

La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre*

Flexible management in organizations, in environments of uncertainty

Recibido: Mayo 15 de 2020 - Evaluado: Agosto 23 de 2020 - Aceptado: Noviembre 25 de 2020

Julio Mauricio Vizúete Muñoz **

Para citar este artículo / To cite this Article

Vizúete Muñoz, J. M. (Enero-Junio de 2021). La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), (22-46).

Resumen

A partir de una revisión bibliográfica y un enfoque cualitativo se pretende confirmar, cómo los futuros administradores se convertirán en gestores organizacionales de alto rendimiento, con grandes decisiones tomadas para la transformación empresarial, apoyados en la “gestión flexible” y la “diversidad organizacional”. El gran paso para la nueva administración se la da como una consecuencia del análisis del agotamiento de una teoría predecible y hasta controlable desde la interna de la organización, y se propone un análisis de los factores exógenos que advierten que los planes estratégicos, sin desaprovechar la visión, deben estar basados en estrategias adaptativas y flexibles, que asientan enfrentar ambientes turbulentos y que asemejen a la organización como un ente con rostro social, en los que prime la necesidad de adaptarse antes de poder competir. Por lo tanto con la presente investigación, se trata de determinar si la gestión flexible de los futuros

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de revisión. Proyecto vinculado al Programa de Doctorado en Ciencias Organizacionales de la Universidad de los Andes, Mérida - Venezuela.

** Ingeniero Comercial por la Universidad de las Fuerzas Armadas – E.S.P.E. de Sangolquí - Ecuador, Magíster en Alta Gerencia por el Instituto de Altos Estudios Nacionales, I.A.E.N., de Quito – Ecuador y Magíster en Comercio y Negociaciones Internacionales por la Universidad Tecnológica Equinoccial – UTE, de Quito – Ecuador. Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato - Ecuador. Email: jm.vizúete@uta.edu.ec.

administradores, los convertirá en gestores organizacionales de alto rendimiento, apuntalados precisamente en su talento humano y proyectándolos con variables organizativas que mejoren el rendimiento y la eficiencia. Corresponde entonces a todos los involucrados, empezar a prepararnos para dar ese salto cualitativo y enfrentar estos desafíos, sin olvidar, que la incertidumbre y la transformación digital son la principal característica del entorno empresarial moderno, y que es necesario invadir los entornos organizacionales con estrategias disruptivas que posibiliten un reacomodo de los planes y procesos, y se encajen en la ruta de la contemporaneidad empresarial.

Palabras Clave: Gestión Flexible, Diversidad Organizacional, Ambientes de Incertidumbre

Abstract

Based on a bibliographic review and a qualitative approach, it is intended to confirm how future administrators will become high-performance organizational managers, with great decisions made for business transformation, supported by “flexible management” and “organizational diversity”. The great step for the new administration is taken as a consequence of the analysis of the exhaustion of a predictable and even controllable theory from within the organization, and an analysis of the exogenous factors is proposed that warn that the strategic plans, without wasting the vision, must be based on adaptive and flexible strategies, which settle to face turbulent environments and that resemble the organization as an entity with a social face, in which the need to adapt prevails before being able to compete. Therefore, with this research, it is a question of determining whether the flexible management of future administrators will turn them into high-performance organizational managers, based precisely on their human talent and projecting them with organizational variables that improve performance and efficiency. It is then up to all those involved to start preparing ourselves to take that qualitative leap and face these challenges, without forgetting that uncertainty and digital transformation are the main characteristic of the modern business environment, and that it is necessary to invade organizational environments with disruptive strategies that enable a rearrangement of plans and processes, and fit into the path of contemporary business.

Key words: Flexible Management, Organizational Diversity, Uncertain Environments

SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de redacción. - 1. Estado del arte de la gestión flexible en las organizaciones. - 2. Resultados de investigación. - 2.1 La gestión flexible en las organizaciones. - 2.2. Gestión la diversidad en la organización. - 2.3 Aportes de la diversidad en las organizaciones. - 2.4 Flexibilidad dentro de los equipos de trabajo. - 2.5 Diferencias que unen a equipos diversos de trabajo. - 2.6 Análisis comparativo de la nueva forma de gestionar las organizaciones. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

Introducción

La gestión empresarial presenta cada vez factores externos que escapan de la planificación, tornándose incontables veces como incontrolables. Ya no son solo aquellos fenómenos muchas veces derivados del ambiente político o la inestabilidad económica de un país o región, se trata de algo mucho más impredecible en los ambientes empresariales u organizacionales, donde el mismo ciclo de vida se ve amenazado, a tal punto que si no adoptamos estrategias emergentes necesarias, podríamos terminar desapareciendo del mercado empresarial o al menos sufrir los embates de una durísima disminución de participación o bajo crecimiento.

Se suma a todo esto, los grandes efectos colaterales que se derivan de decisiones forzosamente adoptadas para no desaparecer del entorno económico productivo, la merma de las fuentes de empleo y el consecuente deterioro en la capacidad productiva. ¿Qué nos pasó?, ¿por qué no dimensionamos el fenómeno y su agresividad?, nos preguntamos y no podemos encontrar respuesta, es que acaso nuestra gestión solo miró la forma de integración con proveedores y clientes, y muy de pasada con competidores, dónde está la habilidad entonces de los gerentes para administrar en tiempos de crisis, si lográramos contestar todas o alguna de estas preguntas, seguramente podríamos volver a revisar nuestra planificación y esas estrategias que giran alrededor de la capacidad y competencias de quienes manejan las organizaciones en sus niveles estratégicos, tácticos y operacionales.

Pues ahora que ha sido amenazada la vida de las organizaciones, nos damos cuenta que el valor fundamental de las empresas está en el talento humano, y que precisamente es éste, quien en su momento contribuyó con sus competencias para el desarrollo de la identidad, imagen y marca de la organización, el que ahora debe asumir como primer gran reto el mantener vigente y productiva a la

organización, asumiendo, que no todas las empresas desarrollaron la estrategia direccionada para ese talento humano cuando no se alcanzó a potenciar sus habilidades y capacidades por incentivos o promociones laborables, de tal forma que no se llegó a descollar las metas empresariales, es decir, no se generó la marca del empleador.

El distinto estilo de gerencia demanda entonces que los administradores, no sean aquellos profesionales únicamente capaces de generar rentabilidad empresarial aplicando la teoría organizacional, es hora de que los estudios organizacionales provoquen nuevas formas de entender la administración y se lo mire desde una problemática social, donde la flexibilidad cognitiva y de pensamiento permitan abordar y enfrentar estos momentos de crisis con soluciones inmediatas pero con una proyección sostenible y duradera. Este nuevo proceso de reactivación empresarial se determina entonces por la correlación entre la gestión flexible del administrador y la acción motivada de los colaboradores de la organización, todos en un intento loable de mantener el patrimonio alzado y que reposa sobre la necesidad de satisfacer las grandes demandas de un consumidor, pero sin perder de vista el aporte a la generación económica-productiva del mercado desde un enfoque social.

Este nuevo enfoque para definir y dimensionar la gestión flexible en las organizaciones está vinculado con los cambios de paradigmas encuadrados en la discusión de la modernidad versus postmodernidad de las organizaciones, de lo cual se infiere que puede definirse una teoría administrativa de la modernidad y una teoría de los estudios organizacionales de la postmodernidad, derivando entonces una caracterización de las organizaciones de acuerdo con la época, la transformación digital y el entorno de incertidumbre considerado, así como la propuesta metodológica para abordarlas desde los paradigmas que estas épocas de incertidumbre sugieren.

Esquema de resolución

1. Problema de investigación

¿Cómo la gestión flexible de los futuros administradores los convertirá en gestores organizacionales de alto rendimiento?

2. Metodología

Se parte de una metodología con un enfoque cualitativo, basado en una revisión bibliográfica y haciendo referencia al conjunto de procedimientos que

deberán seguir los actuales gerentes para contrastar las hipótesis que se derivan de la gestión flexible. Lo que induce en este momento, es precisar, que elaboraremos un diseño o esquema de acción en el que se describa con detalle qué se va a hacer y cómo lo realizaremos.

Los autores (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010) señalan que la investigación bibliográfica o documental es aquella que obtiene los documentos que poseen la información necesaria para el estudio. En ese sentido, para la localización de la información se aplicará la investigación documental que se refiere a la revisión de material bibliográfico como libros, revistas, documentos y tesis de grado, con el fin de profundizar en el tema de estudio. De esta forma analizaremos la información secundaria relevante para desarrollar la presente investigación.

Este diseño elegido, identifica el tipo de organizaciones que deben trabajar con la gestión flexible, el modo de control de las variables, y los tratamientos que se aplicarán, e incluso el modo de analizar los resultados obtenidos y, la fiabilidad y validez. Por lo general, desde este enfoque de investigación, los datos obtenidos serán cualitativos, referidos a aspectos relativos a determinados fenómenos y hechos empíricos que pueden hacerse corresponder con valores numéricos. Así, será posible realizar afirmaciones acerca de los fenómenos observables (interacciones verbales, conductas, respuestas ante estímulos, etc.), y también elementos como opiniones, actitudes, sentimientos, etc. medidos a partir de las conductas exteriorizadas por los sujetos como parte de las organizaciones.

3. Plan de redacción

3.1 Estado del arte de la gestión flexible en las organizaciones

Indudablemente debemos partir de la diversidad de talentos en las organizaciones, y del estilo empresarial que la distingue de su competencia, en cuyo enfoque, el cliente le ha hecho más o menos atractiva, donde el valor que se agrega depende de la estrategia planteada y las condiciones impuestas por el mercado pero sin apartarse del aporte de cada uno de sus colaboradores. De acuerdo a Triguero & Talbot (2011) la diversidad de las organizaciones hace referencia a un equipo de trabajo multidisciplinario con individuos de diferentes edades, género, cultura, creencias, etnias y estatus social, que permite tener variedad de puntos de vista, analizar las decisiones y acciones desde otra perspectiva.

Por medio de la diversidad, las organizaciones alcanzan una mayor concepción de ideas lo cual está acompañado de una cultura organizacional exclusi-

va, permitiendo lograr un eficiente clima laboral y adecuados canales de comunicación desde el nivel directivo, efectivo y el operativo para en conjunto alcanzar un rendimiento próspero y consistente en la organización. Despliega beneficios trascendentales como la mejora de imagen pública de la empresa, el acrecentamiento de productividad y el desarrollo de la creatividad e innovación en la calidad de los productos o servicios que disponga la organización. La diversidad en las organizaciones se fundamenta en concentrar y reconocer la asociación de personas de diferente origen socioeconómico, diferente etnia, género, habilidades, capacidades, talentos, edad con el propósito de que esas diversidades de colaboradores generen un valor adicional a la empresa.

Precisamente ante esta diversidad en las organizaciones, se hace necesario romper los clásicos paradigmas de la administración y proponer abordar grandes cambios cualitativos a la hora de gestionar, la flexibilidad cognitiva es propio de los seres racionales por lo que interponer la gestión flexible en la organizacional no resulta difícil, tampoco reducir a una vía fácil de nueva e inteligente adaptación, al contrario es una gran vía donde se cruzan grandes estrategias administrativas con situaciones fenomenológicas propias de un entorno de incertidumbre y caos que exigen inmediatas soluciones. Entonces la gestión flexible es una alternativa para levantar o mantener vigentes a las organizaciones en entornos difíciles y momentos de crisis.

Mondy & Normet (2015), señalan que es la cualidad que poseen las organizaciones en cuya virtud experimentan cambios o modificaciones para establecer de mejor manera la misión empresarial. Además, es la capacidad de una organización para responder y habituarse al cambio, anteponiéndose a las amenazas y a las oportunidades futuras que se presenten en la vida laboral. Incluye una planificación eficaz y toma de decisiones acertadas para enfrentarse a circunstancias y situaciones completas que surgen en el transcurso del tiempo. Rivera (2008) menciona dos objetivos esenciales para la aplicación de la flexibilidad en las organizaciones:

- A corto plazo, se centra en utilizar de forma adecuada de los posibles factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos de las organizaciones.
- A largo plazo, se encarga de facilitar su adaptación al entorno competitivo y lograr el desarrollo organizativo persistente.

Brunet, Icart & Belzunegui (2003, p.10) hacen un interesante aporte, ajustándose a las teorías sobre las nuevas formas de organización del trabajo, a las

empresas tipo, la especialización flexible y el larguísimo etcétera asociable, sustentan que la nueva organización de la empresa requiere, para robustecer su mano de obra en un entorno turbulento, trabajadores con unas capacidades más amplias, más profundas, más transferibles, así como en actitud de mayor iniciativa individual, de mayor cooperación grupal y de mayor compromiso organizacional, destacan a la vez que también se requiere no en menor medida, individuos sólidos, polivalentes, proactivos, pues lo que importa a la larga, desde el punto de vista de las personas, no son las exigencias particulares, sino la globalidad de las exigencias de toda una trayectoria profesional social y vital.

Seguramente lo hasta aquí expuesto nos permite analizar desde una perspectiva del talento; pero, como gestionar en momentos de incertidumbre, corresponde entonces al nivel estratégico, generar esos espacios de interacción grupal y participativa, donde solo una discusión madura y efectiva hará que los propósitos inicialmente trazados se vayan concretando y la marca empresarial se ubique en la memoria colectiva del cliente (interno y externo), entonces generar ese orgullo de pertenecer a una organización se liga a lo que Lloyd (2002) define como el Employer Branding es “la suma de los esfuerzos de una Compañía para proyectar, al personal y sus postulantes, lo que la hace un lugar atractivo para trabajar”.

3.2 Resultados de investigación

3.2.1 La gestión flexible en las organizaciones

Según Landa (2016) en cada instante de la vida las empresas u organizaciones están ligadas o atraviesan cambios frecuentes, es por ello que se enfrentan con ámbitos diferentes como son los sociales, económicos, empresariales entre otros. Pues tanto la flexibilidad como la diversidad se aplican en los diferentes departamentos en que están estructuradas las organizaciones, donde se considera el planteamiento de objetivos a corto y largo plazo, los cuales se establecen para beneficio de las empresas enfocándose directamente en la tolerancia y comprensión como aspecto indispensable en el crecimiento empresarial.

Ante esto es importante determinar el grado de flexibilidad en las organizaciones, a través de un índice tal como lo sostiene Altamirano (2012) cuando señala que es un proceso que se encarga de medir el grado de flexibilidad que existe en la organización con el fin de analizar resultados y establecer resultados satisfactorios para la productividad de las empresas, y nos detalla con exactitud lo que significa cada para uno de los índices de medición:

- Liderazgo y gestión flexibles. Se centra en el estilo de liderazgo y su adecuación a la estrategia, la fuerza y la agilidad para resolver y tomar decisiones, la facilidad y claridad para comunicarse y el grado de confianza que se establece en la empresa en el cumplimiento de las funciones o tareas cotidianas.
- Innovación flexible. Es el nivel de instauración de planteamiento sistemático que se encarga de compartir los mensajes las preferencias del mercado y seguidamente establecer ideas nuevas, como es oportunidad de utilizar la tecnología en los departamentos de la empresa y también en las actividades externas para adquirir conocimientos, destrezas y experiencias e incrementar la capacidad de las organizaciones para acoplarse a cambios presentados por los clientes y proveedores en los productos y en los avances tecnológicos.
- Estrategia flexible. Es la forma como se desarrolla una estrategia, asociando aspectos lógicos e intuitivos, promoviendo la comunicación o diálogo interno y evidente en la creación de las estrategias y la dimensión de se requiere para crear y extender en una organización.
- Cultura flexible. Es la forma en la cual los colaboradores expresan sus valores y opiniones por medio del comportamiento que será de mucho impacto en la flexibilidad de las organizaciones. La cultura aparece en las empresas como influencia en las políticas y la transparencia de información y la forma como las organizaciones reconocen y recompensan a sus empleados en relación al éxito en sus actividades laborales.
- Aprendizaje y cambio flexible. Es la capacidad que presentan los colaboradores para acoplarse en las empresas y establecer objetivos futuros y es la manera de plantear consecuencias de decisiones establecidas en la flexibilidad organizacional.
- Estructura flexible. Es la resistencia y seguridad de las operaciones y procedimientos compuestos con el grado con que los directivos están conscientemente capacidades para tomar adecuadas decisiones que permitan alcanzar la capacidad necesaria para responder a los retos y desafíos en el mercado.

Hasta aquí solo hemos dado un primer paso, ahora tenemos que procurar implantar una estrategia flexible en las organizaciones y después de seleccionar la gestión flexible como estrategia, tenemos que apoyarla con impulsores claves para alcanzar esa flexibilidad en las Organizaciones. Morán (2017) menciona algunas acciones claves para llegar a implantarlas en organizaciones flexibles y que son de mucha ayuda para aumentar la agilidad organizacional:

- Realizar una reducción apropiada de los gastos cuando sea necesario en los departamentos de la organización.
- Invasión en el mercado laboral por medio de tendencias e innovaciones cambiantes y creatividad en el posicionamiento de la empresa.
- Establecer soluciones a los problemas y tomar de decisiones concretas para el progreso de las organizaciones.
- Diseñar con éxito nuevos productos y servicios.
- Capacitar y supervisar los mejores talentos en las organizaciones para un mejor desempeño laboral.

Agrega Rodríguez (2007) que para muchas organizaciones, la observancia de los estándares laborales se convierte cada vez más en un factor de competitividad decisivo y lleva a una revisión de muchas de las medidas de flexibilización implementadas, para garantizar una mejor inserción en los mercados internacionales.

Luego de argumentar la flexibilidad organizacional como un esquema que se hace propicia implantar, es necesario realizar una mirada hacia el interno de la organización, con el presupuesto de que vamos a encontrarnos grandes talentos de los que se generará ideas brillantes en una urgencia por salvar a las organizaciones de un entorno agresivo e insinuante con terminar todo lo que se erigió con gran esfuerzo y entusiasmo, generando amplios espacios de participación e involucrando a todos en la construcción del futuro deseado, es decir respetando e incluyendo a la gran diversidad en la toma de decisiones de la organización.

3.2.2 Gestión de la diversidad en la organización

Cuando miramos al interno de las organizaciones, podemos descubrir que el talento que fue vinculado a la organización en su respectivo momento, se desarrolló o se estancó, y que las expectativas en ellos sembrados fueron cubiertas con altos índices de eficiencia o no; pero bien por qué en este momento de incertidumbre nos preocupamos de su eficiencia, por qué no prestamos atención y estructuramos una política de aprendizaje y desarrollo del personal oportuna, es que tal vez solo obedecía a la mera propuesta de crecimiento en rentabilidad de la organización para sus accionistas, entonces es cuando nos damos cuenta que existe otros estilos de gerenciar con postulados mucho más humanistas, que vislumbren en el que hacer empresarial, los nuevos paradigmas de una administración moderna y coherente, basada en el problema como parte de los estudios organizacionales, aportando grandes soluciones a los conflictos sociales genera-

dos por esos ambientes de incertidumbre y proyecte su rol en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

¿Entonces qué debemos hacer? Para Raya (2009) “se propone la diversidad como una oportunidad para las organizaciones y esta debe ser gestionada de manera científica y proactiva”. De la misma forma Romero Flores & Villanueva Flores (2016) mencionan que “...la gestión de la diversidad es una disciplina relativamente nueva, que está ganando relevancia en los últimos tiempos como consecuencia de los cambios en la realidad social y también por sus beneficios para los principales *stakeholders*: personas, empresas y sociedad”. Por su parte Caneda (2004) revela la diversidad diciendo que “la gestión de la Diversidad funcional, correspondiendo a la obligatoriedad actual de trabajar unas áreas con otras distintas dentro de la organización e, incluso, con clientes y proveedores”.

Vale exteriorizar entonces que, la gestión de la diversidad en la empresa se debe entender como un valor añadido y que admite una oportunidad competitiva a la vez que reconoce convertir la diferencia en oportunidad. Las empresas que cuentan con una buena gestión de la diversidad obtienen diferentes soportes como: aumentar la competitividad y la eficiencia, propiciar la innovación, mejorar el conocimiento de los mercados, potenciar la responsabilidad social visibilizando su compromiso sostenible hacia el respeto de las diferencias y la igualdad de oportunidades, atraer nuevos talentos entre otros. Entonces la gestión de la diversidad se ha vuelto un imperativo estratégico, dejó de ser una opción, nos permitirá mantener una posición de liderazgo en las distintas economías, facilitando la interacción intra y extra organizacional y que configure la nueva manera de ejecutar una gestión flexible, moderna y responsable.

Sabemos entonces ¿cómo gestionar la diversidad?, precisamente la diversidad implica poseer una gran habilidad gerencial, para identificar y tratarla, asegurémonos en aquel momento, primero de conseguir ese compromiso de la alta gerencia, para luego avanzar hacia las grandes transformaciones que se logrará con un trabajo en equipo y una planificación extremadamente flexible, pero segura y confiable. En este sentido, para gestionar la diversidad se requiere de:

- Compromiso de la alta gerencia. Según el autor Dupouy (2019) “se puede argumentar que la percepción de la relación entre la gestión de la diversidad y el desempeño organizacional por parte de la alta gerencia determinará las políticas de recursos humanos de sus compañías y su orientación estratégica hacia el desempeño organizacional”. En otras pa-

labras, los gerentes deben desarrollar habilidades, conocimientos y valores éticos para un mejor desempeño y su orientación estratégica que le permita aprovechar el recurso humano.

- Mayor conciencia de la diversidad. Es importante conocer a las demás personas e identificar como manifiestan sus actitudes, comportamientos, perspectivas, sus ideas y pensamientos con el fin de conocer y aprender diferentes puntos de vista de los demás de manera que permita corregir la desigualdad de equipos y lograr un mejor ambiente en donde las personas puedan sentirse libres de expresarse y compartir sus emociones sin perjuicios.
- Aumento de las habilidades de la diversidad. Es esencial que todas las personas que forman parte de la organización, se relacionen de la mejor manera con el fin de crear un ambiente en donde se pueda trabajar con diferentes tipos de personas. También es importante que los gerentes tengan habilidades, las cuales les permita mostrar sus capacidades y conocimientos que ayuden a realizar actividades con sus colaboradores.
- Fomento de la Flexibilidad. “Los gerentes exitosos son flexibles y de una mentalidad abierta. Siempre dispuestos al cambio y atentos a aprovechar las oportunidades que emanan de ellos” (Díaz, 2013). Por lo tanto, es necesario que un gerente tenga una mente abierta con sus colaboradores para que puedan expresarse libremente sin que exista amenazas.
- Aumento de la exactitud de las percepciones. El gerente debe ser capaz de entender los diferentes puntos de vista de los demás como son: las actitudes, perspectivas, pensamientos, experiencias y sobre todo alentar a que sus colaboradores también hagan lo mismo.
- Transformando horarios. Otros de los aspectos importantes para la gestión de la diversidad es proporcionar a los colaboradores horarios flexibles para que puedan trabajar con el mejor ánimo y una actitud positiva, es decir, sin tener que preocuparse ya sea por situaciones familiares en las cuales tenga que ausentarse del trabajo. Según Mazloum & Argüelles (2017) manifiestan que al proporcionar horarios flexibles a los empleados aumenta la productividad y hacen que la jornada sea más progresiva, además, evita tener conflictos entre la familia y el trabajo, logrando una mejor calidad de vida del empleado reduciendo el estrés laboral y preocupaciones del empleado.

Cabe a propósito preguntarnos cuáles son los aportes que logramos, si hasta aquí hemos trazado el itinerario a seguir, ¿es que acaso podemos separar

estos elementos?, considero que no, y mejor me atrevo a pensar que se tornan en postulados indisolubles por separado, pero que mezclados logran una detonación –simpática– que reaccionan como una sustancia de solución socio-empresarial convenientemente esperada y acordada.

3.2.3 Aportes de la diversidad en las organizaciones

Etkin (2014) en su libro relata cinco aportes esenciales sobre la diversidad en las organizaciones:

- **Productividad y talento.** En este caso la empresa tomará en cuenta a un personal de calidad para el desempeño de las actividades laborales, generando un ambiente de respeto, igualdad y creatividad oportuna para un adecuado clima laboral que beneficie a su vez la productividad del equipo de trabajo y de la organización.
- **Creatividad e innovación.** En este caso es importante mencionar que los trabajadores en la organización tienen como propósito alcanzar nuevos y mejores estrategias para desarrollar la creatividad e innovación en los productos o servicios que produce y comercializa la empresa.
- **Flexibilidad y respeto.** Cuando se presentan diferencias entre los trabajadores los directivos deben recomendar el respecto y empatía entre ellos. Generando la diversidad de la empresa y otorgando las mismas oportunidades a todos los colaboradores a todos sin excepciones más allá de sus diferencias se espera conseguir un equipo de trabajo unido y consistente.
- **Mejora en la toma de decisiones.** La existencia de varios criterios optimiza la toma de decisiones y genera más y mejores alternativas en la concepción de ideas.
- **Experiencia y liderazgo.** El directivo que trabaja con el equipo de trabajo en los que la diversidad está presente, incorpora un punto de valor a la experiencia poniendo a prueba su capacidad de liderazgo.

Si logramos alinear esta diversidad de las organizaciones con la gran estrategia de “Gestión Flexible”, habremos dado el segundo paso, que nos permitirá llegar a la acción, es decir a ejecutar y proponer el nuevo modelo, que imperiosamente nos exige que debemos consolidar los equipos de trabajo con la finalidad firme de articularlos de tal manera que los procesos internos revistan un toque mágico de administración flexible, soportado en la excelencia de los resultados obtenidos al configurar las metas derivadas de las perspectivas organizacionales y del trabajo en equipo que entusiasma y motiva a cada uno de los colaboradores.

3.2.4 Flexibilidad dentro de los equipos de trabajo

De acuerdo con Hayes (2003), los equipos de trabajo fomentan la flexibilidad, la participación y sobre todo la eficiencia, de la misma manera tienen un alto potencial de contribución a la organización, y por ende el potencial reside en la diversidad y en los recursos humanos ocultos que puede descubrir el trabajo en equipo. Por otro lado De la Cruz Lablanca (2014) menciona que la flexibilidad en los equipos de trabajo es entendida como la capacidad de los trabajadores de adaptarse a nuevas situaciones y circunstancias, además es una de las habilidades más demandadas, cabe recalcar que los avances en los temas de tecnología, mejores formas organizativas y de producción y los continuos cambios que se producen en el entorno, hacen necesario que los trabajadores sean capaces de desarrollar la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones.

La flexibilidad en los equipos de trabajo no implica carecer de criterio y dejarse llevar por algún aspecto en particular, al contrario, se refiere a adaptarse a las distintas personas y situaciones con el propósito mantener la lealtad a los principios y valores, así mismo la flexibilidad lleva implícito el hecho de ser capaz de modificar los propios pensamientos, valores o ideas en general cuando se es consciente de que estos no eran adecuados. En virtud que los equipos de trabajo son diferentes y varían en estructuras y formas de trabajo, se debe tener presente las siguientes recomendaciones a adoptar para su funcionamiento:

- Hacer y permitir el uso de la flexibilidad, es decir el vivir la experiencia y permitirla, ayudará a mejorar la gestión, destacando de la misma forma que se debe demostrar confianza en que el equipo, realizará de una mejor manera su trabajo.
- Conocer al equipo de trabajo, este punto es de vital importancia con el propósito de saber ¿qué es importante para ellos?, ¿qué les gusta realizar cuando no están en horas de trabajo?, y así mismo ayuda a generar empatía, confianza y compromiso, pero sobre todo entender la importancia que tiene para cada uno el uso de la flexibilidad.
- Establecer expectativas, se trata de discutir con los colaboradores, qué se espera de ellos, es decir, definir los objetivos, resultados esperados del trabajo, la frecuencia y sobre todo la forma de comunicación.
- Aclarar cuando podrán hacer uso de la flexibilidad y cuando no, considerando las reuniones con clientes, algún otro evento de equipo o sesiones de las capacitaciones a realizarse, entre otros.
- Calendarizar, es decir llevar un control de los días en los que se tomará

flexibilidad para una mejor organización, y también agendar los días en el que todos los miembros del equipo planeen estar en sus oficinas de trabajo.

- Por último, se debe brindar retroalimentación en tiempo real, es decir sobre las actividades que han realizado de manera correcta y de las actividades que se debería mejorar para cumplir con sus objetivos planteados.

Así mismo se debe considerar que la flexibilidad no resulta aplicable en todas las organizaciones por igual, su aplicación depende esencialmente de dos factores, en primer lugar, de la naturaleza del negocio de la organización, donde el trabajo presencial es importante, y el segundo factor es la autogestión de las personas, en otras palabras, la capacidad de los colaboradores de trabajar con autonomía.

Por otro lado, cabe mencionar que estas recomendaciones son fundamentales para que el equipo prospere, y de la misma forma los colaboradores deben generar confianza a sus líderes, es decir, ser responsables con el trabajo que desempeñan, manteniendo como prioridad la comunicación en equipo, también cumpliendo en tiempo y forma los objetivos, pero sobre todo demostrando que se pueden realizar y entregar trabajos de calidad.

3.2.5 Diferencias que unen a equipos diversos de trabajo

Cuando abordamos este punto, queremos procurar que se interprete como una gran dimensión de talentos, pues se trata de grupos muy diversos, conformados por uno o varios representantes de las distintas unidades funcionales de la organización, con sus propias competencias y rasgos característicos, culturales, organizacionales o de imagen de su líder próximo, y de otros factores que los hacen muy diferentes y diversos, resaltando que de estos equipos diversos se obtienen las grandes ventajas potenciales para la empresa.

Vázquez & Ayerbe (2000) afirman que las empresas tienen mayores oportunidades, puesto que tienen colaboradores a su mando los cuales están dotados de diversas características y por ello la organización se enriquece en dicha forma y de la misma manera dichos colaboradores tendrán igualdad de oportunidades en la organización y así mismo en su equipo de trabajo. En lo que se refieren a las diferencias existentes en un equipo de trabajo Sánchez (2005), destaca que las empresas aprecian la diversidad y por lo tanto la flexibilidad lo cual genera mejores resultados, puesto que se trabaja con una mentalidad más abierta y global, lo que fomenta una relación más estrecha entre personas que tienen diversos puntos

de vista, ya sea a nivel cultural o generacional.

Según Valderrama (2010) los equipos diversos son aquellos que tienen miembros que son diferentes en sus capacidades ya sea de inteligencia, habilidades, conocimiento y hasta las experiencias, además de una diferencia en la personalidad y el perfil motivacional, es decir que cada persona tendrá un rol el cual es una tendencia particular a comportarse, contribuir y relacionarse de forma social con los demás integrantes de los equipos; es determinada por la personalidad que tienen, habilidad mental, motivación e incluso los valores, experiencias y principalmente factores externos.

Sandberg (2013) plantea que los equipos diversos son los que tienen acceso a diferentes perspectivas, conjunto de habilidades y hasta la forma de enfrentarse a los problemas, tiene el potencial de obtener resultados mejores que los grupos que son menos diversos. De la misma manera Sánchez (2014) menciona que una empresa que sabe cómo gestionar la diversidad obtiene una riqueza de experiencias que no tendría de otro modo, y es en ese punto donde aparece el tema de la flexibilidad que ayuda a los equipos de trabajo, un ejemplo claro de ello es que en una compañía, se puede observar que existen diversas nacionalidades que enriquecen a los equipos de trabajo.

Cabe mencionar que el contacto con miembros de otras culturas y costumbres enriquece a un equipo de trabajo, el conocimiento de otras realidades hace a dicho equipo de trabajo más abierto y sobre todo respetuoso, pero sobre todo les ayuda a generar una mejor comunicación. Por ende, ante todo esto para lograr es preciso hacerlo por medio de uso exclusivo de la creatividad, competencia en el respectivo equipo mediante la demostración de la eficacia; la diversidad de conocimientos, habilidades experiencias es la que supone que el trabajo en equipo brinda la flexibilidad y la capacidad para dar soluciones creativas a los problemas; es decir, que el éxito de las organizaciones en la actualidad depende de la eficacia del trabajo de los equipos. Navarro, Díez, Gómez, Meneses & Díaz de Quijano (2008) ahondan este concepto de los equipos diversos, especialmente cuando manifiestan que aprenden a manejar la creciente incertidumbre de tareas que caracteriza su actividad.

Cada integrante del equipo, en relación a su perfil motivacional, va asumiendo con mayor espontaneidad unos roles a comparación con los otros, es por ello, que la complementariedad puede ser tomando en cuenta como un factor que va enriqueciendo a los equipos y hace que sean más competitivo, por lo que es

necesario que el equipo se base a la experiencia, procesos formales de desarrollo de equipos y una cultura de aprendizaje, siendo esto para Byram & Freming (2001), los patrones de comportamiento e interacción transmitidos socialmente con la finalidad de:

- Fomentar el conocimiento y autoconocimiento de equipo y de cada uno de sus integrantes.
- Superar las rivalidades que son de forma interna.
- Desarrollar roles complementarios a los naturales o espontáneos.
- Crear protocolos para solucionar problemas mediante aportaciones de roles de cada miembro del equipo.

De la misma manera que Morán (2017) planteó algunas acciones claves para llegar a implantarlas en organizaciones flexibles, y con mucha anterioridad, Malaret (2003) hizo lo propio al plantear claves para lograr mejoras en los trabajos en equipo, sosteniendo que:

- Todos tenemos la misma capacidad: se debe trabajar en equipo, si algún integrante no logra comprender el tema del que se habla, lo correcto es entender que todos tenemos formaciones diferentes, es por ello, que se debe estar dispuesto a compartir conocimientos para lograr más cosas.
- Estamos en un equipo para cumplir el mismo objetivo, pero quizás por diferentes razones: no importa las diferencias biológicas ni tampoco las sociales, todos están trabajando por lograr un mismo objetivo, es por ello, que para aprender a llevar una mejor relación, es bueno saber y comprender las razones ocultas del porque lo hacen y, quizás también motivos en común.
- La diversidad de pensamiento es diversidad de soluciones: mediante diferentes experiencias y conocimientos, se puede hallar más soluciones a un determinado problema.

Debemos mencionar que, los equipos diversos son importantes ya que permiten tener una orientación hacia los propósitos con mayor intensidad, además que desarrolla mayor paciencia, responsabilidad y compromiso para el líder y los miembros, es decir que en ambos casos se asume una responsabilidad compartida y un nuevo estilo de hacer las cosas, es decir una “Gestión Flexible”. En los equipos diversos, cada uno de los líderes de los equipos deberán conocer los distintos estilos motivacionales de sus colaboradores, con el fin de hacer una ges-

tión diferenciada, que se refleje en el aprovechamiento de sus talentos naturales o espontáneos y así la obtención de logros de la mayor satisfacción y aquellos compromisos individuales en los equipos (Valderrama, 2010).

3.2.6 Análisis comparativo de la nueva forma de gestionar las organizaciones

La visión aún fragmentada de la gestión organizacional, está presente en los administradores, en sus esquemas mentales, en su forma de concebir la estrategia y apoderarse de los mercados, lo que genera en su imaginario particular y colectivo una precepción de un mundo de organizaciones tradicionales y separadas de los nuevos esquemas disruptivos, cambiantes y transformadores y en la construcción de modelos y estrategias empresariales determinadas por una interpretación fundamentada en la rentabilidad/inversión, en los dividendos para las partes, en la abstracción de la realidad concreta para crear o transformar un bien, o para generar y brindar un servicio sin resignarse a poder separar lo subjetivo de esa diversidad organizacional, en la idea holística de una totalidad organizada, de modo que es el “todo” lo que permite distinguir y comprender sus “partes”, y no al contrario como lo explica el reduccionismo, se trata entonces de no separar en partes a la organización para analizar y luego articular para demostrar que el fenómeno estudiado, obedece a una nueva forma de gerenciar y conectar la diversidad organizacional con la gestión flexible.

Desde esta perspectiva interpretativa, se deriva la afirmación de que la visión empresarial de una realidad ahora fragmentada, hizo que la ciencia de la administración asumiera lineamientos estratégicos, donde consideraba que el comportamiento empresarial está sujeto a fenómenos o eventos fáciles de advertir, tremendamente predecibles, algo estables, determinados, continuos y, sobre todo, inseparables en su contexto y su influencia para la toma de decisiones. Esencialmente, prevaleció la confianza de que la investigación de mercados, permitía adelantarse a trazar estrategias que al menos mitigaran los efectos duros en el comportamiento del mercado y su secuela en el crecimiento de la organización, se podría decir entonces que muchas veces se actuaba bajo la certeza del fenómeno previsto o esperado.

A partir de esta caracterización del paradigma de la gestión flexible y apoyado en los postulados investigativos de los autores citados, se puede afirmar que la teoría organizacional dominante en las empresas modernas es la cognitivo-funcionalista, la cual es contenida por una serie de particularidades que la definen como una consecuencia del estilo de su líder o estratega, quien desde su acervo,

conceptualiza a la organización como una unidad debidamente estructurada y coordinada, compuesta por dos o más individuos que actúan de manera duradera e intencionada, estableciendo metas para alcanzar un fin. Además en esta investigación se advierte una gran administración racional de la subjetividad, incorporando la racionalidad emocional del individuo para lograr el control consciente de lo semejante, lo ordenado, lo compartido, lo consolidado y lo delimitado. La racionalidad funcional mediante esquemas y formalidades preestablecidos, se convirtió en la clave de la administración de la organización tradicional.

Como se expuso con anterioridad, el apareamiento de nuevos modelos de gestionar las organizaciones en ambientes de incertidumbre, se relaciona directamente con el agotamiento de los esquemas tradicionales y sus conocidos paradigmas y modelos de interpretar el mundo de los negocios y sus implicaciones, en esta dirección se examina el nuevo modelo emergente, derivado de apareamiento de factores no previstos en los entornos organizacionales que trastocaron la planificación y apremian al levantamiento de nuevas formas de administrar, priorizando la optimización de los recursos sin desmedro de la calidad, recurriendo a la transformación digital, sistemas de información gerencial, sistemas ágiles y nuevas formas de mercadeo, rompiendo sistemas que se agotan por efecto mismo de los agentes externos y sobreviven únicamente por el sentimiento puro del gestor por luchar contra los agentes silenciosos que sacudieron el andamiaje empresarial, hasta obligarse a emerger con nuevas propuestas y adopción de estrategias que hagan a las organizaciones más inteligentes y adaptativas a estos entornos volátiles y agresivos.

Las organizaciones no dejarán de ser unidades conscientes y coordinadas de actividades, proyectadas como aquellas entidades, capaces de generar grandes soluciones a los clientes y procurando en todo momento direccionarlas al logro de metas compartidas por todos sus componentes, de la misma manera, se siguen sustentando en acciones de orientación garantizadas por las diversas racionalizaciones de la conducta y la coordinación entre personas. Esta racionalidad debe seguir insistentemente entendida como un enlace con la intención de instituir un orden lógico que sistematice las relaciones laborales y las actividades productivas para obtener alto rendimiento sobre las bases del cálculo de sus finanzas.

Racionalidad referida con lo mensurable o contabilizable, demostrable, con posibilidades de modelarlo desde la abstracción, realizado por una subjetividad, hasta la imposición de un nuevo estilo de gestión basado en la flexibilidad cognitiva y los modelos adaptativos a la circunstancias del entorno, donde el

cliente es el que exige confianza y seguridad como puntos clave en las transacciones comerciales que provocan el enfrentamiento a una psicosis colectiva generada por un agente desconocido e imprescriptible, a tal punto de no importarle al cliente el nuevo orden empresarial que se adviene, sino solo su necesidad de supervivencia y prolongación existencial.

Este apretado análisis comparativo se complementa con el uso de tecnologías y canales de comunicación que hoy se han constituido en ese motor que acciona el émbolo de la productividad en un sistema económico cada vez más deplorable y menos prometedor, entonces es hora de una de una nueva mirada, los de la distinción entre una administración histórica como proceso objetivo dentro del cual estamos insertos y el advenimiento y exigencia de una nueva forma de gestión flexible sin dejar de tener conciencia de que fuimos y formamos parte de ese proceso, e invita a acoger nuevos dogmas y poses esencialmente flexibles, a sentirse parte de la construcción de la una nueva historia organizacional, a cimentarla con los convenientes eventos, evidencias y motivaciones, con el talento particular y desde los intereses individuales, dentro de una ética respetuosa y solidaria con los intereses colectivos de los entornos, para asumir la construcción de los destinos particulares de la nueva organización, y no quedarnos inmóviles ante esa necesidad de franquear a la era de la transformacional digital.

De ahí, que la gestión flexible surge como un punto de inflexión al agotarse los modelos caducos de administración organizacional clásicos y que se deriva del contraste entre lo alcanzado y lo proyectado, entonces emerge un paradigma que es la antítesis del agotado paradigma mecanicista que pretendía explicar cualquier concepto en términos de procesos mecánicos y repetitivos. Es pertinente extraer y complementar algunas ideas de Sisto (2004) quien sustenta que desde finales del siglo XX emerge progresivamente la idea de que la nueva teoría organizacional debe caracterizarse no solo por su homogeneidad, estabilidad y su comprensión cognitiva-funcionalista de la organización, sino por su flexibilidad para gestionarlas y que no se ajusten únicamente a la vida de las organizaciones, visualizándose las como entidades heterogéneas, dinámicas que se mueven en escenarios contemporáneos más complejos, inestables, inciertos y heterogéneos.

Desde este planteamiento, se justifican nuevos métodos de gestión y uso de la diversidad organizacional para abordar y enfrentar no sola la intersubjetividad como realidad significativa construida a partir de los diálogos internos productos del relacionamiento endógeno y exógeno de la organización sino a los nuevos desafíos de la gerencia para el siglo XXI, apoyándose en los recursos de todo

tipo y basados en el mantenimiento inicial de las organizaciones para luego proyectarlas ascendentemente a su recuperación productiva, hasta volver a retomar el posicionamiento estratégico empresarial y nuevamente construir un sistema empresarial propicio para la generación de empleo y espacios de creatividad e innovación, donde los sujetos y los principales stakeholders hagan de los ambientes de intercambio comercial, sitios ideales para la generación de ideas y nuevas oportunidades de emprendimiento, buscando superar el pensamiento de que las organizaciones son entidades estables, para considerarlas sistemas dinámicos constituidos por procesos de continuo y progresiva consolidación (articulaciones nunca cerradas ni acabadas, sino en flujos y procesos), donde importan más las relaciones entre las partes, que las partes mismas (Vizueté, 2018).

Conclusiones

La racionalidad de la gestión organizacional, propiciada por una aparente estabilidad empresarial, la relatividad, la homogenización y la secuencia de procesos, desarrollada desde el siglo XVII hasta nuestros días, ha conservado una realidad organizacional contradictoria con la época que hoy se vive, como es la contemporaneidad, signada por una dinámica sistémica impulsada por cambios vertiginosos, turbulentos y muchas veces desconocidos, que han conducido a la heterogeneidad, indeterminación e incertidumbre, situación que lejos de alcanzar la eficiencia en el uso de los recursos y la eficacia en el logro de los objetivos organizacionales, está afectando negativamente a estas entidades, al punto de estar amenazadas con su desaparición o mínima participación en los mercados asediados por riesgos no controlables.

No basta inducir a pensar en el agotamiento de la teoría organizacional y la forma de administración clásica o tradicional de las organizaciones, es hora de que desde el paradigma de la transformación disruptiva emerjan nuevos modelos de gestión que se caractericen por lo flexibles y adaptativos, en este sentido se hace ineludible sustituirla, se debe advertir a los actores del hecho investigativo y gerencial de las empresas lo que los fenómenos externos acarrearán, no sólo en las organizaciones sino en la sociedad en general, en el entendido que la sociedad está formada por organizaciones. Como resultado, se debe incluir, con mayor pertinencia y profundidad, en el debate contemporáneo esta realidad, más allá de los centros de formación universitaria donde los futuros administradores estén preparándose para enfrentar la dinámica del sistema empresarial y el nuevo orden mundial.

De lo anterior se podría inferir que, la crisis de la sociedad y sus organizaciones procede del posible agotamiento del sistema rígido para administralas, con postulados que se ajustan a un entorno predecible y controlable, que aunque difíciles han permitido que las organizaciones sigan aún con vida en muchas economías, incluso se podría mencionar al propio Estado y sus instituciones, que han quedado lejos de irrumpir con nuevos modelos de gestionar y generar grandes espacios para atraer la inversión privada o nuevas propuestas de valor y que están carcomidos por la corrupción, pues se han convertido en simples espectadores de un futuro del que se especula pero del que no se asume ante una realidad vibrante y actual, que exige y advierte grandes cambios en sus sistemas productivos y organizacionales.

Entonces corresponde a todos los involucrados empezar a prepararnos para dar ese salto cualitativo, las universidades, las empresas, los partidos políticos, los sistemas de salud, de educación, de servicios urbanos, las organizaciones no gubernamentales, entre otras organizaciones, son las que deben enfrentar estos desafíos pero con nuevos modelos de administración basados en la flexibilidad de la gestión y la diversidad de talentos de la organización, es hora de iniciar ese largo viaje que permita romper esos paradigmas e impulsar la transformación pero con profunda convicción por lo ético en la gestión, apoyados en valores, donde el hombre sea considerado como el “ser” y su rostro humano se refleje en las organizaciones que dirige o de las que forma parte como el más preciado capital intangible.

La incertidumbre y la transformación digital son la principal característica del entorno empresarial moderno, lo cual permite inferir que los paradigmas y modelos que sustentan la teoría organizacional actual son cambiantes y nada permanentes, por tanto es necesario que los administradores tracemos líneas de investigación propias para cada contexto, no podemos homogenizar los efectos derivados de los ambientes turbulentos, es más, se hace necesario pronosticar el crecimiento con indicadores para períodos más cortos, en los que el uso de las herramientas administrativas nos generen respuesta a las necesidades inmediatas, pero siempre manteniendo una visión sostenible para permitir que las organizaciones configuren sus ciclos de vida inicialmente pensados y sobre los cuales se construyó la idea de negocio o modelo de gestión, considerando entonces desde el punto de vista contextual, se puede afirmar que no hay organizaciones semejantes y, que el capital intelectual aparece conforme al desarrollo de éstas, a los procesos de creatividad e innovación, a los sistemas de calidad o en función de las grandes amenazas del entorno empresarial.

En este sentido, es necesario invadir los entornos organizacionales con estrategias disruptivas que posibiliten un reacomodo de los planes y procesos, y se encajen en la ruta de la contemporaneidad empresarial, pero esto solo se lo puede hacer cuando las empresas hayan alcanzado una madurez que les permita desaprender para aprender, desechando estrategias que se alineaban a modas científicas no duraderas, que les involucran en grandes procesos pero que no les aseguran la consecución de metas o logros precisamente por los efectos exógenos; siempre se deberá partir de una teoría organizacional moderna pero sin anclajes obligatorios, ni temores a salir al cambio elegido, debemos prepararnos para atravesar grades tempestades y romper los vientos huracanados que soplan alrededor de los ambientes de incertidumbre. Si las empresas son capaces de subsistir con modelos de gestión flexible habrán pasado la primera meta de permanencia en el tiempo hasta alcanzar la madurez necesaria para enfrentar cualquier amenaza empresarial, corresponde entonces formar grandes administradores que se vuelvan los nuevos líderes de una transformación empresarial deseada.

En una pretensión por cerrar el tema de la “gestión flexible” se recomienda asumir el desafío de reconstruir los modelos de gestión al interno de las organizaciones, para lo cual se debe:

- Inicialmente desarrollar cambios en los sistemas de enseñanza aprendizaje de los actuales y nuevos administradores, rompiendo en los primeros, esas barreras mentales y diseñando para ambos nuevas metodologías de aprendizaje atadas a simuladores de negocios con los más desastrosos escenarios donde los agentes externos sean puntos críticos a considerarse como factores y las variables que de ellos se derivan; en los nuevos administradores inspirar a pensar que la gestión debe ser asumida desde y con una visión ultra flexible donde el autoconocimiento y el factor humano contribuyen a generar esos cambios deseables, asumiendo que para transformar las organizaciones donde se encuentran insertos, solo se logrará si se provoca la construcción del diálogo y los consensos necesarios.
- Inmediatamente, rediseñar los planes estratégicos partiendo de la estructura empresarial hasta la formulación de sus estrategias, tomando como factor determinante la gestión de la incertidumbre o del riesgo como se lo conoce, pero en su real dimensión, y la manera como se afecta por la indeterminación de esos agentes exógenos, que provocan una inestabilidad sistémica y turbulencia de los contextos organizacio-

nales; a través de la flexibilidad, podemos construir redes de cooperación y acción intra y extra organización, diálogo y compromiso de todos los actores pero como condición necesarísima que estén centrados en la ética, más allá de la norma y el procedimiento preestablecido.

En último lugar, adoptar como metodología de investigación a la holística para abordar las nuevas organizaciones derivadas de la gestión flexible, lo cual contribuye al desarrollo de un pensamiento flexible, interdisciplinario y transdisciplinario adecuado al estudio de las organizaciones complejas y líquidas, estrategia donde confluyen los abordajes y las aproximaciones que se han expuestos en distintas teorías con la gran teoría administrativa.

Finalmente los modelos clásicos de la gestión administrativa se prolongarán por un buen tiempo, y su huella se mantendrá viva, porque se soportan en grandes organizaciones que obtuvieron importantes logros desde todas las perspectivas y porque la cultura empresarial caló hondo en la sociedad, además porque en estos nuevos modelos sugeridos en este estudio implican procesos de cambio de mentalidad, lo que a veces tornan lentos los sistemas de transformación y advierten constantes retrocesos para aprender de las crisis generadas por los ambientes de incertidumbre.

Siempre será necesario mantener el debate filosófico abierto sobre los nuevos escenarios de una administración moderna y profundizar el análisis socio práctico sobre los factores que desestabilizan a las organizaciones, hasta encontrar un sistema operacional que se pueda adaptarse a la mayoría de las organizaciones contemporáneas.

Referencias

- Altamirano, A. (2012). *Análisis del grado de flexibilidad organizacional*. México: Pearson Educación.
- Amengual, G. (2007). *El concepto de experiencia*. Argentina: Editorial Universidad Católica de Santa Fé.
- Brunet, I., Icart, I. B., & Belzunegui, A. (2003). *Flexibilidad y formación: una crítica sociológica al discurso de las competencias* (Vol. 28). España: Icaria editorial.
- Byram, M., & Freming, M. (2001). *Perspectivas interculturales en el aprendizaje de idiomas*. Madrid: Cambridge University Press.

- Caneda, M. C. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los Recursos Humanos*. Madrid: Esic Editorial.
- De la Cruz Lablanca, I. (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte-Área de Educación.
- Díaz, J. (2013). Negocios y emprendimiento. Obtenido de 10 Cualidades de un gerente exitoso. Obtenido de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/08/cualidades-de-un-gerente-exitoso.html>.
- Dupouy, L. F. (2019). *Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa: un estudio empírico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Echegaray, L., Urbano, I., & Barrutieta, G. (2017). *Design Thinking*. España: Editorial Innap Investiga.
- Etkin, J. (2014). *Gestión de la diversidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Hayes, N. (2003). *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*. España: Paraninfo S.A.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio M. d. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Landa, J. (2016). *Flexibilidad interna e innovación en la empresa*. Madrid: Dykinson S.L.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64-66.
- Malaret, J. (2003). *Liderazgo de equipos con entusiasmo estratégico*. España: Diaz de Santos.
- Mazloun, R., & Argüelles, J. J. (2017). La Flexibilidad en los horarios de trabajo como herramienta para mejorar la productividad del talento. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, 2(3), 85-110.
- Mondy, W., & Normet, R. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Morán, J. (2017). *Nuevas tecnologías, nuevos empleos y nuevas organizaciones*. Madrid: Planeta.

- Navarro, J., Díez, E., Gómez, F., Meneses, R., & Díaz de Quijano, S. (2008). Incertidumbre de las tareas de grupo: propuesta de un modelo y validación empírica. *Revista de Psicología Social*, 23, 259-273.
- Raya, A. A. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. España: Escuela de Organización Industrial.
- Rivera, L. (2008). *El despido objetivo por necesidades de la empresa*. Madrid: Universidad de Málaga.
- Rodríguez, C. (2007). ¿Competir con el empleo precario. *Economía Colombiana*, 320, 50-63.
- Romero Flores, E., & Villanueva Flores, M. (2016). La Gestión de la diversidad en las organizaciones: estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 15. 26-35.
- Sánchez, A. (2005). *Enriquecer El factor humano*. España: El viejo topo.
- Sánchez, L. (2019). *Más allá del teletrabajo: una nueva forma flexible de trabajo*. Madrid: Equipo de diseño de BICG.
- Sánchez, P. (2014). *Técnicas de comunicación y de relaciones*. Madrid: Editex.
- Sandberg, S. (2013). *Vayamos adelante las mujeres, el trabajo y la voluntad de liberar*. España: Editorial Conecta.
- Sisto, V. (2004). Teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) y la gestación del sujeto postmoderno. (*tesis doctoral*). España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Triguero, R., & Talbot, J. (2011). *Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones*. Colombia: Alfaomega.
- Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente*. Madrid: Editorial Pearson.
- Vázquez, A., & Ayerbe, M. (2000). *La imaginación estratégica: el caos como liberación*. Barcelona: Granica.
- Vizuite, J. M. (2018). Análisis comparativo del andamiaje metodológico para abordar las organizaciones: de la modernidad a la postmodernidad. *Sapienza Organizacional*, 12(6), 233 - 249.