



Mario J. Krieger (Director). (2021). Desarrollo de Organizaciones sostenibles en contextos turbulentos. Empresas, Organizaciones Públicas, ONG. Editorial ERREPAR¹

Por Alberto BONIFACIO²

Los autores parten de identificar la distopía que significan los contextos turbulentos en este siglo XXI. Afirman que ello ha obsoletizado mucho del pensamiento organizacional con que diagnosticábamos y resolvíamos problemas en nuestras organizaciones.

En esta nueva realidad, señalan los autores que las organizaciones se encuentran inmersos en un contexto con cambios inestables, repentinos, rápidos, inesperados, impredecible, paradójico, enredado endiablado con dificultad para determinar causas y efectos y confuso será la nueva “normalidad” y las mesetas de relativa tranquilidad la excepción. Estos son los entornos globales macro. Cada país tiene sus particularidades y cada organización lo mismo.

En la obra se afirma que antes de la llegada de COVID-19, las organizaciones ya requerían gestionar el cambio y tomar decisiones a la velocidad impuesta por el contexto. En Argentina fue premonitoria la crisis del 2001, en el mundo la del 2008, la pandemia convirtió esta crisis en global, bienvenidos al siglo XXI. Nunca organizaciones públicas, ONG y privadas (de todos los sectores) se han sentido tan presionadas para que sus sistemas se adaptaran a contextos tan turbulentos. Estos desafíos afectan a la sostenibilidad organizacional y su capacidad de supervivencia ya que surgen nuevos problemas e interrogantes que requieren de respuestas originales.

El libro se dirige explícitamente a la comunidad académica, los consultores, directivos y a todos los seres humanos que transitan y desarrollan su vida en organizaciones a construir pensamiento organizacional acerca de la nueva realidad turbulenta que vino para quedarse. Aspira, afirman, ser un instrumento que pueda recrearse permanentemente incitar a la investigación y a la elaboración de pensamiento crítico, así como una invitación al diálogo e intercambio de opiniones, trabajos y experiencias via web. Resulta particularmente interesante que el libro se plantea ser interactivo mediante un blog y comunicación entre autores y lectores

Cada capítulo pretende realizar planteos que permitan abordar este acervo en lo teórico -metodológico y de experiencias empíricas buscando ser un disparador, un aporte, para incitar a crear nuevo pensamiento enraizado que dé cuenta del fenómeno organizacional en el siglo XXI. La de la sostenibilidad, concepto que toma y amplía de los objetivos del milenio de Naciones Unidas se presenta como un marco teórico y práctico abierto, es decir no cerrado y acabado como otros enfoques de pretendida validez universal, sino en evolución permanente en un proceso de deconstrucción y construcción continua.

Busca aportar al desarrollo de organizaciones sostenibles, que puedan desenvolverse en un medio ambiente muy turbulento. Que se encuentren capacitadas para afrontar los riesgos, desafíos y aprovechar las oportunidades de un entorno muy volátil. Que sean ágiles y resilientes.

El primer capítulo plantea los principales interrogantes acerca de los nuevos desafíos de sostenibilidad de las organizaciones en contextos muy cambiantes y erráticos.

Cada uno de los capítulos siguientes profundiza un aspecto del comportamiento organizacional considerado clave para la supervivencia de las empresas, organizaciones públicas u ONG y así contribuir a una perspectiva de sostenibilidad de estas. Al hacerlo diagnostica los desafíos actuales del desempeño en contextos inciertos, impredecibles endiablados, de cambios inestables, repentinos, rápidos, inesperados, todavía con poca información sobre ellos, por lo tanto, confusos con dificultad para determinar relaciones de causas y efectos. Pero no se queda en el análisis, sino que se

¹ Autores de la obra: Dirección Mario José Krieger, colaboradores Horacio Astesiano, Adriana Fassio, Guillermo Krieger, María Gladys Mathieu, Daniel Rosso, María Gabriela Ruty, Nora I Rubbini, Fernando Troilo, Marcela Viteri Moya.

² Universidad de Buenos Aires, Argentina

buscan establecer propuestas y métodos de soluciones a los problemas planteados que ayuden a una mejor gobernabilidad y sostenibilidad de las organizaciones.

El interrogante e hilo conductor que se plantea en la obra es cómo hacer más sostenibles nuestras organizaciones.

La sostenibilidad organizacional significa que la misma pueda afrontar con eficacia los riesgos de las turbulencias del contexto.

Que enfrenta los desafíos, amenazas hostilidades y complejidades del entorno.

Que aprovecha las oportunidades de medio ambientes muy cambiantes. Que supera su propia fragilidad frente a entornos endiablados.

Que sabe leer los datos y los indicios de dicho entorno.

Que se prepara para afrontar los desafíos y se organiza para ello con equipos de alto rendimiento y liderazgo acordes, con sistemas de toma de decisiones ágiles y estructuras planas y adhocráticas. Con personal entrenado y empoderado para decidir por sí ante situaciones urgentes difíciles.

Esto las termina haciendo gobernables pese a la incertidumbre existente en los contextos donde estas organizaciones públicas, privadas u ONG se desenvuelven

Entre otros aspectos se afirma que la organización debe prepararse y entrenarse para actuar en este tipo de medio ambiente tan incierto

Para ello, los autores mencionan entre otros aspectos que las organizaciones deben:

- Preparar a toda la organización para afrontar riesgos y turbulencias.
- Desarrollar resiliencia.
- Organizarse en base a equipos de alto rendimiento para afrontar riesgos y desarrolla liderazgos acordes.
- Empoderar a líderes y miembros de estos equipos.
- Desarrollar la empatía con agentes, usuarios, beneficiarios, referentes.
- Desarrollar una cultura acorde a afrontar riesgos y a agregar valor
- Simular situaciones de riesgo, entrenar a sus miembros.
- La organización ha de ser creativa, innovadora y desarrollar el aprendizaje continuo.
- Debe Horizontalizar las acciones en equipos y toma de decisiones.
- Entrenar a todos sus miembros para actuar y cumplir su rol en situaciones de alta incertidumbre contextual
- Ser anticipadora, previsor, escrutando permanentemente los escenarios y utilizando las bases de datos propias y del contexto haciendo uso de la Inteligencia Artificial.
- Debe tener un centro neurálgico de toma de decisiones para afrontar riesgos y turbulencias y poder estabilizar la organización durante la crisis y otro estratégico para garantizar el rumbo fijado por las políticas organizacionales

En el capítulo final, se realizan conclusiones acerca los desafíos de la sostenibilidad organizacional y cómo ser estratégicos y ágiles en este mundo tan cambiante que se mueve a velocidad vertiginosa.

Por todo lo mencionado creo que es un libro que brinda muchos elementos novedosos para hacer frente a los contextos tan cambiantes de nuestros días y que como dicen los autores probablemente caractericen este siglo XXI. Por todo ello recomendamos su lectura.

Fecha de recepción: 19-11-2021

Fecha de aceptación: 20-11-2021