambios, sino crearlos y promoverlos dentro de sus organizaciones, si lo que pretenden es sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo y diferente, donde la estabilidad y lo que puede verse dejó de existir hace mucho tiempo.

Para lograr esto hay que alcanzar una viabilidad interna por medio de la integración de las personas y de comprender una visión común entre sus miembros. Por lo tanto, los líderes de las organizaciones que se dirigen hacia el futuro deben ser misioneros de los cambios y predicadores de la visión y

valores compartidos entre sus miembros. Esa visión compartida será el incentivo para que todos los miembros de la organización, ensayen, experimenten, cambien, innoven, acepten responsabilidades, asuman riesgos, desafíen sus propias maneras de pensar y aprendan más rápidamente.

Por consiguiente, será necesario revisar los presupuestos básicos que mantenemos en lo que respecta a la organización y que aún utilizamos a diario. Necesitamos entender claramente que el cambio de nuestras organizaciones no es algo que puede suceder algún día. Los cambios son inevitables y constantes. Las empresas innovadoras deben diseñarse como sistemas humanos de aprendizaje continuo y acumulación gradual de la experiencia. La característica distintiva de estos sistemas es la flexibilidad en la búsqueda de objetivos y la enorme capacidad de autocrítica y autoformulación.

La flexibilidad y su movilidad resultante son los vehículos básicos del nuevo modelo de desarrollo organizacional: el reconocer constantemente que la empresa siempre se está haciendo, en vez de pensar que la empresa ya está lista. La *empresa que se dirige para* en vez de la *empresa que viene de*. La empresa que crea y moldea su destino en lugar de la que hace caso omiso de las oportunidades ambientales y sólo huye de las amenazas representadas por la enorme afluencia y competencia internacionales.

Esa es nuestra misión principal: tratar de transformar nuestras empresas en *empresas del mundo* y en *empresas del mañana*. Es fundamentalmente un asunto de mentalidad. Esto es Administración sin Fronteras, tanto en el espacio como en el tiempo.

SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL ARTICULO 43. CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA LEY 100 DE 1993

DIEGO FERNANDO ANDRADE FRANCO

Doctor en Derecho, Universidad del Cauca. Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, Universidad del Cauca. Especialización en Laboral y Comercial. Profesor USABU-USACA-ICESI. Docente. Autor.

Por fin en Colombia se ha puesto atención a una necesidad social que, aunque siempre ha existido, ha sido más sentida en el mundo actual: la **seguridad social**. Es un tema actual, ya que se hace necesario establecer normas que redunden en beneficio de toda la sociedad mundial y en particular de la nuestra, la colombiana; es preciso organizar las vidas de esta gran cantidad de seres humanos que habitan un espacio hasta ahora limitado: el mundo.

La protección del hombre frente a sus distintos estados de necesidad ha adquirido en la época actual una especial categoría estatal, social y jurídica.

Dentro del proceso histórico, el gran Libertador **Simón Bolívar**, fue quien primero habló de **seguridad social** en nuestra patria, cuando en su discurso de Angostura, de febrero de 1819, dijo: "El sistema de gobierno más perfecto es el que comparta mayor cantidad de bienestar, **de seguridad**

social y de estabilidad política. A partir de ese momento, mucho se ha discutido sobre la **seguridad social**, sin que se hubiera presentado hasta ahora un hecho jurídico relevante. Hoy por hoy, y especialmente desde el 4 de julio de 1991, cuando comenzó la vigencia de nuestra **nueva Constitución Política** que consagra en su **artículo 48** que: "la **seguridad social** es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad en los términos que establezca la ley.

»Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la **seguridad social**.

»El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la cobertura de la **seguridad social** que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la ley.