



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO EN TIEMPOS DE TURBULENCIA

Araceli Sánchez
Centro de Investigación, Universidad La Salle

RESUMEN

Hacia finales de este siglo XX, la investigación y los proyectos de desarrollo, se han desenvuelto en un marco de múltiples dificultades. Dos guerras mundiales, multitud de "guerras frías", guerrillas y otros desórdenes y eventos de diversos tipos, dificultaron el ambiente natural en las organizaciones para realizar investigación en algunos campos del conocimiento.

La investigación aplicada ha tenido como consecuencias, tecnologías, franquicias, negocios y todo tipo de transacciones entre empresas, naciones y continentes. El resultado ha sido de avances espectaculares, sin embargo, la pobreza de grandes proporciones, ha hecho una aparición dramáticamente visible, en esta terminación de siglo tan alterada y confusa.

Este escrito tratará de analizar ciertos aspectos de la investigación científica en general y algunos retos, crisis y dificultades que la rodean y que merecen una reflexión detenida. Al terminar, se propondrán diversas maneras de examinar los problemas y distintas formas de efectuar reajustes, para que las actividades de investigación no sufran menoscabo por las situaciones de incertidumbre.

ABSTRACT

By the end of this century, both research and development projects have been surrounded by multiple difficulties. Two world wars, the cold war, guerrillas and some other disorders and events, had made the natural environment to make research, quite difficult.

Consequently, applied research has brought new technologies, business and all kind of transactions between enterprises, countries and continents. Besides the results are shown as spectacular advances, the poverty has clearly improved at the end of this confused and altered century.

The current manuscript analyses some topics of scientific research, some challenges, crises and difficulties surrounding it, which need deep reflection. At the end, different ways of both problem analysis and readjustments in order to make research in uncertain times, are proposed.

PLANTEAMIENTO:

Se parte del postulado de que todas las empresas, incluyendo la educativa, son más eficaces cuando siguen planes de investigación que hacen impacto e incidencia en las necesidades imperativas de un entorno que se ha estudiado y en el que se han hecho propuestas a corto y mediano plazo.

Los investigadores y científicos en general, requieren un ambiente de libertad y autonomía en sus actividades para ser creativos (1).

Esta época de grandes y profundas

transformaciones, ha cambiado a las organizaciones donde se realiza investigación. Es por eso que la planeación a largo plazo no es aconsejable en tiempos de turbulencia, porque serían necesarios muchos indicadores de corrección y adecuación a fin de que los trabajos continuaran sin cambios, dentro de lo posible.

Se expondrá aquí un criterio a seguir y se ofrecerá un lenguaje preciso con definiciones que se aplicarán a lo largo de este escrito.

a) **Turbulencia:** se define como turbulencia a la alteración de un entorno transparente que se torna



confuso; también se considera turbulento lo desordenado, lo desconcertado y también, una superficie laminar en su flujo, que ha sido perturbada.

Terryberry en sus trabajos de comportamiento gerencial y desarrollo organizacional (2) describe la turbulencia como efecto acelerado, complejo, interactivo y que excede la capacidad de una organización para modificar sus planes y estudios de predicción con tendencias a futuros diversos.

b) Emery y Trist (3) han desarrollado el concepto de **turbulencia absoluta** en otro contexto: "proceso dinámico que crea variaciones significativas para los componentes de la organización y que la transforman o deforman".

La variación en el comportamiento de una organización, debida a cambios en el entorno, puede conducir a situaciones turbulentas o confusas. Cuando esto da por resultado una indefinición en los marcos referenciales políticos, económicos, sociales, educacionales, se dice que la turbulencia es absoluta y eso nos conduce a un ambiente que se aproxima a la impredeción total.

Al mismo tiempo se debe reconocer que en las condiciones mencionadas, no puede elaborarse un estudio prospectivo, una tendencia, ni un futuro; por lo tanto las actividades de investigación, van a verse seriamente afectadas.

¿Que hacer en esos casos? ¿Usar una planeación racional estratégica o adaptarse al estímulo externo con una actitud pasiva?

APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el fin de abordar el proceso de análisis necesario, se deben asumir algunos presupuestos:

a) Por lo general, los ambientes creados para la investigación en las organizaciones, operan con cambios dinámicos y oportunos como reflejo de las expectativas del Estado con respecto al trabajo de investigación.

b) En épocas de absoluta turbulencia, la validez de la planeación a corto plazo, la que puede marcar tendencia de futuros, se convierte en una función confusa e incierta.

c) Si se adopta la postura de una visión

taxonómica en una organización con investigación intensa, se verá a esa organización como un organismo cuyo comportamiento reflejará acciones autónomas realizadas por cada investigador que tratará de sobrevivir preservando su área de interés individual.

En épocas de turbulencia (no de absoluta turbulencia) se ha percibido (4) que las estrategias racionales de búsquedas innovativas, son súmamente peligrosas. La impredeción de cambios y sus consecuencias dirigen las acciones hacia una prudencia que no debe tomarse como una espera "para ver que sucede". Es preferible hacer pequeños ajustes y ejercer operaciones flexibles en escalas controlables a tiempo y muchas veces, sobre la marcha.

La presencia continua de la incertidumbre en la turbulencia presente, hace que los cambios rápidos y complejos; inciertos e impredecibles, produzcan un efecto bloqueador y temeroso en las acciones; por supuesto que en esos lapsos de tiempo sin políticas firmes, repercutirán en el largo plazo y es en ese tiempo, cuando la actuación de una planeación estratégica deba intentarse para salvar y luego acrecentar, la investigación en una organización que la realiza.

Cyert (4) aconseja que cuando la economía y la política de un país es turbulenta debe adecuarse un proceso de reacciones de adaptación "con carreras cortas a gran velocidad", esto es: aprovechar esos espacios escondidos que aparecen fugazmente entre una determinación y otra. Es decir, buscar y encontrar oportunidades que favorezcan la investigación por ejemplo, crear bancos de problemas a solucionar que deberán estar guardados (no olvidados) para abordarlos y tener opciones para futuros turbulentos en otras instituciones, países y bloques de países que quizá padecerán problemáticas similares que demandan la investigación de estrategias para prevenirlos en el mejor de los casos.

Quizá lo que se buscará en los tiempos presentes son: apercebir las reacciones problemáticas con oportunidad de solución, con agudeza para vislumbrar turbulencias controlables y nunca permitir que esos flujos de situaciones incómodas, se establezcan y se adueñen de tiempos prolongados que aniquilarán condiciones para la investigación no protegida a tiempo y súmamente difícil de establecer de nuevo.

A mayor incertidumbre e indeterminación,



mayor cantidad de Información que deberá procesarse de manera cuidadosa para determinar las áreas de investigación más afectadas y procurar afrontar las situaciones que entrañan mayores daños.

En esos pequeños indicadores de choque con el ambiente turbulento, se deberá establecer o intentar al menos, una planeación estratégica segmentada, para que la situación peligrosa no se agudice o viaje a otros segmentos de la organización.

Como motivación de grupo, los aciertos que hacen avanzar al equipo humano de investigación, deberán ser comunicados para fortalecerlos desde varias partes y no permitir que lo ganado se desmorone. Estas acciones concertadas tienen un golpe positivo en la integración de los grupos que comparten aciertos y preocupaciones. Fortifican los equipos de trabajo y unifican criterios hacia ideas de salvamento. Por supuesto que en esas épocas de Incertidumbre, debe existir una comunicación de gran compatibilidad entre los coordinadores de la investigación y los investigadores.

EL AUMENTO DE INFORMACIÓN Y LA CAPACIDAD DE PROCESAMIENTO ADECUADO

Los métodos que se proponen para contar con la información necesaria y oportuna en tiempos de turbulencia y el procesamiento de esa información para su envío a quienes la requieren, tienen en cuenta 8 aspectos fundamentales:

1.- "omisión de Información":

Sucede cuando la información obtenida sólo tiene en cuenta la que procede de fuentes tradicionales. Otras pueden tener mucha importancia para dar cuenta de múltiples situaciones que modifican la investigación, pero no se procesan en forma adecuada porque se consideran emitidas por medios no tradicionales en la metodología ortodoxa de la investigación.

2.- "error"

Acontece al procesar información procedente de fuentes no serias como boletines propagandísticos, prensa, impresos "amarillistas" o citas de rumores.

3.- "hacer cola"

Algunos acontecimientos deben ser del conocimiento general en la organización en donde

hay trabajo de investigación. Informar en forma privilegiada sólo a ciertas jerarquías, multiplica y dificulta la transmisión de hechos de trascendencia para las labores.

4.- "filtración de la Información"

Hay algunos aspectos que sólo deben ser conocidos por ciertas Jerarquías, se procesan e Informan con escrupuloso cuidado y de modo confidencial; deben entregarse de acuerdo con las prioridades establecidas en tiempos de turbulencia. Es preciso responsabilizar al cuerpo de apoyo secretarial y personas con acceso a esa información para evitar que el contenido documental discrecional, se filtre en forma de rumores.

5.- "respuesta de aproximación"

Las respuestas para resolver cuestiones de crisis son aproximadas y a veces incorrectas porque se carece de tiempo para hacer propuestas que se han reflexionado a profundidad o se ha encargado a un grupo de expertos que participan pero no viven en la organización. Esas respuestas son de aproximación.

6.- "paralelismo confuso"

Se establece cuando la información llega por diversos canales y los subsistemas la procesan de manera diferente, a menudo se produce confusión e incluso desinformación.

7.- "canales multidisciplinares"

Se habla de ellos cuando la información se genera en diferentes subsistemas y sigue diversos canales, pero el fondo de la cuestión o del concepto, aunque se aborde con criterios diferentes, conserva la esencia de lo que se requiere transmitir.

8.- "escape"

Es la transmisión que pierde de vista el meollo de lo que se quiere informar, puede dar lugar al envío de conceptos irrelevantes, relatos anecdóticos y poco o nada científicos, lo que produce distractores y suele crear falacias.

Alguno de los 8 puntos anteriores siempre crearán modificaciones de la velocidad de transmisión de la información en tiempo de crisis o de turbulencia. El conocerlos será benéfico, tanto si por su aplicación se avanza como si por evadirlo no se retrocede.

Si una organización de investigación tiene presente lo que puede ocasionar el no contar con



información, el tenerla parcialmente o que llegue a sus destinatarios de manera inoportuna o equivocada, en un tiempo de turbulencia, podrá avanzar aún en escenarios de adversidad; será capaz de ajustar y evitar situaciones de omisión, error, escape, etc. La filtración y la aproximación, no harán estragos en la organización y la efectividad de la planeación estratégica, será evidente.

Si se aplica la indiferencia o la planeación estratégica en tiempos de turbulencia aparece una figura que es de suma importancia cuando se busca su incorporación en situaciones de peligro organizacional. Este es el **integrador** cuya labor es enlazar, reforzar y sostener las actividades para consolidar el fin adecuado a una meta (5).

En los subsistemas de investigación, su tarea es decididamente impostergable, la persona en la que recae este trabajo, se convierte en el eslabón de refuerzo y de firmeza entre acciones que no deben impactar un proceso interrelacionado.

El rol de un integrador involucra el manejo de lo que no es rutinario, de lo que no está programado, de lo inesperado que debe disolverse antes de golpear a la organización.

El integrador intenta asegurar que las decisiones efectuadas por los directivos, se vean reflejadas en la institución de investigación como acciones que van a resultar en metas de éxito colectivo ya que aglutinan a los planes estratégicos que podrían impactarse de manera negativa, en épocas de turbulencia. El integrador además alivia el proceso de información, llevando ésta en su proporción justa y equitativa a quienes la demandan. Evita la inserción de más canales o subsistemas que perjudican la economía de la organización y elimina los llamados "problemas de interfase".

Si agrupamos lo anterior, podemos decir que una organización de investigación como quehacer de definición, en época de turbulencia, debe construir una estructura matricial que incorpore la habilidad para obtener información, procesarla, filtrarla y hacerla llegar con toda oportunidad a quienes la requieran. El integrador, es el puesto clave para lo anterior y su perfil debe estudiarse a profundidad para que esta figura nueva en los niveles de estructura jerárquicas de investigación, pueda ser guardián de acciones trascendentes que no se desvíen por la acción "de vientos adversos"

PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN Y SU CONTROL

Por supuesto que cualquier plan de estrategia y su control en una organización de investigación, será más efectivo si el interés del investigador va de acuerdo con los intereses de la institución o del país y su problemática.

En estos tiempos de crisis económica (no se descartan otras crisis que inciden junto con la apuntada), deben abarataarse los procesos administrativos para salvar las acciones que distinguen a la organización. Por esto deberán ir desapareciendo los puestos cuyo desempeño es el control. Los investigadores deberán estar formados como talentos autocontrolables. Sus evaluaciones estarán determinadas por el autoestudio de sus productos o de sus acciones y ellos mismos propondrán los indicadores de ratificación o rectificación en las tendencias para alcanzar un fin de que los propios investigadores han propuesto en sus protocolos. Es imprescindible tener presente los resultados que se buscaban y que productos se obtuvieron con más frecuencia, en comparación con tiempos de calma, para evitar desvíos por impactos en sus investigaciones.

En casos de absoluta turbulencia, se hará necesario implantar estrategias nuevas y aún cambios drásticos a lo planeado para que el ritmo de investigación no se altere de manera significativa y nadie mejor que el propio investigador, para proponer acciones que tiendan a hacer más flexible el proceso.

El integrador analizará las propuestas y éstas serán apoyadas una vez aceptadas por todos los investigadores involucrados para darlas a conocer en la organización por los canales de información existentes.

REFERENCIAS

1. M.W. Shelly. *New Perspectives in Organization research*. John Wiley and Sons. New York. 1964. pág. 512 y ss.
2. Terryberry en: *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*. Tossi, H.L. ed. Chicago. St. Clair Press. 1974.



3. Citados en el trabajo publicado por Joseph A. Litter: *Organizations: Systems, Control and adaptation*. New York. John Wiley and Sons. 1969.
4. William C. Kimmberly en su artículo del *Managerial Planning*, marzo-abril, 1983, abunda sobre esto.
5. Lawrence y Lorsch: *New Management Job: The Integrator*. *Harvard Business Review*. Nov. Dec. 1987.