

¿Cómo convertir la disrupción en cambios positivos?

Las conexiones intelectuales entre la evolución natural y las ciencias económicas y administrativas se remontan a más de 100 años. Existe una relación incluso en la etimología de las palabras ecología y economía, la primera sería el estudio de la casa y la segunda sería la administración de ella.



Por: Silvia Restrepo y Veneta Andonova

El diálogo entre las ciencias ha hecho que la producción de conocimiento se enriquezca. Las miradas interdisciplinarias dan lugar a reflexiones novedosas y hasta revolucionarias en campos que aparentemente no tienen relación. Por ejemplo, la ingeniería y las artes deben muchas de sus invenciones y creaciones a las ciencias biológicas. Así, ante la gran disrupción que todos vivimos en el 2020, una mirada a las Juntas Directivas desde la evolución natural puede arrojar ideas originales y prácticas sobre el rol de las grandes disrupciones en la evolución de los organismos y las poblaciones. Tomando consciencia de los procesos evolutivos, las Juntas Directivas pueden tomar ideas de cómo gestionar la velocidad de cambio y el grado de adaptación de las organizaciones a lo que llamamos hoy "la nueva normalidad".

Las conexiones intelectuales entre la evolución natural y las ciencias económicas y administrativas se remontan a más de 100 años. Existe una relación incluso en la etimología de las palabras ecología y economía, la primera sería el estudio de la casa y la segunda sería la administración de ella. Además, los dos grandes evolucionistas, Charles Darwin y Alfred Russel Wallace desarrollaron sus teorías de evolución y selección natural inspirados por las teorías sociales de Thomas Malthus. Alfred Marshall usó, a su vez, las ideas de Darwin para sus textos de economía. Las dos ideas centrales que se entremezclan en esta historia son el progreso a través de la competencia, que lleva a un equilibrio dinámico, y el cambio gradual o progresivo de los sistemas.

No obstante, no siempre las teorías de los científicos de estas disciplinas han soportado la prueba del tiempo. Por ejemplo, el científico francés Jean-Baptiste de Lamarck lanzó su propia teoría de la evolución según la cual los animales que persistían en algún propósito, como estirarse para conseguir alimento, pasaban las nuevas características, – el cuello largo – a su descendencia. Estas ideas resultaron erróneas y de allí aprendimos que la persistencia, en una actividad, rara vez lleva a una mejora sostenida en el tiempo. La evolución es un acto de azar y no brinda lo que los organismos "necesitan" ni implica adaptar únicamente las características que ya tienen. De manera que la evolución es un proceso abierto y no determinístico, donde la inercia y la tradición no juegan necesariamente un papel positivo.

Por otro lado, sabemos que en las organizaciones humanas, incluidas las Juntas Directivas (JD), la inercia es beneficiosa en entornos estables y predecibles ya que lleva a la consolidación de las rutinas y los recursos. No obstante, ante cambios abruptos y no lineales las organizaciones buscan superar la inercia para adaptarse, y lo hacen en dos niveles- adquiriendo nuevos recursos y adaptando nuevas rutinas. Para el contexto de la JD esto implicaría evaluar la combinación de conocimientos y experiencias de los miembros de las JD y adaptar las rutinas de trabajo del directorio.

Además, para el rol que tienen las JD, los cambios abruptos imponen unos retos adicionales. Muchos de los factores que afectan la relación entre las decisiones estratégicas que las JD toman ante cambios en el contexto y el resultado final de la actividad empresarial se pueden conocer no en el momento de tomar la decisión sino meses y quizás años después. De manera que, la causa (la calidad de las decisiones de las JD) y el efecto (el desempeño de la organización) se racionalizarán como una secuencia lógica de causa y efecto aún cuando en un primer momento solo parecen producto del azar. La cognición humana tiende a atribuir los resultados negativos al azar y los resultados positivos a la buena gestión de los

directivos y sus juntas. Esto introduce una gran dificultad en cómo evaluar a las JD en un momento de cambio no lineal que rompe con los esquemas conocidos en más de una industria. La pregunta inspirada en la disciplina de la evolución que surge aquí es: ¿Cómo cambia el rol de la JD en momentos de cambio disruptivo cuando el azar adquiere protagonismo? Para contestarla probablemente debemos calibrar con humildad el rol de la JD dentro del crisol de factores que producen un resultado específico.

Las ideas centrales de evolución, según Darwin y Wallace se basan en tres pilares: diversidad, adaptabilidad y selección natural. En presencia de diversidad, hay de dónde escoger si cambian las condiciones. Algunos de los variantes de organismos estarán mejor adaptados a las nuevas condiciones de manera que, desde la diversidad interna de la especie, se construye resiliencia colectiva y se seleccionan aquellos individuos mejor adaptados a las nuevas condiciones.

En la evolución, la diversidad ayuda siempre a la adaptación ante nuevas condiciones. Un mecanismo para ello son las migraciones entre poblaciones que ayudan a mantener la diversidad en cada una de ellas, mientras que la reducción en el tamaño de las poblaciones lleva a un descenso en los niveles de diversidad que resulta en una erosión genética. Al tener un conjunto menor de genes, se pierden oportunidades de adaptación ya que algunos genes perdidos hubieran podido resultar en organismos mejor adaptados a condiciones variables que son productos del azar.

La diversidad en las JD agrega el mecanismo fundamental de resiliencia colectiva si aceptamos que las leyes naturales de los sistemas vivos pueden enseñarnos algo sobre las organizaciones y sistemas sociales. Por ello, hacer lo mismo esperando resultados diferentes y adaptados a las nuevas circunstancias no sería una expectativa racional. Las organizaciones y sus JD pueden producir una adaptación en su trayectoria solo si hay diversidad en sus equipos o si hay adaptación en las rutinas de trabajo. Es lógico pensar que las reglas de gobierno corporativo que fomentan la diversidad y la renovación periódica de las JD ofrecen un mecanismo institucional para facilitar el proceso de evolución y resiliencia colectiva de las organizaciones.

Por otro lado, la colaboración entre individuos de la misma o de distintas especies ha mostrado, a través de la historia evolutiva de los organismos, que puede aumentar las posibilidades de adaptación aportando soluciones sinérgicas donde cada uno contribuye con su adaptación. Esto implica que en el equilibrio dinámico que caracteriza el proceso evolutivo, los procesos de colaboración y competencia están entrelazados. Para el contexto de las JD el proceso de construcción de sinergias y colaboración depende de las experticias de los miembros, sus habilidades interpersonales y la relación de confianza entre los integrantes del directorio. Mientras que la colaboración natural entre las distintas especies se da por mecanismos químicos, la colaboración en los equipos humanos depende críticamente de las habilidades individuales e interpersonales que pueden ser enseñadas, perfeccionadas y puestas en práctica. Es importante tener presente el factor comunicación entre humanos en este proceso, aspirando que la comunicación verbal llegara a ser tan efectiva como la química entre las otras especies.

Finalmente, en los sistemas naturales guiados por el hombre la evolución acelerada o hiperevolución se consigue si subdividimos un objetivo ambicioso en sub-objetivos relacionados que van llevando a los individuos de una adaptación sub-óptima a otra relacionada hasta lograr la adaptación óptima en un ambiente muy diferente al inicial. Esto significa que los saltos cuánticos no son parte de la hiperevolución de los sistemas naturales. La implicación de esto para las organizaciones, sistemas humanos y las JD es significativa. Estas pueden dirigir el cambio acelerado estableciendo múltiples objetivos modulares y relacionados. Este esquema de trabajo lleva a los objetivos grandes más rápido y más eficientemente que fijar objetivos ambiciosos desde el comienzo. Es imperativo entonces reconocer que la complejidad genera parálisis para la ejecución, más en una JD.

Hoy, cuando los sistemas y organizaciones humanos están llamados a evolucionar y adaptarse a poderosas e inesperadas fuerzas, estudiar el proceso de evolución natural como referente para los procesos que las JD deben dirigir resulta un referente inspirador. Llevar el funcionamiento de las JD en sintonía con los principios de los procesos evolutivos naturales parece ser el primer paso a considerar.

Vicerrectora de Investigación y Creación, Universidad de los Andes, Veneta Andonova, Decana Facultad de Administración, Universidad de los Andes

10
Compartidas



ARTÍCULOS RELACIONADOS



Jean Claude Bessudo analiza el futuro de los viajes de negocios y turismo en la nueva...



Cinco reglas para elegir alimentos que mejoren su salud y la del planeta



Bancolombia abre convocatoria de empleo para jóvenes universitarios



Torre, la startup colombiana recibió US\$10 millones en su ronda de inversión semilla



El 76 % de los colombianos tienen malos hábitos de uso con sus tarjetas de crédito



¿Por qué deben vacunarse los infectados por el SARS-CoV-2?



Gravar azúcar afectaría a más del 94 % de hogares colombianos, según Asocaña



Empresarios en crecimiento: ¿Solitario Yo?