



INTRODUCCION

A mi esposa Sofía y mi hija Alejandra

A Mis Padres

A mis hermanos

Índice

- **Introducción**
- **El Génesis de la Organización Celular**
- **Complejidad Organizacional**
- **El Modelo Estructura-Procesos**
- **La Teoría de Caos**
- **Atractores Organizacionales**
- **Auto-Organización y otras Propiedades Emergentes**
- **Administración de Complejidad y Caos**
- **Principios para la Administración de la Organización Celular**
- **La Organización Celular y El Siglo XXI**
- **Bibliografía**

Introducción

“El Modelo Newtoniano del mundo está caracterizado por el materialismo y reduccionismo, un enfoque hacia las partes en vez de las relaciones...En la nueva ciencia, las corrientes fundamentales se mueven hacia el holismo, hacia conocer el sistema como sistema y a dar valor a las relaciones que existen entre las partes apenas visibles”

Margareth Wheatley

“Lo que vemos y tocamos es la expresión visible de fuerzas y principios que nos han servido para comprender. Para resolver nuestros problemas Sociales y de Medio Ambiente, podemos y debemos, aprender a ver con nuevos ojos”

Michael Schneider

Este estudio nació hace cinco años cuando viviendo dentro de una organización todo lo que ocurría era cambio, turbulencia, caos, desorden, aparentemente sin obedecer a un patrón de conducta. Era difícil para mí en ese entonces interpretar lo que pasaba, pero sentí la necesidad de entender, de poder explicarlo, sentía que debía de haber algún tipo de orden, ecuación o explicación a todo lo que ahí ocurría.

No fue fácil. De hecho en algún momento sentí que había encontrado el camino para resolver el acertijo, pero como “el canto de las sirenas”, me condujeron al lugar equivocado. Esto sucedió cuando traté de explicar el comportamiento complejo y caótico de sistemas a través de matrices, pero afortunadamente aprendí de esa gran lección: *los sistemas del universo no funcionan matricialmente.*

La herramienta que en ese entonces desarrollé puede, al igual que muchas otras, explicar los fenómenos que ocurren en la organización pero desde un punto de vista mecanicista. Y ese siempre ha sido nuestro error, tratar de administrar a un sistema como a una máquina, separando las piezas, arreglándolas y después volviéndolas a ensamblar como si nada hubiera ocurrido, con las consecuencias de ineficiencia a los que todos dentro de las organizaciones estamos acostumbrados. Por lo tanto no era por ahí.

Las herramientas que se han desarrollado a lo largo de la historia moderna de la administración para mejorar la efectividad de las organizaciones son buenas, pero siempre, invariablemente, hemos caído en

la trampa del enfoque parcial. Eso nunca nos había molestado tanto hasta los últimos años, donde hemos tratado de mejorar a las empresas basados en herramientas convencionales y ahí están los resultados, los conocemos muy bien. Pero en momentos donde el cambio vive un proceso de aceleración que envuelve a todas las organizaciones, nos vamos a tener que enfrentar a decisiones que si no son correctamente tomadas, ya sea por la oportunidad, por la suficiencia de información, por enfoques sesgados, o por otras miles de razones, si no son las decisiones correctas podemos hacer que la organización comience su proceso de decadencia.

Para muchas organizaciones el tema de decisión está en apariencia dentro de control. Existen redes, bases de datos, y tecnología de punta para almacenar y acceder información, sin embargo la trampa de la era de la información es que nos estamos llenando de ella sin poder interpretarla. Se acelera la sociedad y aun somos incapaces de tomar las decisiones correctas que nos ayuden a administrar efectivamente nuestras organizaciones. Aun seguimos basando gran parte de nuestras decisiones en ecuaciones de causa-efecto mas que en, al menos, tratar de comprender la dinámica no lineal de los sistemas de los cuales formamos parte.

Esto nos lleva a entender que nos estamos aproximando al límite donde el análisis mecanicista ya no sirve para administrar a la organización y por ello hoy mas que nunca debemos desarrollar nuevos paradigmas para entender y solo pensar que entendemos lo que ocurre en la organización. Debemos hacer un alto y salirnos de este círculo vicioso en el cual nos encontramos atrapados.

Por que, por lo general los nuevos textos con ideas de vanguardia comienzan tratando de convencer a los lectores con la idea de que la época actual no tiene precedentes y que nos encontramos amenazados por el cambio, que irremediamente nos hace presas de las distintas situaciones a las que nos deja expuestos.

Y es ahí donde una serie de recetas y recomendaciones surgen como la solución óptima a los problemas actuales, la panacea de todos nuestros males y la posibilidad de controlar el cambio a nuestro favor. Muchas de las soluciones a las que hemos estado expuestos han sido en el mejor de los casos estrategias muy sólidas de penetración de servicios de mejora, que apalancadas en los beneficios alcanzados por algunas organizaciones que sirven como ejemplo (cuya realidad situacional es muy específica y favorece ciertas estrategias de solución) pretenden hacer creer que la

propuesta planteada permite alcanzar a todas las organizaciones ventajas competitivas inmejorables.

Lejos de ser la excepción, este proceso cíclico de adopción de soluciones mesiánicas han hecho muy vulnerables a las organizaciones a la moda del día, puesto que se ha entendido erróneamente que para ser competitivo se debe estar a la vanguardia en la mejora.

La búsqueda desesperada de soluciones mágicas y definitivas ha sido alimentado por un entorno cada vez más dinámico y cambiante, que efectivamente tiende hacia la complejidad creciente. Sin embargo también vivimos dentro de sistemas vivientes y adaptables de los cuales poco hemos hecho para tratar de entender. Estos sistemas a los que pertenecemos, como la sociedad y las organizaciones, nacen, crecen se desarrollan y mueren. Cuentan con sus propias reglas y mecanismos internos de auto-regulación y control. Evolucionan a mayores niveles de complejidad sin permanecer estáticos; viven en un medio ambiente que los contiene, y que al mismo tiempo que los amenaza, les exige adaptarse. Y a fin de cuentas el medio ambiente es un resultado de los cambios que se generan en los sistemas.

Seguramente esta visión no es nada nueva, pero si es muy poco común utilizarla para administrar la organización. Preferimos atacar la complejidad en vez de administrarla, buscamos culpar a alguien de las fallas antes que ver al sistema y entender su comportamiento. Buscamos al culpable; apagamos el fuego. Este es el verdadero problema.

Nos debe de tranquilizar que dentro de esta complejidad aparentemente incontrolable existen patrones de conducta que gobiernan a los sistemas; si los comprendemos en toda su amplitud seremos capaces de “domesticar” al sistema y de administrar la complejidad.

Este es el tema de este ensayo. Contemplaremos al sistema organizacional con nuevos ojos para comprender su conducta, conociendo su estructura, sus procesos, e interacciones que como organismo viviente coevoluciona con su medio ambiente. Lo conoceremos como sistema dinámico sujeto a principios perfectamente predecibles; sus puntos de apalancamiento y su fragilidad. Esto nos permitirá descubrir la debilidades y la fortaleza de la organización, que como organismo viviente conserva sus propiedades fundamentales como cualquier sistema, pero que con una administración inteligente nos sorprenderá de lo que es capaz. Para

INTRODUCCION

sorpresas nuestra la complejidad del mundo que nos ha tocado vivir no nos exige enfoques adicionales, nos sugiere aplicar el enfoque correcto.