

Capítulo 6: Auto-Organización (y otras Propiedades Emergentes)

“El secreto central es, de esta forma, saber que varias pasiones humanas, sentimientos y emociones en el corazón humano no son malos por sí mismos; únicamente deben ser cuidadosamente controlados y darles dirección elevada, hasta que alcancen la mas alta condición de excelencia”
Vivekananda (1863-1902, Maestro y Lider religioso indú)

“La armonía hace crecer a las pequeñas cosas. Falta de ella hace a las grandes cosas morir”
Salusto (86 AC 34 DC, Historiados Romano y Político)

“Nacemos para cooperar”
Marco Aurelio (121-180)

Los sistemas son entidades dinámicas dentro de un medio ambiente también sumamente cambiante. Los sistemas buscan mantener este equilibrio dinámico con el medio ambiente a través de sus procesos internos y para ello los sistemas cambian, no permanecen igual ni un solo instante. Los sistemas continuamente están modificando y buscan organizar sus estructuras y sus procesos para asegurar su supervivencia acorde a esas exigencias que impone el medio ambiente.

Los sistemas para poder subsistir tienen entonces que importar negentropía esto es, energía del exterior a través de recursos e información, para poder subsistir y auto-regularse. Están constantemente sometidos al crecimiento del desorden interno y por ello se deben hacer un uso adecuado de la energía con que cuentan. Menos energía de la necesaria permite que crezca la entropía de la organización; recursos en exceso y mal utilizados también tienen un efecto adverso en el desarrollo de la organización, porque siempre habrá alguna organización que con menos recursos pueda auto-sustentarse.

Al respecto Cambell (1991, pag. 138) menciona: “Los sistemas que experimentan un incremento en la entropía son denominados estructuras disipativas. Prigogine mostró que las estructuras disipativas pueden llevar a la auto-organización. Esto implica que estructuras complejas pueden emerger de aquellas más simples”.

Así también, como menciona Wheatley (1992, pag. 90): “Parte de la viabilidad proviene de la capacidad interna para crear estructuras para adecuarse al momento. Ni la forma ni la función (estructura y procesos) por sí mismo dicta cómo es construido el sistema...El sistema posee la capacidad para generar estructuras emergentes, dependiendo de lo que es requerido. No está cerrada en una sola forma sino que es capaz de organizar información en la estructura que mejor cumpla con la necesidad presente”.

Por su parte menciona (1992, pag,92): “Aunque flexible, una Estructura Auto-Organizada no es un reactor pasivo a fluctuaciones. Cuando madura y se estabiliza, llega a ser más eficiente en el uso de sus recursos y mejor capacitado para existir dentro de su medio ambiente. Establece una estructura básica que da soporte al desarrollo del sistema. Esta estructura entonces facilita la formación de un aislamiento del medio ambiente que protege al sistema de cambios constantes y reactivos.”

Otra observación importante es la que presenta Wheatley (1992, pag. 98) sobre la dirección del cambio el cual es útil porque nos da la pauta para entenderla: “En el mundo de la auto-organización todo esta abierto y es susceptible al cambio. Pero el cambio no es probabilístico o incoherente. En lugar de ello obtenemos un vistazo de sistemas que evolucionan hacia independencia y elasticidad porque son libres para adaptarse....lo estático, el balance y el equilibrio son estados temporales. Lo que perdura son procesos dinámicos, adaptativos y creativos.”

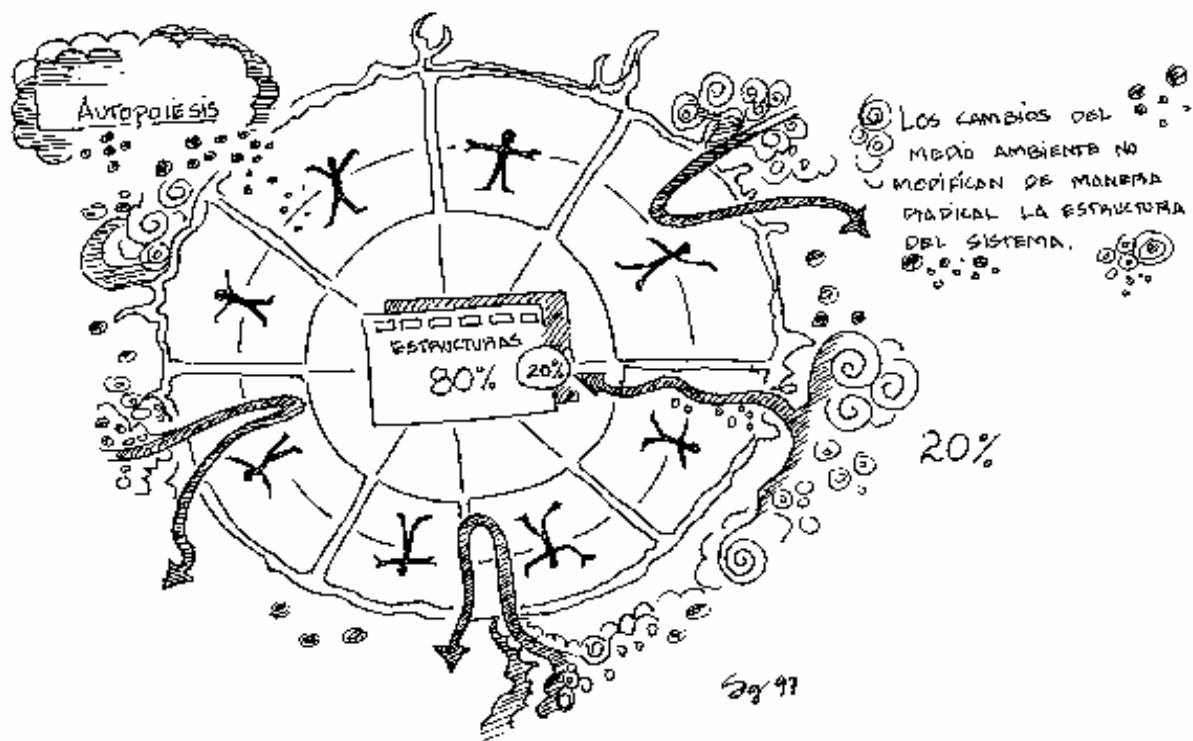
El cambio entonces es un proceso normal que juegan las entidades y su medio ambiente. Las señales del cambio están en el medio exterior y para ello la organización debe de desarrollar los mecanismos adecuados para captar, interpretar, e instalar esos cambios que surgen y que le permitirán a la organización mantenerse vigente y funcional ante su entorno. Cualquier cambio que se da en variables ambientales afecta a las organizaciones por mas insignificante que parezca, lo importante es interpretarlo adecuadamente y no pasarlo por alto por falta de atención. Así también cualquier innovación desarrollada en las organizaciones afectará al resto de ellas, porque aquella organización que se adelanta y crea el cambio tiene una influencia predominante en la modificación del medio ambiente.

En base a estos postulados, es evidente que la empresa aislada de su medio ambiente pierde la capacidad de adaptarse y de modificarse, porque se vuelca internamente a fortalecer sus estructuras, y cada vez que se resiste a cambiar por mensajes externos refuerza sus estructuras mas y mas.

Cambiar no significa borrar todo lo que ya existe, eso no es posible. Tendría que volverse a construir el sistema desde el principio y esa no es la forma en que cambian los sistemas. Mas bien el sistema busca mantener su estructura fundamental y en su proceso de cambio, solamente adecuarse en las variables requeridas. A esto es lo que se conoce como Autopoiesis.

Según estudios del Maturana y Varela, los sistemas no asimilan estructuras desde el medio ambiente, sino que solamente utilizan la información que llega del exterior para realizar modificaciones, pero conservando las estructuras y procesos fundamentales. Este punto de vista demuestra que los sistemas tienden a través del tiempo de mantener su

estructura base y que esta no cambia en el tiempo, sino que se mantiene, esto es, evoluciona acorde a las características de su medio ambiente. Como menciona Fridjof Capra al referirse a los estudios sobre percepción del Chileno Humberto Maturana (1996, pag 81): “La segunda conclusión que Maturana estableció de la clausura circular del sistema nervioso valieron para una nueva comprensión radical del sistema nervioso. El postuló que el sistema nervioso no únicamente se auto-organiza, sino que se también continuamente se auto-referencia, así que la percepción no puede ser vista como la representación de la realidad externa sino que debe ser entendida como la continua creación de nuevas relaciones dentro de la red neuronal”.



De alguna manera esto nos lleva a otro concepto conocido como Clausura de Operación. “La clausura de operación (Niklas Luhmann, 1996,pag. 84) “La clausura de operación trae como consecuencia que el sistema dependa de su propia organización....hace que el sistema se vuelva altamente compatible con el desorden en el entorno, o mas precisamente, con entornos ordenados fragmentariamente, en trozos pequeños, en sistemas varios, pero sin formar una unidad. Se puede decir que la evolución lleva necesariamente a la clausura de los sistemas, la cual a su vez contribuye para

que se instaure un tipo de orden general respecto al cual se confirma la eficacia de la clausura de operación”.

Luhman agrega: “El axioma de clausura de operación conduce a los puntos mas discutidos en la actual teoría de sistemas: a) Auto-organización y b) Autopoiesis, los cuales deben mantenerse claramente separados”. “Auto-organización quiere decir construcción de estructuras propias dentro del sistema. Como los sistemas están clausurados en su operación no pueden importar estructuras. Ellos mismos debe construirlas...por lo tanto Auto-organización deberá entenderse en primera línea, como producción de estructuras propias, mediante operaciones propias.

En el otro lado del espectro del cambio en los sistemas tenemos el principios de auto-organización pero de estructuras disipativas lejos del equilibrio, esto es, sujetas a fluctuaciones. Ilya Prigogine, Premio Nóbel de Química hace referencia a ello desde el punto de vista de la termodinámica (1984, pag 12): “La materia cerca del equilibrio se comporta de una forma repetitiva: por el otro lado, alejada del equilibrio comienzan a aparecer una variedad de mecanismos correspondientes a la posibilidad de ocurrencia de varios tipos de estructuras disipativas. Por ejemplo, lejos del equilibrio presenciaremos la aparición de relojes químicos, reacciones químicas que se comportan en una coherente y rítmica forma. Pero también tal vez tengamos procesos de auto-organización dirigiendo estructuras no homogéneas a la formación de cristales fuera del equilibrio”.

Desarrollar estos principios le valieron a Ilya Prigogine el encontrar que, si bien es cierto que, como postula la segunda ley de la termodinámica, cuando se escapa energía de los sistemas, su capacidad para mantener estructuras organizadas merma, y esto genera que se incrementa la entropía y por lo tanto el desorden. Sin embargo, son los procesos de desorden y apertura los que posibilitan que los sistemas se bifurquen y brinquen a nuevos niveles de orden, quedando claro aquí que la entropía dentro del sistema es un disparador del orden, a diferencia de lo que se pensaba.

Este camino de investigación, tal vez un poco denso en contenido pero necesario para soportar las bases de la auto-organización, nos ha llevado a descubrir ante nosotros que el desorden es un elemento esencial para lograr el cambio. Sin el, los sistemas se reforzarían indefinidamente sus estructuras internas aislándose cada vez mas del medio ambiente, hasta que

eventualmente el sistema moriría. Es entonces el caos fuente de creatividad, es el desorden la esencia del cambio hacia más elevados niveles de complejidad del sistema en una evolución de adaptación continua del medio y sus integrantes a los que somos arrastrados.

Estas propiedades que guarda la vida para todos sus sistemas aparecen en todos los rincones del universo. Después de todo son las reglas del juego a en las que todos los sistemas estamos sometidos. Contamos con esas propiedades de auto-organización y de utilizar la entropía como la base para el cambio hacia la mejora porque de no hacerlo, como sostiene la segunda ley de la termodinámica, los sistemas veríamos escapar toda nuestra energía y nuestros recursos, seríamos incapaces de evolucionar y moriríamos sin remedio.

Veamos a las organizaciones; simultáneamente ocurren tantos procesos en los que se pierde continuamente tanta energía, y existen tanto elementos que sería imposible sostener la integridad y congruencia del sistema si no contáramos con la propiedad de establecer estructuras de orden dentro del caos que nos rodea.

Margareth Wheatley en su libro *A Simpler Way* (1996, pag. 3) aborda de manera muy precisa y concreta su visión sobre la auto-organización:

- El Universo es un ser viviente, creativo, experimentando la experiencia de descubrir lo que es posible a los distintos niveles de escala.
- La tendencia natural de la vida es hacia auto-organizarse. La vida se organiza en grandes niveles de complejidad para dar soporte a mayor diversidad y mayor sostenibilidad
- La vida se organiza alrededor de si misma. Organizar es siempre un acto de crear identidad
- La vida de auto-organiza. Redes, patrones, y estructuras emergen sin imposición externa o dirección. La organización desea ocurrir.
- La gente es creativa, inteligente, adaptables, auto-organizada y en busca de significado.
- Las organizaciones son sistemas vivientes. También son creativas, adaptables, auto-organizadas y en busca de significado.

Estas propiedades siempre nos han acompañado. A lo largo de la historia del desarrollo económico siempre hemos contado con esta capacidad

de auto-organizarnos, pero no la hemos sabido explotar. Siendo una propiedad de los sistemas vivientes nos hemos aferrado a pensar y a demostrar que la gente es inútil incapaz de tomar iniciativa propia. A la gente se le debe cuidar para que trabaje, porque buscará traicionar a su patrón.

Los sistemas no son malos por naturaleza. La ecología organizacional no esta diseñada para lidiar con ella. No existe un duende malvado tratando de descomponer todo en la organización buscando crear problemas. Sin embargo muchas veces esa es la organización que hemos querido ver en algo que creo mas bien forma parte del efecto Pigmalión organizacional, donde estamos pensando que las personas son malas por naturaleza o buscan sabotear, y cualquier iniciativa o error que cometen son considerados como la confirmación de la hipótesis.

Hablamos de democracia a nivel sociedad pero dentro de la organización predominan las dictaduras. Esta muy claro quienes son los que ordenan y quienes obedecen. Contra la naturaleza, establecemos nuestras propias reglas de organización, donde por lo general el que ordena es el que esta “mero arriba”. Y con estos métodos antinaturales comenzamos a reforzar en la gente la idea de que no es capaz, de que no puede tomar sus propias decisiones y que no es apta para ser un ser independiente capaz de formar grupos auto-organizados. Y hemos tenido éxito, logramos con el tiempo que la gente lo crea.

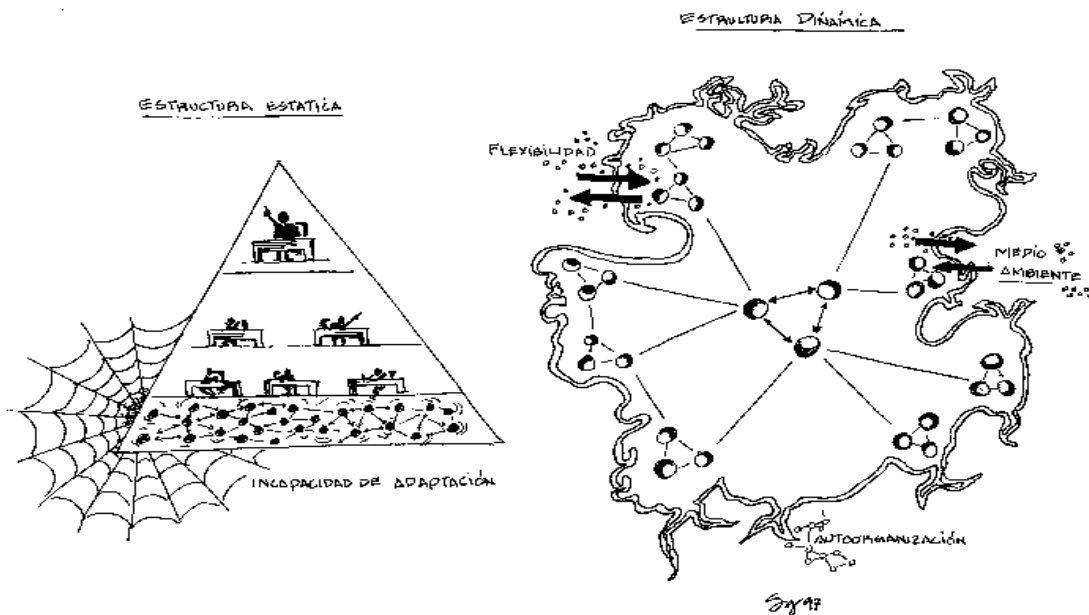
Dentro de las organizaciones la crítica está instituida y puede ser delicado si no logramos superarlo. Porque habrá organizaciones que sean capaces de aprovechar su capacidad de auto-organización en distintos grupos a todos los niveles. Al respecto Anne Wilson Schaeff y Diane Fassel mencionan en su libro *The Addictive Organization* (1988, pag, 23). “Ser rígidos sobre el propósito y permitir el caos en la implementación. Nos ocurrió que las burocracias tradicionales han sido caracterizadas por el formalismo, reglas, y adherencia rígida a procedimientos, algunas veces ocasionando perder de vista el propósito esencial de ser. Las compañías excelentes insisten en la adherencia al propósito y permiten alta tolerancia en el caos en torno a los procedimientos”.

El modelo Estructura-Procesos nos marca claramente que aquello que construyamos sucederá. Si la organización crea reglas del juego informales donde hay centralización de decisiones y no se tiene confianza en la iniciativa

del personal, entonces emergerá el ecosistema de autómatas. Seres sin capacidad de pensar, solo con la consigna de hacer su trabajo y marcharse a su casa.

La naturaleza tiene mucho que enseñarnos y nosotros mucho que aprender de ella. Veamos a nuestro alrededor, y por un momento abramos nuestros sentidos y seamos humildes. Veamos el trabajo del enjambre de abejas que se desplaza como un todo sincronizado, como lo hace una parvada de pájaros, como un banco de peces. Formando unidades donde el conjunto de seres actúan como un todo; vemos estas lecciones de la organización y nos olvidamos de las partes porque el todo es mayor que su suma.

La naturaleza a través de reglas extremadamente sencillas de asociación permite que se genere la riqueza de complejidad, los ecosistemas, sus interrelaciones el equilibrio dinámico de la ecología. Y si en estos sistemas a niveles mas bajos de la clasificación de sistemas existe el orden dentro del desorden, y el trabajo fructífero a pesar de la turbulencia impuesta por el medio ambiente, ¿porqué en las organizaciones no somos capaces de hacerlo tan fácilmente, y nos cuesta tanto trabajo?. Es paradójico pero la respuesta es que no somos capaces de reconocer nuestras habilidades naturales de organización y nos gusta imponer estructuras pensadas en beneficiar solo a algunos. Realmente no podemos quejarnos de que no contamos con los elementos para el éxito. Sí los tenemos pero no los hemos querido utilizar.



Como menciona Kevin Kelly en su libro *Out of Control* (1994, pag. 62): “Si lo construyes, ellos vendrán. Esa es la sentencia mencionada en la película *El Campo de los Sueños*. Y es verdad. Y entre mas lo construyes, mas vendrán. Los economistas lo llaman la ley de los rendimientos incrementales, el efecto de bola de nieve. Como la red de interrelaciones se hace mas fuerte, es fácil agregar el próximo elemento”.

Las empresas que lo han hecho saben que esto es una realidad. Las organizaciones que han estado dispuestas a crear la estructura de la participación y la creatividad han logrado enriquecer la vida organizacional y creado la sinergia de grupo necesaria para estar por encima de la complejidad organizacional. Esa es la forma correcta de contrarrestar la entropía y la complejidad que crecen por todos los rincones de la empresa si se pierde su control.

Contar con un propósito claro para todos y con la libertad de actuar es la medicina que necesitan las organizaciones que están empantanadas en luchas internas, desmotivación, y falta de interés en la mejora. Estas empresas ven como el medio ambiente cambia, mejora, se vuelve mas complejo y rico en posibilidades mientras la misma organización está atrapada, desgastándose en sus propios conflictos. La organización se está vaciando, esta perdiendo poco a poco energía y tiempo para adaptarse. No alcanza la sinergia y todo lo que consigue lo logra por ataduras artificiales que mantienen las partes unidas, pero sin formar parte de un todo, sino sólo un conjunto de elementos.

A medida que el medio ambiente crece en complejidad comienza a cambiar poco a poco las reglas del juego de la selección natural, exigiendo mas a los organismos que forman parte de el, irónicamente porque muchos de esos organismos han crecido en dimensiones y en eficiencia y están mejor preparados para ofrecer los artículos que el mercado necesita. Mejor calidad, menor costo, innovación en ciclos mas cortos, mejor servicio, etc.

¿Cómo podemos esperar que organizaciones encerradas en sus propias trabas para el crecimiento y aisladas puedan sobrevivir?, no existe forma. Anteriormente se pensaba que las únicas organizaciones que debían vivir adaptándose a un medio ambiente dinámico eran aquellas en mercados de alta innovación, donde era importante el cambio rápido y la adaptación. Nada más incorrecto en estas alturas de la competitividad globalizada. Aquellas

organizaciones que no estén dispuestas a cambiar, independientemente de su ramo, irán perdiendo vigencia y morirán irremediabilmente. Empresas con procesos continuos, fabricantes de *comodities*, monopolios, oficinas gubernamentales, etc., acostumbradas a vivir a diario sus mismos procesos de siempre, han reforzado las estructuras que los generan, creando un sistema sumamente predecible y controlable.

Sin embargo además de que existe un medio ambiente que es cada vez mas dinámico, algunos de los competidores están tomando la iniciativa creando un medio ambiente interno de participación y creatividad, con estructuras que la fomentan y permiten, donde se viven procesos mas eficientes y constructivos. También estas organizaciones están mas orientadas a escuchar las señales que envía el medio ambiente y a traducirlas en cambios que beneficien la sinergia alcanzada.

Es entonces momento de preguntar ¿Cómo?. ¿Hay que romper las reglas establecidas?, ¿hay que desgarrar la estructura actual dejando a la gente hacer lo que desee? . La respuesta es un rotundo ! No !!! . Como menciona el psicólogo Edward Deci en su libro *Why We Do What We Do* (1995, pag. 33): “Si se controla a la gente, que es, presionarlos a que se comporten en patrones particulares, disminuye su sentimiento de auto-determinación, así que debemos de darles opciones sobre como comportarse para ayudarlos a mejorar”. Y Deci continua: “Siempre se ha dicho que la gente necesita ser controlada mas, que necesita decirseles qué hacer y mantener control sobre lo que hacen. Pero nada en estos experimentos (*sobre autonomía personal*) ha dado crédito a esa visión como típica de la condición de la vida. Claro, establecer límites es importante, como veremos, pero un excesivo énfasis en control y disciplina parece estar fuera de lugar. Representa desmeritar la imagen de la experiencia humana, pero su principal función tal vez sea la de proveer a cierta gente una clara racionalización para ejercer poder sobre otros. Proveer opciones, en el amplio sentido del término, es un rasgo central para el soporte de la autonomía personal. Es entonces importante que personas en posición de autoridad comiencen a considerar cómo proveer la oportunidad de generar mas opciones a su gente”.

Deci nos da la pauta para entender lo que significa crear opciones dentro de la organización. La estructura debe enfocarse a establecer límites dentro de los cuales la gente se pueda desenvolver libremente haciendo uso de su creatividad y talento para ejecutar su trabajo, resolver problemas, y trabajar

en grupo. Pero debe de entender que si se le esta dando libertad no debe aprovecharse de ello. Debe reconocer que para que la organización tenga éxito se requiere de la suma de voluntades y esfuerzos pero respetando el propósito que debe ser logrado. Porque en el momento en que la persona piensa para sí misma deja de formar parte del todo, se aísla y desvía recursos de la organización para su propio beneficio. La frontera que divide a trabajar para el sistema y para la persona en ocasiones es muy delgada, pero habrá de ser muy clara para todos.

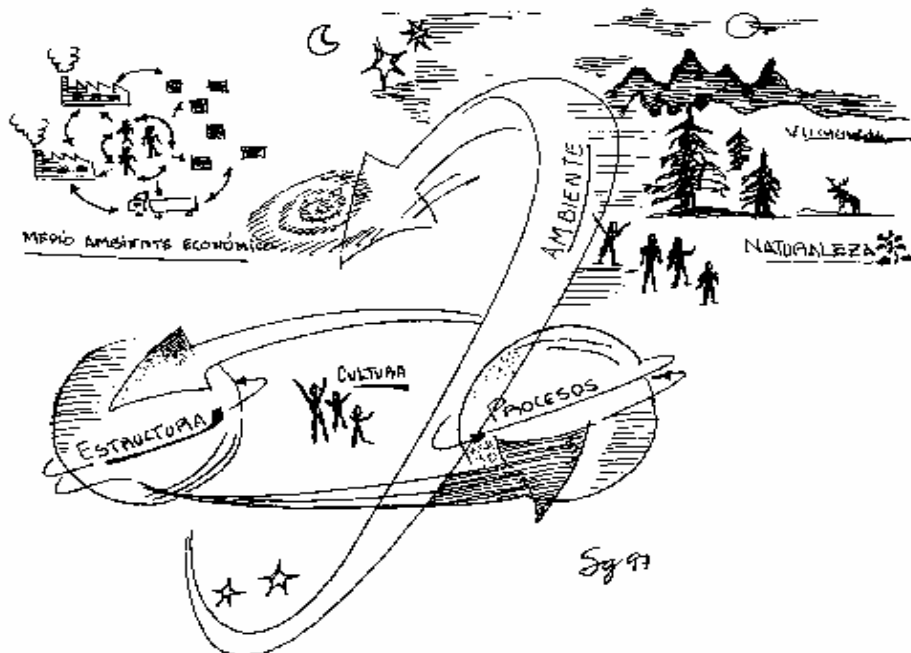
Será difícil para las personas que han estado atrapadas en organizaciones con estructuras de control cambiar repentinamente a estructuras de autonomía. La explicación es que a través de los años a las personas se les establecieron reglas estructurales de obediencia, acato, y de “no hacer olas”. Las estructuras mentales de las personas les impedirán cambiar bruscamente, precisamente porque su estructura mental siempre ha desarrollado procesos de actividades controladas y que a lo largo del tiempo, al vivirse una y otra vez, han reforzado estos paradigmas mentales.

Aquí la recomendación es trabajar gradualmente y con mucha paciencia, aunque estoy seguro que habrá casos en los que la gente definitivamente no quiere cambiar, típicamente aquellos donde con tantos años trabajando de la misma manera (habiendo reforzado sus estructuras mentales) se resistan a cambiar y prefieran esperar a ser jubilados.

En casos donde la gente no quiera cambiar y como lo he visto en algunas empresas que les interesa instalar sistemas de trabajo autónomo, la gente tendrá que ser reubicada o salir. Aunque una mejor idea es aprovechar ese talento y experiencia acumulada y transferir a esas personas a áreas donde puedan ser productivas como administración de la tecnología, capacitación técnica, desarrollo de nuevos productos etc. Después de todo ellos no son los culpables de que en su momento la organización les haya enseñado a comportarse de determinada forma. Con respecto a esto también me ha tocado ver los casos de empresas con un espíritu más humanista que ha conservado y aprovechado ese talento acumulado por muchos años. Seguramente la gente reconsiderada se volverá altamente productiva con la organización dispuesta a tomarlos en cuenta.

La Organización como Organismo Viviente

La nueva perspectiva con la que ahora contamos no nos permite menos que imaginarnos a la organización como lo que es: Un Sistema Viviente. Los sistemas vivos cuentan con la capacidad asombrosa de la auto-organización y eso hace que los sistemas se mantengan en sus componentes integrados para lograr algún fin. Las organizaciones administran la complejidad a través de la subdivisión en partes; en departamentos, en especialidades, en proyectos, en equipos de trabajo. Sin esa subdivisión sería imposible administrar a la célula, digamos entonces que la organización se divide para administrar su complejidad, ¿cómo?, pues repartiendo las funciones básicas del sistema total como son la realización de actividades, toma de decisiones, la acumulación de información, la administración de recursos etc. Cada parte subordinada a un todo mayor que engloba las propiedades que caracterizan al sistema. Aunque por otro lado, el todo está interconectado elemento con elemento, y debemos de poder desarrollar nuestra capacidad de ver la red de interacciones donde aparentemente existe un vacío.



Esta es razón de más para esperar que el sistema se encuentre bien integrado. Porque si bien es cierto que existen propiedades de auto-organización en los sistemas organizacionales también es preciso decir que se encuentran sujetos además a la voluntad del hombre. La decisión de cerrar la empresa, venderla o reducir su capacidad son cambios que solo requieren de una orden y no de la evolución natural de la empresa. A eso estamos expuestos en este nivel de sistemas. La decisión centralizada de un solo hombre puede matar a una empresa, aunque también la visión compartida de un grupo de personas en sinergia puede hacer de la organización un ente prácticamente invencible, insuperable por su competencia.

Todas las organizaciones, al igual que los sistemas a todos los niveles de la taxonomía cuentan con propiedades que permiten la cohesión e integración de elementos para lograr los fines para los cuales está diseñado el sistema. Estas propiedades están vigentes en todo organismo y depende de la inteligencia de los administradores aprovecharlas al máximo, porque en algunos casos sucede todo lo contrario, se trabaja en la dirección opuesta y se le resta efectividad y eficiencia al sistema. Se comienza a perder la energía con la que debe operar el sistema y éste empieza a aumentar su nivel de entropía, hasta que en un momento determinado el sistema muere.

Todo tiene su Porqué

En las organizaciones todo lo que ocurre tiene una explicación que está basada en sus estructuras y procesos. Me resisto a pensar en que todos los problemas sean situaciones circunstanciales difíciles de prever. Así cuando vemos a gente desmotivada sin iniciativa de participar en la mejora dentro de su área de trabajo no se debe a que sean flojos o malos para el trabajo. Existe dentro de esa gente un potencial tremendo esperando ser aprovechado. La gente desea llegar a su casa después del trabajo siendo alguien importante y no sólo una pieza más del mecanismo.

Nada es circunstancial. Me ha tocado conocer a jefes y gerentes que prefieren crear el caos dentro de la empresa para justificar su puesto, para ser los hombres indispensables y únicos capaces de sobrellevar las cosas. Aparentan ser los estrategas de la experiencia, y la empresa en agradecimiento en contar con gente tan valiosa capaces de resolver las causas perdidas los premia con eternizarlos en sus puestos. Un verdadero círculo vicioso. Todo tiene su porqué.

También son muy comunes los casos donde jefes no dejan destacar a los subordinados. Hacen hasta lo imposible por convertirse en los asesinos de ideas, claro de una forma muy discreta en la que con maestría, señalan a las nuevas ideas como atentados contra la estabilidad establecida. Hacen de cualquier persona con ideas para mejorar situaciones problemáticas un traidor a la visión y a la institución. Todos ya conocemos este tipo de historias y qué lástima porque pensemos cuánto tiempo valioso y cuántas ideas han perdido las empresas con personas en posiciones claves que se escudan en la bandera del progreso pero que en realidad frenan el desarrollo de la organización.

Todo tiene su por qué. ¿ Cuántas veces no sucede esto ?. ¿ Estamos administrando a la organización o la estamos guiando al objetivo que nos conviene ?. Esto es ir en contra de la naturaleza de cualquier sistema. La sinergia y la auto-organización si es lo natural. Las organizaciones son un cúmulo de talento increíblemente poderoso, si lo dejan integrarse.

Las organizaciones son entidades con un sello característico único. Cada organización está localizada en un lugar geográfico específico (medio ambiente que la rodea) y eso implica ciertas ventajas y desventajas. Cada organización cuenta con gente con talentos y especialidades diferentes que en suma dan el sello individual a cada organización. Cada organización tiene su tecnología y procesos administrativos, y las reglas para desempeñarse, pero ese conjunto único de elementos le generará un sin número de posibilidades para lograr sus objetivos y dependerá de que tan bien sean administrados los talentos para optimizar su potencial.

Es precisamente la integración de elementos lo que crea esas propiedades emergentes que no corresponde precisamente a la suma de sus elementos sino a la riqueza de las posibilidades creadas por la integración de los mismos. Gran cantidad de organizaciones están desperdiciando en gran medida esta propiedad al dejarse llevar por la lucha de poder y los conflictos internos. Si se deja llevar por las luchas internas por el poder, el control, el cuidado del status quo o de las personas sobre la organización se verá incrementada su entropía al no poder aprovechar su sinergia.

Como ya lo habíamos mencionado, si no existe un ambiente de democracia organizacional la empresa difícilmente podrá aprovechar al

máximo sus recursos (económicos, tecnológicos, tiempo, talento, sistemas, etc.) y sin duda será vencida por la organización que aprenda a hacerlo.

Todo tiene su porqué y ese porqué obedece a patrones de conducta de los sistemas. Con ello podemos decir que muchos problemas, conflictos, desmotivación, y pérdida de identidad organizacional no se producen por juegos de dados, es más bien nuestra incapacidad de comprender de manera clara los efectos en el sistema de las malas decisiones y las posiciones de egoísmo. En ambientes tan difíciles las organizaciones no soportarán tanta ineficiencia administrativa. Abrirán la puerta a quien quiera salir beneficiado por encima del bien de la empresa y punto.

No deseo culpar a nadie, mas bien debemos observar a la estructura de la organización que ha permitido estos procesos de liderazgo con miopía. Las personas que se han visto atrapadas en esta situación, en verdad no tienen la culpa. No han hecho más que buscar sobrevivir en una jungla de lucha en la que se convirtió eventualmente su organización. Son situaciones muy desgastantes y lamentables, porque la gente en vez de ponerse a trabajar, llegan cada mañana a cuidarse que no les “quiten la silla”. Estas organizaciones no van muy lejos, están destinadas a morir.

¿Líderes sin Trabajo?

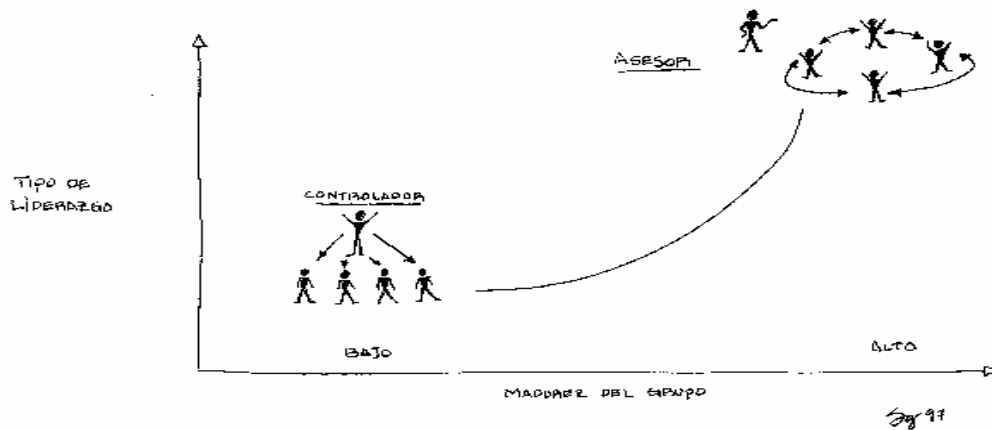
Muchas veces los líderes de las organizaciones rechazan la idea de grupos autónomos o auto-dirigidos porque se vive la falsa creencia de que los grupos autónomos no requieren de líderes o coordinadores. Esto es un grave error. La confusión estoy seguro que surge de que antes el líder realizaba tal o cual tarea que bajo el esquema de autonomía ya no tendrá que desarrollar mas o como en algunos casos sucede, ya no tendrá actividades para justifica su puesto.

Nada más equivocado. Con el cambio de paradigmas organizacionales hacia la organización celular dinámica y flexible, los líderes deberá de crear y estar permanentemente al pendiente de la estructura interna adecuada para soportar el trabajo en equipos autónomos si tanta supervisión y control. Los líderes deberán ser facilitadores para que los resultados sucedan.

Por otro lado, y esto es algo de lo que he visto poco, los líderes tendrán nuevas tareas que estar realizando actividades mas estratégicas y menos

operativas, para ayudar a la organización a adaptarse a su entorno tan rápido como sea posible. Gran parte de esas nuevas tareas se mencionarán en el Capítulo de la Administración de la Complejidad, porque esa será la nueva tarea de los líderes de la célula para evitar que el desorden crezca en la organización de manera incontrolable y ayudar así a que la organización optimice sus recursos y evolucione sanamente.

Quisiera subrayar que se debe tener mucho cuidado en distribuir equitativamente estas actividades entre los líderes de la organización para formar un buen grupo de trabajo, porque de otra forma aquellos actores que monopolicen las actividades de administración de complejidad generarán centralización y por lo tanto y nuevamente ineficiencia y rigidez organizacional.



Aprendizaje Organizacional

Convirtiendo el resultado de procesos en cambios de estructura

La empresa que sobrevive y crece es aquella que vive dentro de ciclos virtuosos de evaluación de sus procesos para mejorarlos, esto es, busca aprender de su actuación. El aprendizaje implica considerar el resultado de cada acción (output) como input para a mejora, ya sea desde el punto de vista de un procedimiento para ejecutar alguna tarea, como de las reglas para llevar a cabo el trabajo o las políticas generales de la organización, como mencionan Sweringa y Wierdsma (1992). Como podemos ver, aprendizaje implica evaluar los procesos para modificar la estructura.

Aprender a aprender implica definir cuales son los filtros (modelos mentales o paradigmas) que utilizamos para comprender el medio ambiente y utilizar la información para cambiar. Esto es de suma importancia puesto que si no contamos con las herramientas adecuadas de auto-evaluación de nuestro proceso de filtración de la realidad podemos caer en la tentación de asumir que nuestros puntos de vista son los correctos y que no existe otra mejor forma de contemplar la realidad.

Aprendizaje organizacional significa provocar cambios en la dirección de la mejor opción probada. Sin embargo continuamente se olvida que el aprendizaje de la organización se logra al reunir el mapa de la realidad de cada individuo y cuando se vierte en una sola imagen enriquecedora y válida desde distintos ángulos. Esta visión compartida se logra cuando en forma madura y en grupos la gente discute los problemas abiertamente y sin restricciones de ninguna especie. Porque se trata de llegar a la verdad, a la solución del problema por sobre todas las cosas y en beneficio de la empresa.

El aprendizaje es un proceso al que las organizaciones sin duda no han estado acostumbradas. No es lo común, sin embargo es necesario generar esta sinergia de visiones parciales de la realidad para integrar el todo que sirva para mejorar las situaciones problemáticas. Debe haber gente dispuesta y motivada a contribuir con su experiencia y su talento, y por ello se debe tener cuidado de crear las estructuras que favorezcan el trabajo en equipo inteligente y disciplinado. Se menciona esto porque los procesos de adelgazamiento organizacional mal entendidos pueden generar deserción de gente valiosa o puede bloquear la buena voluntad de cooperar en vaciar los conocimientos adquirido en el mapa compartido para entender el sistema interno.

A la gente no le gusta que se le exprima. En empresas con menos del mínimo personal pero operando a niveles normales la gente se siente engañada, y eventualmente busca medios para de romper el contrato psicológico para sacar sólo lo que le corresponde con el mínimo esfuerzo. La realidad es que hablar de aprendizaje organizacional suena un poco fuera de contexto en la mayoría de la empresas actualmente y si no demos un vistazo a las empresas para ver si está sucediendo actualmente.

¿ Qué es la Cultura de la Organización ?

La Cultura es un como un torbellino donde convergen creencias, valores, actitudes, reglas, etc. y que caracterizan típicamente la conducta de una organización. La Cultura emerge en cualquier grupo como el modelo estructura-procesos, para dar identidad a sus miembros, para protegerlos ante el cambio y la turbulencia, para hacer más predecible lo que ocurre en torno a sus miembros. La Cultura pienso es una propiedad emergente.

Este proceso me recuerda el desarrollo del cerebro humano, que ante el caos del exterior establece ciertos filtros que permiten dar significado a lo que sucede en el entorno. Comienzan a aparecer estructuras que se repiten una y otra vez (paradigmas o modelos mentales). Lo mismo pienso de la cultura pero este fenómeno aparece a nivel grupo. La cultura da estabilidad al grupo por la predictibilidad de aparición de eventos; crea una estructura artificial que genera procesos controlados que dan coherencia a lo que sucede dentro de este grupo. Esto le permitirá mantener la integridad y buscar lograr su significado.

La cultura sirve también para establecer fronteras virtuales de actuación que delimitan el desempeño de las personas dentro de la organización. Teniendo esto en mente debemos plantearnos: ¿favorece la Cultura el desarrollo sano de la organización?, esto es, ¿ puede el personal desarrollar todas sus capacidades y habilidades buscando la mejora de la empresa en todos sus sub-sistemas ?, o también ¿ las conductas y actitudes que se manifiestan en el personal forman parte de lo que la empresa espera de ellos y que le permite permanecer competitiva y flexible a los cambios del entorno?.

Es aquí donde como todos sabemos juega un rol predominante las reglas formales e informales que establecen los líderes de la organización, quienes a su vez fijan con sus acciones reglas del juego, ya sea predicando con el ejemplo o en establecimiento de las políticas de la empresa.

Las empresas deben superar todos los paradigmas de la era mecanicista que han demostraron su inoperancia. Deben aprender a favorecer el trabajo en equipo para crear la visión compartida que ayude a maximizar potencialidades existentes. Deben dar la libertad a su gente a expresarse y actuar con la dignidad y el sentido de contribución al sistema. Deben facilitar que los grupos se auto-organicen para decidir como entidades capaces de crear

sinergias que con su talento puedan hacer crecer mas fuerte y mejor a la organización, tanto cualitativa como cuantitativamente. Los líderes deberán de ser facilitadores de grupos y deben dejarlos actuar para poder avocarse ellos a tareas más estratégicas y trascendentes. Será entonces que veamos a una organización invencible, porque el “todo” es ya una “sola entidad”.