



Capítulo 7: Administración de la Complejidad

“Hay mucho más de lo que vemos a simple vista”

Newton

“Hemos descubierto al enemigo, y está entre nosotros”

Dentro de la dinámica organizacional, el cúmulo de actividades y desorden que vive, independientemente de su tamaño, giro, y características propias existen patrones que ayudarán a referenciar ese desorden que aparentemente no puede entenderse. Ese patrón para referenciar a la organización es el **Modelo Estructura-Procesos** y el Proceso que nos permitirá administrarlo es el de la **Administración de la Complejidad**. El Modelo Estructura-Procesos no está en contra ni a favor de ninguna herramienta para la mejora; ninguna es buena o mala solo hay que saber escoger la medicina correcta una vez que se ha detectado la enfermedad.

Pensando de manera constructiva, no existe forma de decir si las modas de mejora que hemos vivido hasta ahora son buenas o malas, simplemente lo que si estoy seguro es que gran parte de ellas no han provocado los cambios esperados porque no han permitido un cambio estructural adecuado en la organización. Por ello pienso que debemos primero dominar el conocimiento de las estructuras y procesos de la organización y posteriormente apoyarnos en herramientas especializadas para ayudar en la transformación, pero ya con una aplicación mas controlada.

Este Modelo nos permite ver el continuo ciclo de formación y modificación de estructuras de la organización, porque como ya lo habíamos mencionado, las organizaciones son estructuras en continuo proceso de evolución, y esa evolución no es mas que el acontecer diario de sus procesos que aunque ligera pero constantemente “tallan, moldean y cambian” las estructuras que les dieron origen.

Entre otras cosas, el Modelo Estructura-Procesos puede apoyar a la organización en:

- 1.- Análisis del **Medio Ambiente** y su repercusión en la Organización
 - ¿ Cuáles son las características del medio ambiente que rodea a la organización, al cual debe adaptarse.
- 2.- Diagnóstico de la Organización como un todo, como **Sistema Abierto** e intercambiando energía e información con su **Medio Ambiente**
- 3.- Su capacidad para adaptarse al **Medio Ambiente**
 - ¿ A qué velocidad está cambiando la organización ?
 - ¿ La dirección del cambio es la correcta ?
- 4.- Evaluar sus **Estructuras** contra el “Deber Ser”
 - Qué estructura conforma a la organización
 - Cuáles son las estructuras de mayor influencia en el desempeño de la organización.
- 5.- Evaluar sus **Procesos** fundamentales
 - Qué tipo de procesos se generan
 - Cómo se están desarrollando los procesos fundamentales
 - Qué procesos sirven para reforzar a la estructura, qué procesos la modifican y cuáles otros la cambian
- 6.- Evaluar la **Edad Cronológica** de la Organización en función de la rigidez de sus **Estructuras**.
- 7.- Detectar las **Estructuras** de mayor influencia en la **Cultura Organizacional**
- 8.- Detectar cómo influye la **Cultura** en distintos tipos de **Procesos** en la Organización y qué tanto afecta a las **Estructuras** de la Organización
- 9.- El efecto de los **Atractores** de la Organización: Visión, Producto/Servicio, Misión y Grupo de influencia.
- 10.- La Influencia de Actores Individuales o Grupos en el Desarrollo de la Organización
- 11.- La **Libertad de Acción** y participación que tiene la organización para que sus actores puedan trabajar libremente, formando grupos y desarrollar sus propias ideas en beneficio de la organización
- 12.- Propiedades de sistemas en la organización
- 13.- La capacidad de Aprendizaje que tiene la organización
- 14.- La Complejidad organizacional y su administración

Metodología para Administración de la Complejidad

La Metodología para la administración de la Complejidad se divide en un Ciclo de etapas simple:

I.- Diagnóstico.- Representa el momento donde a través de un cuestionamiento serio y amplio de aspectos clave de lo que ocurre en la organización se establecen las relaciones entre sus diferentes componentes. Es aquí donde se descubren los lazos de retroalimentación entre estructuras y procesos del sistema, abierto al medio ambiente.

II.- Comparación Estado Actual contra su “Deber ser” (Cambios deseables y factibles).- Una vez que se cuenta con el entendimiento de lo que ocurre en la organización, se define un estado ideal al cual se llevará el estado actual. Se definirán las estrategias considerando cambios deseables y factibles.

IV.- Proceso de Cambio.- La organización procederá a agregar, fortalecer, modificar o cambiar las estructuras de la célula a fin de modificar los procesos y lograr así una mayor integración, efectividad y eficiencia interna, a fin de coevolucionar adecuadamente con su medio ambiente.

V.- Aprendizaje.- Una vez que se ha llevado a cabo los cambios en la organización se procederá a evaluar el proceso de Administración de la Complejidad a fin de generar los aprendizajes que permitan a la organización robustecer el próximo ciclo de mejora.

En las distintas etapas se requiere de la participación decidida del personal que trabaja en la organización, coordinados por los líderes, quienes deberán de estar coordinando y monitoreando el proceso en sus distintas etapas. A continuación describiremos en que consiste cada etapa.

Administración de la Complejidad y Caos Organizacional Metodología

I.- Diagnóstico de la Situación Actual

Estos son algunos de los cuestionamientos que deberá hacerse la organización para evaluar el Modelo Estructura-Procesos:

Medio Ambiente

- ¿ Cuales son las estructuras y los procesos predominantes en el medio ambiente ?
- ¿A que velocidad está cambiando el medio ambiente?
- ¿ Qué tipo de invención e innovación tecnológica se está dando que pudiera afectar a la organización ?
- ¿ Que otro tipo de eventos pueden afectar a la organización ?
- ¿ En que nivel se encuentran los parámetros clave de desempeño de competidores?
- ¿ Que tipo de ventajas competitivas están desarrollando los competidores?
- ¿ A qué tipo de amenazas y oportunidades se está enfrentando la organización ?
- ¿ Qué tipo de restricciones se están desarrollando en el medio ambiente ?
- ¿ Cual es el nivel incremental de complejidad del medio ambiente ?
- ¿ Cual es el nivel de presión del medio ambiente ?
- ¿ En cuanto tiempo se vuelven obsoleta
 - La tecnología ?
 - El producto ?
 - La capacitación y habilidades del personal ?
 - Las políticas administrativas ?
 - Los rasgos culturales ?
- ¿Qué tan bien esta la organización desempeñándose dentro de su medio ambiente?
- ¿ En qué medida el medio ambiente está afectando a la estructura y procesos de la organización?
- ¿En qué medida afecta a la gente?
- ¿Qué tipo de cambios ambientales deben ser traducidos y cuales otros no?
- ¿Qué tipo de cambios ambientales afectan y cuáles otros no?

- ¿ Se cuenta con los mecanismos y sensores adecuados para monitorear a los cambios en el medio ambiente ?
- ¿ Se tienen identificadas todas las variables clave del medio ambiente?

Atractor

- ¿ Se encuentra definida la Visión de la organización ?
- ¿ Representa la Visión la identidad que desea lograr la organización ?
- ¿ Es entendida por la gente ?
- ¿ Puede ser descrita por la gente en pocas palabras?
- ¿ Es tomada en serio ?
- ¿ Los líderes de la organización la dan a conocer y la apoyan ?
- ¿ El desempeño de los líderes representa el vivir la visión ?
- ¿ Los líderes predicán con el ejemplo ?
- ¿ Es buscada por todos los miembros de la organización ?
- ¿ Representa la visión una imagen compartida por los miembros de la organización ?
- ¿ El significado de la visión es común ?
- ¿ Esta definida la Misión de la Organización ?
- ¿ Esta definido cómo pretende lograr la organización la visión ?
- ¿ Está claro lo que desea ofrecer la organización a la sociedad ?
- ¿ Esta el grupo de líderes de la organización orientados a facilitar el logro de la visión ?

Estructura

a) Estructura Administrativa

a.1 Estrategias

- ¿ Están definidas las estrategias de la organización ?
- ¿ Son el resultado de un análisis serio del medio ambiente y del desempeño de la célula en sus parámetros clave?
- ¿ Apoyan al logro de la Visión y la Misión ?
- ¿ Representan a las principales acciones que debe llevar a cabo la organización ?
- ¿ Son revisadas periódicamente ?
- ¿ Están desplegadas a toda la organización hasta llegar a acciones y medidas de desempeño?
- ¿ El logro de ellas sirve para generar aprendizajes en el siguiente ciclo de planeación ?

a.2 Políticas

- ¿ Establecen fronteras adecuadas de desempeño para las distintas áreas, esto es, permiten el desarrollo creativo, en equipo y de auto-organización del personal ?
- ¿ Distribuyen la toma de decisiones de manera adecuada ?

- ¿ Delimitan las decisiones que para la organización no tienen punto de discusión ?
- ¿ Existen políticas para fijar pautas de acción en distintas áreas de la célula?
- ¿ Son conocidas por todas las personas de la organización ?

a.3 Valores

- ¿ La organización ha definido las actitudes que valora en su gente ?
- ¿ Representan el soporte para lograr las conductas en el personal que ayuden al logro de las metas ?
- ¿ Han participado los líderes en la definición de los valores ?
- ¿ Existe un interés por que estos valores se vivan (procesos) y no solo sean una definición (estructura) ?
- ¿ Que tan vulnerables son los valores ante actitudes no adecuadas ?
- ¿ Qué tan enérgica es la respuesta de un líder ante alguna persona con actitudes alejadas de los valores de la organización ?
- ¿ La gente trata de imponer sus valores en los de la organización ?

a.4 Metas de Negocio

- ¿ Existen metas del negocio definidas por período ?
- ¿ Son alcanzables, esto es no son ni muy suaves pero por otro lado no imposibles de lograr ?
- ¿ Son la parte cuantitativa de las estrategias de la organización ?
- ¿ Son conocidas y entendidas por todas las personas de la organización ?
- ¿ Están desplegadas de tal forma que cada persona conozca su contribución al logro de esas metas ?

a.5 Estructura Organizacional

- ¿ La estructura organizacional permite la flexibilidad necesaria para el desempeño de las personas?
- ¿ Está mas orientada a la formación de grupos que a la relación vertical jefe-subordinado?
- ¿ Permite el trabajo entre áreas ?
- ¿ Permite cuidar los procesos mas importantes del negocio ?
- ¿ Permite la adecuada combinación entre experiencia y juventud, ideas nuevas y la esencia de la organización ?
- ¿ Se cuenta con una adecuada distribución de tareas y funciones que permitan la libertad de acción ?
- ¿ La carga de trabajo esta balanceada adecuadamente para no saturar y presionar demasiado al personal ?
- ¿ Existe un balance adecuado de distribución del trabajo entre parte operativa y parte pensante en cada persona ?

b) Estructura Tecnológica

b.1 La Tecnología y el Know-how

- ¿Es la tecnología la adecuada para llevar a cabo la transformación fundamental del negocio?
- ¿Esta vigente con respecto a los cambios que se viven en el medio ambiente?
- ¿Existe tecnología de soporte adecuada para el proceso fundamental ?
- ¿Puede la tecnología cumplir consistentemente con las especificaciones del producto ?

b.2 El Producto / Servicio

- ¿Cuenta el Producto / Servicio con los atributos necesarios para ofrecer la función (proceso) que requiere el cliente de el?
- ¿Esta en revisión constante las características que ofrece el Producto / Servicio?
- ¿Se han diseñado adecuadamente los parámetros del Producto / Servicio ?
- ¿Participa el usuario en el diseño y mejora del Producto / Servicio ?
- ¿Participan las distintas áreas en el diseño y mejora del producto ?

b.3 Instalaciones

- ¿Son las instalaciones adecuadas para permitir el trabajo en grupo , comunicación y libre flujo de información ?
- ¿Las instalaciones de las áreas de producción permiten llevar a cabo los distintos procesos productivos y de transformación ?
- ¿Permiten las instalaciones desarrollar el máximo potencial de las áreas de producción?

b.4 El Equipo para generar el Producto / Servicio

- ¿Se cuenta con el equipo necesario para llevar a cabo la transformación fundamental del negocio ?
- Cuenta el equipo con las especificaciones necesarias en tolerancias, velocidad, ajustes y de rango de procesamiento de materia prima para llevar a cabo en forma fluida la transformación ?
- ¿Se cuenta con refacciones adecuadas para respaldar al equipo de producción ?
- ¿La distintas áreas cuentan con las herramientas (estructura) adecuadas para llevar a cabo sus actividades sin demérito de la calidad, oportunidad, y servicio interno ?
- ¿Están establecidas las especificaciones de desempeño en las distintas actividades ?

b.5 Lay-Out (Distribución Espacial)

- ¿La distribución de equipo dentro de las áreas de trabajo es la indicada?
- ¿Se encuentran las oficinas cerca de las áreas de transformación ?
- ¿ Permiten las áreas la libre operación y desplazamiento al llevar a cabo el proceso de transformación ?
- ¿ Ayuda el Lay-Out de la organización la simplificación de operaciones ?
- ¿ Permite la comunicación y el Trabajo en Equipo entre las distintas áreas ?
- ¿ Permite el monitoreo permanente de las áreas clave de la organización ?
- ¿ Permite la administración de los procesos para generar el producto o servicio ?

b.6 Las Redes para transmisión de datos

- ¿Permiten las redes de datos la comunicación entre las distintas áreas?
- ¿ Existen puntos de análisis de la información en toda la organización ?
- ¿ Hay libre acceso a la información para soportar la toma de decisiones ?
- ¿ Se hace énfasis en la transmisión de información del estado de los indicadores clave de desempeño ?

c) Estructura Humana

c.1 La Gente y sus modelos mentales (Estructura mental)

- ¿Están identificados los perfiles y las características que debe cubrir el personal dentro de cada puesto en la organización ?
- ¿ Existe un interés auténtico de la organización por conocer las estructuras mentales o paradigmas de la gente y de los procesos conductuales que les permite actuar como seres pensantes y dispuestos a contribuir a la organización ?
- ¿ Existe un interés de la organización para evaluar cuales son las estructuras que puede aportar la gente para beneficio de la organización?
- ¿ Cuida la organización desarrollar en su gente las estructuras de pensamiento adecuadas para la solución efectiva y eficiente de problemas ?
- ¿ Se le da auténticamente a la gente la libertad para actuar, participar, opinar e incluso mostrar inconformidad con aspectos con los que no está de acuerdo?

c.2 Mecanismos de Reconocimiento, Compensación y Castigo

- ¿ Se cuenta con mecanismos de compensación que fomenten el trabajo en equipo en beneficio de la organización por encima del trabajo individual ?
- ¿ Se cuenta con el mecanismo para identificar a las personas que buscan lograr su propio beneficio a costa de la organización?

- ¿ Es el esquema de reconocimiento orientado principalmente al pago por desempeño mas que a la compensación fija ?
- ¿ Reconoce la empresa el trabajo intelectual y operativo de las personas ?
- ¿Están claras para el personal las expectativas en su desempeño de tal forma que se comprenda el reconocimiento a que se puede ser acreedor?
- ¿ Están claras las fronteras para la actuación para el personal de tal forma que abusando de ellas o excediéndolas se le llamará la atención, castigará o despedirá según sea el caso?
- Existen reglas escritas o no escritas para el personal (códigos de ética, de conducta, expectativas en la función, etc.) de tal forma establezcan fronteras en el desempeño del personal

c.3 Autoridad y tramo de Control

- ¿ Tienen claro los líderes el rol que deben vivir dentro de la organización ?
- ¿ Cuentan las personas con el tramo de autoridad y control necesario para llevar a cabo su función?
- ¿ Pueden las personas de mas bajo nivel influir en los líderes de la organización en la solución de problemas ?
- ¿ Se desarrolla en la gente la capacidad de ampliar su alcance para influir en el desarrollo de los procesos en el organización ?
- ¿ Le interesa a la organización que las personas crezcan en responsabilidad y autoridad ?

Cultura

(Parte Estructural)

- ¿ Que tipo de variables estructurales definen a la cultura de la organización?
 - Reglas
 - Valores
 - Códigos
 - Lenguaje
 - tecnicismos
 - Supuestos
 - Patrones de conducta
 - Símbolos de status
 - Relatos
 - Creencias
- ¿ Cuáles son las reglas informales de los grupos ?
- ¿ Cuantos sub-grupos culturales existen en la organización (grupos que desarrollan sus propias reglas de conducta dentro de la organización) ?
- ¿ Qué tipo de valores tienen los sub-grupos?
- ¿ Qué tipo de estructuras informales con valores compartidos existen ?
- ¿ Representa la Cultura un cúmulo de rasgos positivos que reflejan a la organización ?

- ¿ Es la cultura dominante la que refleja a la organización o la de los grupos de influencia ?
- ¿ Está sub-dividida la cultura en fragmentos ?
- ¿ De estos, alguno pesa mas en la definición de la Cultura ?

Procesos

Diagnóstico General

- ¿ Cuáles son los principales procesos que se viven en la organización?
- ¿ Cuáles son las variables estructurales mas importantes y que tienen mayor influencia en la organización ?
- ¿ Cual es la combinación de estructuras que influyen en esos procesos ?
- ¿ Qué tipo de procesos son Ciclos negativos que se deban eliminar o Ciclos virtuosos que se deben reforzar ?
- ¿ Cuáles son las estructuras que están influyendo en esos procesos ?
- ¿ Qué tipo de procesos están arraigados a la organización?
- ¿ Cuales de ellos son deseables y cuales son indeseables ?
- ¿ Qué variables del medio ambiente están afectando a los procesos de la organización ?
- ¿ Qué tipo de procesos dentro de la organización han modificado a la estructura ?
- ¿ Qué tipo de procesos pueden modificar a la estructura ?

a) Procesos Primarios

a.1 Monitoreo del Medio Ambiente

- ¿ Se cuenta con un proceso de planeación desde el análisis del entorno hasta la fijación de metas e indicadores ?
 - ¿ Participa todo el personal en el proceso de planeación ?
 - ¿ Son tomadas en cuenta las ideas del personal para llevar a cabo la planeación ?
 - ¿ Se utiliza adecuadamente la información captada por los sensores del medio ambiente ?
 - ¿ Se realiza un análisis previo de las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización ?
 - ¿ Se realiza un análisis cuidadoso de los resultados obtenidos con el proceso de planeación anterior ?
 - ¿ Se realiza un diagnóstico previo de la organización en su ambiente, estructura , procesos y cultura a fin de utilizarlo como materia prima en el siguiente ciclo de planeación ?
- Con respecto al producto, línea de productos o servicios que ofrece la organización al mercado:
- ¿ Que tan bien posicionado, enfocado, se encuentran?

a.2 Adaptación

- ¿ Cada cuando se utiliza la información proveniente del medio ambiente para llevar a cabo cambios estructurales?
- ¿ A qué tipo de información se le da mas importancia para llevar a cabo cambios ?
- ¿ Qué tipo de procesos existen en la organización para traducir la información proveniente del medio ambiente ?

- ¿ Se hace distinción entre los cambios que deben cambiar a las estructuras de la organización y aquellos que no ?
- ¿ Se monitorea la efectividad y resultados logrados a través de los cambios que se introducen en la organización resultado del análisis del medio ambiente ?

a.3 Supervivencia

- ¿ Se cuenta con ventajas competitivas ?
- ¿ Las ventas tienden a aumentar en base a los mismos recursos de la organización ?
- ¿ Qué tan vigentes están con respecto a innovaciones e investigación ?
- ¿ En que nivel se encuentran el producto / servicio con respecto a su ciclo de vida ?
- ¿ Que se está haciendo al respecto ?
- ¿ El producto o servicio cuenta con ventajas competitivas en permanente desarrollo ?
- ¿ Se tiene identificados los parámetros claves de la competencia ?
- ¿ Obtiene permanentemente información de la competencia para comparar su desempeño ?
- ¿ Transforma esas comparaciones en planes de acción para la mejora ?
- ¿ Se cuenta con indicadores para medir la productividad de las acciones dentro de la organización ?
- ¿ Se cuenta con sistemas para relacionar la mejora de la organización y su impacto económico ?
- ¿ Se despliegan los resultados financieros para generar acciones en toda la organización ?
- ¿ Se abren los libros de los resultados financieros a la gente a fin de que se pueda correlacionar su desempeño ?

a.4 Operación

- ¿ Es estable el proceso de transformación de insumos en productos ?
- ¿ Es fluido el proceso de transformación ?
- ¿ Se cuenta siempre con materia prima suficiente para llevar a cabo la transformación ?
- ¿ Los procesos secundarios están debidamente orientados a apoyar la transformación fundamental ?
- ¿ El proceso de transformación está basado en una administración simple pero funcional ?
- ¿ Se gestionan con oportunidad los recursos humanos para llevar a cabo las actividades del proceso productivo o las distintas actividades administrativas?
- ¿ Se aprovechan adecuadamente los recursos que se utilizan para llevar a cabo la transformación y las actividades administrativas?
- ¿ Se cuenta con procesos para la selección y desarrollo de proveedores ?
- ¿ Se tiene control en los insumos proporcionados por lo proveedores ?

a.5 Mantenimiento

- ¿ Existe una atención adecuada a las instalaciones y equipos a fin de evitar su deterioro ?
- ¿ Existe reemplazo y actualización de componentes, máquinas y herramientas para evitar que se obsoletizen ?
- ¿ Es oportuno el mantenimiento y orientado a ser preventivo y no correctivo ?

- ¿ Se cuidan las habilidades de la gente a fin de evitar que se encuentre preparadas y sean capaces de resolver la complejidad incremental del sistema ?
- ¿ Existe la misma intensidad de atención para los equipos y sistemas de soporte al procesos de transformación ?

a.6 Crecimiento y Reproducción

- ¿ Se administra adecuadamente el ciclo de vida de la organización?
- ¿ Se tiene establecido una cuota de crecimiento para la organización en porcentaje en ventas o utilidades?
- ¿ Se tienen planes para construir nuevas instalaciones ?
- ¿ Se tiene identificado el punto crítico donde es posible crear nuevas instalaciones?
- ¿ Se tiene proyectado el crecimiento de la organización ?
- ¿ Se tiene un plan detallado del crecimiento de la organización ?
- ¿ Se encuentra la empresa en un proceso de fortalecimiento estructural ?
- ¿ Qué edad cronológica refleja la cultura ?
- ¿ Que tan flexibles son las estructuras para adaptarse al cambio del medio ambiente ?
- ¿ Qué tan frecuentes son los cambios en la organización ?
- ¿ Qué tipo de estructuras se modifican en los procesos de cambio ?
- ¿ Que tiempo toma a la organización estabilizarse después de un proceso de cambio ?
- ¿ Qué tipo de aprendizajes genera un proceso de cambio ?
- ¿ Qué tipo de herramientas se utilizan en los procesos de cambio ?
- ¿ Se cuidada las estructuras que modifican los procesos de cambio y a los nuevos procesos que generan ?

b) Procesos Secundarios

b.1 Ejecución de tareas y actividades

- ¿ Está la visión presente siempre al llevar a cabo las tareas de la organización ?
- ¿ Las tareas son ejecutas a tiempo ?
- ¿ Existe ánimo y motivación para llevar a cabo las distintas tareas ?
- ¿ Existe apoyo entre individuos, grupos o áreas para llevar a cabo las distintas tareas ?
- ¿ Las tareas que se realizan apoyan a la visión y las estrategias ?

b.3 Comunicación y Toma de decisiones

- ¿ Se desarrollan procesos de comunicación abierta entre las distintas áreas ?
- ¿ Los procesos de comunicación aportan ideas para la toma de decisiones ?
- ¿ La comunicación se desarrolla debidamente tanto en forma vertical, horizontal y diagonal ?
- ¿ Se fomenta la comunicación abierta en grupos a todos los niveles ?
- ¿ Existe el trabajo en equipo necesario para lograr la toma de decisiones por consenso ?

b.3 Trabajo en Equipo y Cooperación

- ¿ Se favorece el ambiente de trabajo en equipo ?
- ¿ Predomina el trabajo en equipo por encima del trabajo individual ?
- ¿ Cuentan los equipos de trabajo con mínima supervisión para trabajar ?
- ¿ Cuentan los equipos con la libertad para innovar y mejorar su trabajo ?
- ¿ Tiene la gente la libertad para fijar sus reglas de operación y para lograr los resultados esperados ?
- ¿ Existe espíritu de trabajo en equipo ?
- ¿ Existe interés por colaborar para que otros equipos logren sus objetivos ?
- ¿ Se le desarrolla a la gente para que pueda perfeccionar su trabajo en equipo ?
- ¿ La formación de grupos informales es sana o persigue fines distintos de la visión de la organización ?

b.4 Conflicto y Competencia

- ¿ Se promueve la competencia sana dentro de la organización ?
- ¿ Se administra el conflicto como un proceso para lograr la superación individual y de grupos ?

b.5 Liderazgo

- ¿ Viven los líderes el rol y las expectativas de la organización ?
- ¿ Se ejerce el liderazgo como oportunidad de servir a la gente y no como medio de lucimiento personal ?
- ¿ Están conscientes los líderes de la organización que su actitud es el modelo que la gente sigue ?
- ¿ Se tiene claridad en el tipo de liderazgo que puede modificar las estructuras de la organización ?
- ¿ La organización cuida que el desempeño de sus líderes apoye al logro de la visión y las estrategias de la organización ?
- ¿ Dan libertad y apoyo los líderes a su gente para la toma de decisiones ?
- ¿ Se llama la atención a los líderes de la organización que no cumplen adecuadamente su rol

b.6 Medición del desempeño y Motivación

- ¿ Aplica la organización sus sistemas para evaluar el desempeño a nivel grupo y a nivel individual?
- ¿ Participan en la evaluación los miembros de su equipo de trabajo ?
- ¿ Puede el personal evaluar a sus líderes ?
- ¿ Los mecanismos de evaluación sirven para motivar al personal a superarse ?
- ¿ La gente vive sus procesos dentro de un ambiente de motivación ?
- ¿ Que procesos decaen en efectividad y eficiencia al mermar la motivación ?

¿ Qué tipo de estructuras influyen principalmente al generarse desmotivación ?

Cultura (Procesos)

¿ Qué tipo de procesos culturales se viven en la organización ?

- Rituales
- Actitudes ante la autoridad
- Actitudes ante el trabajo
- Comunicación informal
- Valores en la práctica
- Actitudes ante problemas

¿ Es positiva la influencia en la cultura de cada uno de los líderes de la organización ?

¿ Es la Cultura el reflejo de lo que la organización quiere ser ?

¿ La Cultura fomenta actitudes positivas en la gente ?

¿ La Cultura refuerza a los valores o los destruye ?

¿ Existen personas capaces de influir y cambiar la cultura de la organización (parte estructural) y afectar la estructura de valores o políticas?

Una vez concluida la fase de diagnóstico de la Estructura-Procesos y Ambiente de la organización es importante evaluar las estructuras y conductas emergentes que permitirán a la organización aprovechar la máximo su potencial.

Integración del Modelo Estructura-Procesos

Complejidad Organizacional

¿ La organización administra adecuadamente la complejidad organizacional ?

¿ Existe un balance dinámico permanente entre la interacciones estructurales y variedad requerida ?

¿ Esta distribuida dentro de la organización el balance complejidad-variedad requerida ?

¿ Se cuenta con los modelos mentales adecuados para resolver las situaciones problemáticas características de la organización ?

¿ Se ataca permanentemente la complejidad de la organización ?

¿ Se evalúa el efecto en la organización de cambios y decisiones ?

¿ Existe conciencia de todo el personal en el sentido de evaluar su contribución dentro de la organización para no incrementar su complejidad ?

- ¿ La gente administra de manera consciente los efectos no-lineales del sistema ?
- ¿ Se conocen los ciclos virtuosos y ciclos negativos de la organización ?
- ¿ Se trabaja para eliminar los ciclos negativos y sostener los positivos ?
- ¿ Se identifican en las situaciones problemáticas las partes estructurales, los procesos y los ciclos ?
- ¿ Se administra a la organización con pensamiento de sistemas ?
- ¿ Se analizan las situaciones en la organización en función del tiempo ?
- ¿ Se fomenta la administración de la organización a través de la visión compartida ?
- ¿ Conoce el personal el Modelo Estructura-Procesos propio ?
- ¿ Se tiene identificada la dinámica propia del sistema ?
- ¿ Se busca administrar a la organización con principios de simplicidad ?

Puntos de Apalancamiento

- ¿ Se tienen identificadas en la organización las variables que pueden provocar efectos de apalancamiento ?
- ¿ Se hace distinción en la empresa entre las variables triviales y las vitales ?
- ¿ Se reconoce cuáles variables en la organización están dejando de ser triviales para convertirse en vitales ?
- ¿ Se tiene identificado el efecto inverso ?
- ¿ Se reconocen de los grandes problemas de la organización el origen en variables vitales y en el momento del tiempo donde ocurrió ?

Auto-Organización

- ¿ Se promueve la iniciativa al personal ?
- ¿ Se dan las facilidades para formar grupos autónomos de trabajo ?
- ¿ Están estas las estructuras relacionadas con el grado de madurez de los grupos ?
- ¿ Esta ocurriendo la auto-organización en los distintos niveles de la organización ?
- ¿ Los Grupos auto-organizados tienen clara la visión de la organización ?
- ¿ Administran adecuadamente los grupos la complejidad de sus procesos ?

II.- Comparación Estado Actual contra su “Deber ser” (Cambios deseables y factibles)

La información del diagnóstico nos permite integrar el Modelo Estructura-Procesos que nos ayuda a explicar el estado actual de la organización: que está sucediendo, como y por qué. Sin embargo sin duda existirán áreas de oportunidad que deberán ser ajustadas a fin de que la organización utilice debidamente sus recursos y pueda dirigirse de manera adecuada a el logro de su visión.

Para ello es importante definir:

- ¿ En que situación debe estar la organización (externa e interna)?
- ¿ Que tipo de procesos del estado actual de la célula son anormales y que no debe existir ?
- ¿ Qué tipo de procesos deben cambiar ?
- ¿ Que tipo de procesos deberían de existir ?
- ¿ Qué procesos ayudarían a la organización a mejorar ?
- ¿ Para lo anterior: qué estructuras deben ser modificadas ?
- ¿ Qué tipo de estructuras permitirían generar esos procesos ?
- ¿ Son los cambio propuestos deseables y factibles ?

III.- Proceso de Cambio

El proceso de cambio es una etapa tan importante como las anteriores, puesto que es aquí donde se llevan a la práctica todos los conceptos que han sido analizados previamente. Técnicas para llevar a cabo el proceso de cambio existen muchas, la organización debe escoger cuál es la que mejor puede ayudar a llevarlo a cabo. Sin embargo para garantizar el éxito algunas recomendaciones:

- Que sea guiado auténticamente por la visión de la organización y no por otros intereses
- Que el proceso sea coordinado por los líderes de la organización
- Que sea monitoreado por los diferentes niveles y áreas de la organización
- Que las diferentes áreas participen en el proceso de cambio
- Que no sea excluyente
- Que sirva para fortalecer a la organización y no a grupos informales
- Que sea oportuno
- Que no genere efectos secundarios adversos
- Que sirva para integrar a la organización y no para dividirla
- Que represente un nivel mas en la evolución de la organización
- Que le de mas flexibilidad de adaptación al medio ambiente
- Que fortalezca la Cultura
- Que permita a la organización fortalecerse ante la competencia

IV.- Aprendizaje

La capacidad de la organización de aprender de su pasado puede asegurarle su futuro. Es importante que la organización garantice que se ha aprendido de las experiencias vividas. El ciclo se cerrará en el momento en el que los aprendizajes sirvan a la organización para comenzar nuevamente su proceso de Administración de la Complejidad, pero con un nuevo bagaje de conocimientos y experiencias que se traducirán en el fortalecimiento y la integración celular ante la entropía. De ello debemos reflexionar:

- ¿ Qué tipo de aprendizajes nuevos aparecen al vivir este proceso ?
- ¿ Qué tipo de experiencias aplicadas en el próximo ciclo nos harán mas fuertes contra la competencia ?
- ¿ Que situaciones ocurrieron como estaban planeadas y que otras no ?
- ¿ Qué tipo de eventos emergentes surgen con los nuevos cambios ?
- ¿ Ocurrieron efectos secundarios no esperados y Porqué ?
- ¿ Cual es nuestro nuevo punto de partida ?