



Volumen II, Marzo de 2004

Gestión de la complejidad en la realidad de la organización

Alejandra Falco

Pág. 4

En qué etapa del ciclo de vida se encuentra su organización? Introducción de la herramienta Diagno Stage

Gonzalo Canteros Paz y Luciano Pessagno

Pág. 9

Brand Equity - Modelos de Valuación de Marcas Comerciales

Iván Espósito

Pág. 18

Información estratégica para la toma de decisiones en la empresa

Juan Lucas Dapena

Pág. 24



UCEMA



GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD EN LA REALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Alejandra Falco

Desde hace ya algunos años, pensadores del management han comenzado a proponer una nueva forma de mirar o pensar sobre las organizaciones. Esta nueva perspectiva, que aún está en desarrollo, casi en su infancia es la de la complejidad.

“Las ideas acerca de la organización siempre se basan en imágenes o metáforas implícitas que nos hacen ver, entender y manejar las situaciones de un modo particular”ⁱ

“Formular preguntas y posibilidades nuevas, ver problemas antiguos desde un ángulo nuevo, requiere de imaginación creativa y es lo que identifica el verdadero avance de la ciencia.”
Albert Einsteinⁱⁱ.

Uno de los principios fundamentales de la nueva “perspectiva de la complejidad” es la ausencia de respuestas correctas, de “mejores” métodos y de puntos de vista “objetivos” y “privilegiados”. La teoría de la complejidad destaca los límites de nuestros puntos de vista actuales y ofrece una nueva perspectiva en la que las relaciones y las pautas son los nuevos principios de la organizaciónⁱⁱⁱ.

Esta nueva forma de analizar a las organizaciones deriva sus ideas del mundo de la física. “Each of us lives and works in organizations designed from Newtonian images of the universe. We manage by separating things into parts, we believe that influence occurs as a direct result of force exerted from one person to

another, we engage in complex planning for a world that we keep expecting to be predictable, and we search continually for better methods of objectively perceiving the world. These assumptions... Come to us from seventeenth-century physics, from Newtonian mechanics. They are the base from which we design and manage organizations, and from which we do research in all of the social sciences. Intentionally or not, we work from a world view that has been derived from the natural sciences.

But the science has changed. If we are to continue to draw from the sciences to create and manage organizations, to design research, and to formulate hypotheses about organizational design, planning, economics, human nature and change process, then we need to at least ground our work in the science of our times... We need to expand our search for the principles of organization to include what is presently known about the universe”^{iv}.

En el pensamiento complejo “lo estable, lo circular, lo determinado es substituido por la visión de un universo en transformación permanente, donde se conjugan el orden y el desorden, el equilibrio y el desequilibrio, lo previsible y lo imprevisible, lo programable y las bifurcaciones aleatorias”^v. Acepta la existencia de estos “pares dialógicos”, pares que “asocian dos términos a la vez antagónicos y complementarios”^{vi}, como algo natural en las organizaciones y no como síntoma de enfermedad. Aspira a un conocimiento multidimensional y globalizante, toma en cuenta las diversas dimensiones de una realidad y las interacciones que la unen.

ⁱ Morgan, Gareth, *Imag-I- nización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*, Grancia, 1999.

ⁱⁱ Citado en: Morgan, Gareth, *Imag- I- nización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*, Grancia, 1999.

ⁱⁱⁱ Batram, Arthur, *Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*, Grancia, 2001, p. vii

^{iv} Wealthy, Margaret. *Leadership in the New Science: learning about organizations form an orderly universe*, Berret- Koehler Publishers, Inc. San Francisco, EEUU, 1992 p.6

^v Serieux, Hervé, *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Granica, p. 271

^{vi} Op. Cit. p. 275

Aceptar la utilidad del pensamiento complejo para el análisis de los problemas organizacionales **no significa que el así llamado “pensamiento simple”** haya fracasado ni haya dejado de ser útil. Según Edgar Morín^{vii} “Es exactamente lo opuesto, porque el pensamiento complejo no es el pensamiento simple mejorado. El pensamiento complejo no rechaza de ninguna manera la claridad, el orden, el determinismo. Sabe que es insuficiente; sabe que no es posible programar el descubrimiento, el conocimiento ni la acción... Pero lo que el pensamiento complejo puede hacer es dar a cada uno un recordatorio... No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y de todas maneras va a surgir”

... “bajo el paradigma de la complejidad, la explicación del cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera”...

QUE SIGNIFICA CONCEBIR UNA ORGANIZACIÓN COMO COMPLEJA?

La perspectiva de la complejidad sostiene que

“... la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior.

... se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones

... se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas.

... la organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre

... la complejidad se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles, aún frente a la misma entrada o impacto externo

... plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales.

... debe observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada

^{vii} Citado en Serieux, Hervé, *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Grancia, p. 272

organización, para la explicación de las acciones locales

... bajo el paradigma de la complejidad, la explicación del cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera. Entonces, es tan importante conocer el impulso inicial como la naturaleza de las realimentaciones que tienen un efecto amplificador...”^{viii}

“La dinámica de la organización es el producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios; dichos desequilibrios provienen de perturbaciones externas aleatorias y de las fluctuaciones del propio sistema”^{ix}

GESTIÓN DE ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Como se dijo al principio, la perspectiva de la complejidad no ofrece métodos o soluciones correctas, en cambio, plantea preguntas que pueden suscitar nuevos puntos de vista. En esta línea, y sin pretender tener el valor de ‘receta magistral’, Hervé Serieux en su libro *el Big Bang de las Organizaciones*^x ofrece seis principios operadores para la gestión de organizaciones concebidas como complejas, que son:

Permitir la autoorganización:

Autoorganizarse significa desarrollar capacidad de respuesta a los estímulos de un mundo que cambia.

^{viii} Etkin, Jorge, Schvarstein, Leonardo, *Identidad de las organizaciones: Invariancia y Cambio*, Paidós, 1989 p. 87- 88

^{ix} Op. Cit. p. 91

^x Serieux, Hervé, *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Granica, p. 284- 290

Las condiciones para que exista la autoorganización son:

- La existencia de un proyecto común, en la jerga de negocios, una visión compartida del propósito de una organización.
- La integración en red, es decir la posibilidad de poder trabajar juntos y no por compartimentos estancos. Los equipos de trabajo interárea son una forma de materializar esta condición.
- La responsabilización, la confianza, la transparencia, la ejemplaridad, es decir lo que postula el management participativo.

Comunicar el proyecto:

Las partes responden mejor a las demandas externas en tanto que cada una lleva en sí misma la percepción del 'todo', es decir el conocimiento de la totalidad y de su ubicación dentro de dicha totalidad.

‘El proyecto’ puede tomar diferentes nombres en las organizaciones, algunas hablarán de la misión, otras de los objetivos, pero independientemente de ello, lo importante es que todos los miembros de la organización conozcan la dirección elegida, el sentido que los impulsa.

El proyecto une, contiene, impulsa.

Aceptar y fomentar la diversidad:

La diversidad de los problemas no puede ser respondida desde la monotonía de las soluciones. Dicho de otro modo, cuanto más diversa sea la composición de los miembros de la organización, así como sus ideas, más fácil será responder a los diversos estímulos del entorno. Si sólo dispongo de un martillo, sólo veré clavos; si dispongo de una mayor diversidad de herramientas, podré encarar una variedad de alternativas de solución a los problemas que se presenten.

Algunas formas de asegurar la diversidad son:

- convocar personas de diferentes extracciones
- aceptar las oposiciones
- eliminar los factores de inhibición tales como directores que gritan, preeminencia de algunas funciones sobre otras, encasillamientos
- etc.

Facilitar la coevolución creadora:

Las organizaciones deben coevolucionar con su entorno, progresan gracias a sus intercambios con el exterior, se nutren de él y lo nutren a la vez. El elemento clave de este proceso es la capacidad que tiene la organización de estar atenta a las señales que le brinda el entorno

Para coevolucionar con su entorno las organizaciones pueden montar dispositivos de supervisión del medio ambiente de negocios, hacer de cada actor un vigía, establecer tramados a través de alianzas estratégicas con otras organizaciones con o sin fines de lucro, ONG's, universidades, etc.

Progresar por contradicciones: los diálogos motores

Vale más una vida efervescente que una muerte en orden. Este principio operador postula que el progreso es una combinación incesante de contradicciones, de orden y desorden, de hemisferio cerebral derecho e izquierdo. Gerenciar en forma compleja implica poder aceptar las contradicciones como riqueza y no como enfermedad.

Generar mecanismos de autoproducción constructivos: la empresa antropogénica

Al producir, toda empresa se produce a sí misma, es decir la empresa forma al individuo, por ejemplo por la vía de su incorporación a la cultura, que luego reproducirá a la empresa.

Los mecanismos de autoproducción deben desarrollar en cada persona la capacidad de afrontar situaciones y desafíos cada vez más complejos.

Algunos mecanismos de autoproducción son:

- los sistemas de gestión
- los sistemas de remuneración
- las reglas de juego
- el estilo de relaciones interpersonales
- etc.

UN CASO DE APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN

A continuación se expone un caso de aplicación práctica de los principios planteados precedentemente donde la complejidad surge como factor relevante. Durante una investigación efectuada por la autora en una escuela de nivel polimodal de la Provincia de Buenos Aires, surgió como un factor crítico del proceso bajo análisis, el estilo gerencial del director.

Brevemente, la escuela enfrentó una etapa de crecimiento repentino, a partir de la firma de un convenio con la Dirección Provincial de Enseñanza de Gestión Privada de la Provincia de Buenos Aires, por el cual la escuela ofrece a la provincia secciones para recibir alumnos de escuelas públicas convirtiéndose así en una escuela pública de gestión privada. Por efecto de la firma de este convenio la escuela pasa de tener veinticinco alumnos a aproximadamente mil en un lapso de tres años, debiendo afrontar el crecimiento en todos los frentes: ampliación edilicia, infraestructura en general (biblioteca, centro de cómputos, etc.) incremento de la cantidad de docentes, preceptores, así como un incremento de la cantidad de problemas sociales que debía atender tanto por la cantidad de alumnos como por el perfil de las familias que pasaron a constituir esa comunidad escolar.

¿Qué y cómo hizo el director para gestionar la escuela durante este período de transición?

Comenzó decidiendo que quería sostener la identidad previa de la escuela, es decir aquellas características que la distinguían de otras

escuelas, en otras palabras, lo que hemos llamado el proyecto. Para ello expresó su proyecto en pocos conceptos pero claves "retener y contener al alumno para que finalice sus estudios en un

contexto de no-discriminación" y lo comunicó y comunica en forma permanente a la organización de diversas maneras tales como reuniones de equipos de trabajo, al momento de tomar nuevos colaboradores, etc. pero fundamentalmente a través del ejemplo, es decir, encarnando él en sus actitudes y acciones lo que declama. Sorprende el grado de conocimiento y comprensión que del proyecto tienen todos los miembros de la escuela. A partir de esta decisión básica implantó formas de trabajo que él considera le permiten lograr su proyecto.

Permite la autoorganización. Otorga amplios márgenes de maniobra a su personal para que resuelvan los problemas a la manera que sus subordinados consideren conveniente siempre dentro de los límites impuestos por el proyecto. Favorece la creación de redes informales y formales estimulando en todo momento la cooperación entre todos los colaboradores, da el ejemplo, confía y responsabiliza.

Acepta y fomenta, en un marco de mutuo respeto, el disenso, las opiniones contrarias a las suyas, inclusive de los alumnos, elimina toda barrera de acceso a él. Escucha. Cualquier miembro de la comunidad escolar, profesor, preceptor, alumno, padre, etc. puede acceder a él en forma directa para expresarle cualquier opinión. De esta manera encarna los principios de diversidad y progreso por contradicciones

Promueve la coevolución creadora creando continuamente vínculos con el entorno, particularmente se conecta con cualquier tipo de institución y organización que lo ayude a ir dando respuesta a los problemas de diversa naturaleza que enfrenta.

Finalmente, procura que los mecanismos de autoproducción fortalezcan a la escuela, a fin de lograr su proyecto, en forma permanente. Enfoca su atención tanto al desarrollo de los alumnos como de los colaboradores que lo acompañan en la tarea haciendo él con estos últimos, lo que quiere que ellos hagan con los alumnos. Por ejemplo, como desea que los docentes den tiempo a sus alumnos para procesar los aprendizajes, entonces él da tiempo a sus colaboradores para que incorporen nuevas actitudes o procedimientos.

Como puede verse, este caso ilustra en su totalidad la aplicación de los principios de gestión sugeridos por Sérioux. Desde el punto de

vista de los resultados obtenidos por este director, son positivos tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. No sólo logran altos niveles de retención sino que también logran una evolución positiva de los alumnos tanto en los aspectos actitudinales como en la incorporación de contenidos.

PARA FINALIZAR

El pensamiento complejo aplicado a las organizaciones puede verse como un "sistema inmunológico" frente a las crisis de comprensión, una manera de impedirle a nuestros ojos ser golpeados por la ceguera, a nuestros oídos por la sordera y a nuestra mente por la parálisis.

Para aquellos que deseen profundizar en el tema:

- Etkin, Jorge R. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Oxford University Press, 2003
- Wheatley, Margaret. *Leadership and the New Science: learning about organizations form an orderly universe*, Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, EEUU, 1992
- Capra, Fritjof. *The Hidden Connections*, Doubleday, 2002
- Battram, Arthur, *Navegar por la Complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*, Granica, 2001
- Etkin, Jorge, Schvarstein, Leonardo, *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*, Paidós, 1989
- Serieux, Hervé, *El Big Bang de las Organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Granica.
- Morgan, Gareth, *Imag-I-nización: una nueva aptitud crucial parra la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*, Granica, 1999.
- Sheman, Howard, Schultz, Ron. *Open Boundaries*, Perseus Books, 1998
- Capra, Fritjof. *El Tao de la Física*. Ed.Sirio, Málaga, 2002.
- Gleick, James. *Caos: La creación de una nueva ciencia*. Seix Barral.
- Abell, Bruce. *Re-imagine Your Business for Breakthorough Results*. Sunstone Press, 2002
- Kauffman, Stuart. *At Home in the Universe*. Oxford University Press, 1995