

La emergencia de un nuevo paradigma en management

Guy Giménez y Lluís Casado-Esquius

Recibido: 4-10-2013

Aceptado: 13-11-2013

La emergencia de un nuevo paradigma en management

Resumen. El artículo efectúa un sintético repaso por las diferentes etapas del management para enfatizar la íntima relación que, en cada etapa histórica, han tenido las condiciones sociales del momento y el enfoque que se ha dado a la gestión de las organizaciones. En los últimos años, el cambio organizacional se ha convertido en el concepto estrella y hemos asistido a la aparición de un sinfín de métodos y técnicas de gestión y liderazgo, pero sin que se haya definido una nueva teoría general de la organización. Ello ha provocado una creciente inseguridad e incertidumbre en los directivos y directivas que ven desbordados los métodos que utilizan por los nuevos retos y desafíos. Se plantea buscar, en el emergente paradigma de la complejidad, el fundamento para integrar y dar coherencia a los distintos métodos de gestión y liderazgo, y se extrapolan a las funciones básicas del liderazgo las características de los sistemas complejos. Asimismo se enfatiza la necesidad de cambiar nuestros modelos mentales para poder integrar las consecuencias de gestionar la complejidad.

Palabras clave: Complejidad, management, liderazgo

The Emergence of a New Paradigm in Management

Summary. This article shortly reviews the different stages of management to emphasize the close relationship that, in every historical period, the social conditions of the time and the approach to organization management have had. In the last few years, the organizational change has become the key concept, and we have seen a wide range of methods and techniques for management and leadership emerging, but a new general theory of organizations has not been defined. This has resulted in increasing insecurity and uncertainty among managers that see how the methods that they use cannot cope with the new challenges.

This article seeks to find, in the emerging paradigm of complexity, the basis to integrate and give coherence to the different management and leadership methods, and then extrapolate the characteristics of complex systems to the basic roles of leadership. Moreover, it emphasizes the need to change our mental models in order to integrate the consequences of managing complexity.

Keywords: Complexity, management, leadership

Correspondencia
Lluís Casado

Via Augusta 106
08006 Barcelona
casado@copc.cat

1. La evolución del *management* como constante histórica

A lo largo de la historia, la interacción entre modelo social y modelo organizativo ha sido constante. No nos ha de sorprender: los valores y criterios de gestión de una organización suelen reflejar los valores y las creencias de la sociedad en la que opera, las organizaciones empresariales, como unidades socialmente estructuradas, influyen a su vez en la sociedad que las acoge.

Efectuaremos a continuación un breve repaso histórico de esta interacción, sin ningún afán historicista, sino para evidenciar esa relación sociedad-organización y preguntarnos si, en los inicios del siglo XXI, no estaremos en un punto crítico de cambio. Es fácil explicar el pasado, pero no tanto ser lúcidos sobre nuestro presente: por eso conviene investigar si nos encontramos hoy en los últimos compases de la era del *management* que hemos conocido en las últimas décadas.

1.1 La segunda revolución industrial y la aparición de la gestión de empresas

El concepto actual de empresa, y por tanto su gestión, es relativamente moderno. Por supuesto, en los sistemas sociales esclavistas y feudales existían modelos de organización pero resultaría absurdo analizarlos desde nuestros parámetros actuales. No obstante, destacaremos que en esas épocas ya existía la interacción entre valores sociales y “estilo de organizaciones”. Los esclavos, en el antiguo Imperio romano, eran unidades productivas y como tal debían gestionarse, el señor feudal exigía una contribución a los súbditos porque estaba legitimado para hacerlo. La dirección, en un caso y otro, se vinculaba al poder, la “gestión” era simplemente una manifestación de ese poder y una responsabilidad del que lo ejercía.

Convencionalmente se sitúa la aparición de la empresa moderna durante la segunda revolución industrial, a finales del siglo XIX, en la que el aumento de la dimensión de las empresas, de la producción, de la competencia, y la separación cada vez más presente entre capital y gestión, propiciaron la aparición de métodos para racionalizar el funcionamiento de las organizaciones empresariales, fundamentalmente industriales, con la realización de los primeros estudios científicos aplicados al trabajo a principios del siglo XX.

Es el momento de la conocida ordenación científica del trabajo de Taylor, que es seguida por otros autores como Fayol, ambos ingenieros. Con ella, Taylor busca mejorar la eficiencia en los métodos de producción mediante el análisis de métodos, movimientos y tiempos para aumentar la productividad. Una consecuencia destacable es que engendró una clara separación entre miembros planificadores y miembros ejecutores de las tareas, separación que hasta hoy se ha mantenido (dirigentes frente a trabajadores, *white collar* frente a *blue collar*).

Los valores que subyacen bajo la propuesta de Taylor resultan claros. Así, no duda en hablar de la holgazanería innata o la escasa capacidad mental de los obreros, contrapuesta a la capacidad racional de los planificadores. Taylor compartía una visión social clasista, nada extraña en su época. De ahí, su concepción mecanicista de la organización del taller, en la que el obrero era una pieza más, a la que solo se podía incentivar económicamente.

Otra figura fundamental en estos primeros años fue la de Fayol quien, en los años veinte del siglo XX, analiza la organización formal desde el punto de vista de la dirección, con el objetivo de obtener la máxima productividad al mínimo coste. Por eso, propuso analizar las actividades de la organización de arriba-abajo, y fraccionarlas en acciones elementales hasta llegar a definir las tareas individuales. Define así una estructura formal, relacionada funcionalmente y con unos niveles de autoridad perfectamente delimitados. Suyo es el mérito de ofrecer unos principios para la “administración de empresas” delimitando las funciones directivas y proponiendo una primera visión global de la organización basada en dos ejes fundamentales: estructura muy formalizada y autoridad firme y rígida (Quijano, 1987).

También en esos primeros años del siglo XX aparece la psicología aplicada al trabajo. Como dato histórico, citaremos el que ha sido considerado primer manual de psicología industrial, el de Münsterberg, publicado en 1912. Estos primeros psicólogos del trabajo no diferían en cuanto a objetivos de sus colegas ingenieros, es decir, pretendían buscar formas para aumentar la productividad, pero por su propia perspectiva psicológica incluyen el factor humano en su análisis, enfatizando que para el logro del objetivo se deben mejorar las condiciones de los trabajadores y respetar sus limitaciones fisiológicas y biológicas.

Lo psicológico aparece por primera vez de la mano de la Psicología Diferencial. No todos los trabajadores son iguales, tienen una personalidad y capacidades propias, para algunos la motivación no es solo económica, y por tanto la misión de la Psicología sería favorecer la mejor adaptación entre el hombre y la tarea. De aquí, el desarrollo de las pruebas psicométricas debido, entre otros autores, a Cattell, o los estudios de Myers sobre la fatiga y la monotonía.

Para cerrar esta etapa anotaremos la gran aportación de Weber, con su teoría de la burocracia. La aparición de grandes organizaciones justificaba la necesidad de buscar unos criterios de estructuración que permitiesen su funcionamiento, y Weber desde una perspectiva estructuralista y sociológica define la organización burocrática ideal basada en la racionalidad, equidad y normatividad.

En efecto, Weber diseña una estructura formal en la que todo es regulado normativamente para evitar las arbitrariedades, todos los miembros tienen perfectamente delimitadas sus obligaciones y responsabilidades, con los niveles de autoridad claramente

marcados, junto a los métodos de control para ejercerla, con la creencia subyacente de que si todo está regulado, se evitarán los conflictos y se acentuará la eficacia.

Recapitulando podemos resumir la aportación de estos primeros autores en dos grandes líneas: la primera se orientaba hacia los métodos y sistemas de producción; la segunda, bajo una concepción maquinista, pretendía definir formas óptimas de administración, mediante el diseño de estructuras formales ideales. Sus aportaciones fueron importantes, pero el modelo clásico pronto empezó a mostrar sus limitaciones a la hora de adaptar las organizaciones a las nuevas situaciones sociales de los países en pleno desarrollo económico.

1.2 El modelo de las relaciones humanas

El modelo de las relaciones humanas aparece a medida que va cambiando la situación social y económica, hasta volverse completamente distinta. Por una parte, se hacía evidente que productividad, organización y equipo humano eran conceptos inseparables. Por otra parte, diversas fuerzas presionaban hacia nuevas formas de gestión. Según Quijano (1987), los principales factores que influyeron eran: la nueva legislación social, el crecimiento del poder de los sindicatos, el desarrollo de las ciencias del hombre, las propias limitaciones en los enfoques anteriores.

A partir de la conocida investigación en la planta Hawthorne de la Western Electric Company, dirigida por Mayo a partir de 1924, y hasta entrados los años cincuenta, la ingeniería cede parte de su primacía a la psicología y el foco de atención de los psicólogos de las organizaciones pasa a ser el grupo. Se toman en consideración los aspectos emocionales, actitudinales y motivacionales del ser humano social. Se enfatizan los aspectos informales de la organización como forma de análisis del conflicto, el papel de los directivos (se habla por primera vez de “habilidades directivas”), se incluyen aspectos como el estatus, el rol.

En esa época es fundamental la aportación de Kurt Lewin sobre la dinámica de los grupos y la aplicación realizada por Lippitt y White, de las que surgen los conocidos estilos directivos clásicos (autoritario, participativo y *laissez faire*), y se revaloriza el papel directivo como conductor de la organización informal, capaz de potenciar las relaciones humanas y la participación para conseguir un incremento de la satisfacción de los empleados, una disminución de los conflictos y finalmente una mejora de la productividad.

Aunque muy centrados en el grupo, estos autores introdujeron una mirada social en la organización, incluyendo los aspectos informales. Dieron los primeros pasos encaminados a valorar la importancia de las interacciones entre individuos y grupos (al mismo o a diferentes niveles jerárquicos) con los medios y estructura física y tecnológica, o a plantear dos polos en el problema del liderazgo, el estilo directivo y las actitudes de los subordinados.

1.3 De la segunda guerra mundial a la crisis petrolera (“los treinta años gloriosos” o la edad de oro del capitalismo)

Transcurrida la segunda guerra mundial, el medio social y económico ya no es el mismo. Fundamentalmente se producen dos cambios de primer orden: un avance importante en el desarrollo tecnológico (por ejemplo, la aparición de la informática) y el inicio de una fase expansiva económica que culminará en los años sesenta y que durará hasta la crisis del petróleo de 1973, que junto al aumento del bienestar, produce una explosión social de optimismo y confianza. Todo ello, como veremos a continuación, tuvo su reflejo en la forma de entender las organizaciones y el *management*.

Como decimos, en los años cincuenta y ante la influencia que el desarrollo tecnológico empezaba a tener en aspectos tan dispares como la mayor capacitación y especialización en los empleados, los cambios en los sistemas de producción y en los sistemas de almacenamiento de la información, etc. aparece un gran interés por analizar la relación entre los aspectos técnicos y humanos (grupales fundamentalmente), que dan lugar a la aproximación sociotécnica.

Los sociotécnicos advirtieron cómo la tecnología determinaba el comportamiento de los miembros de la organización, pero no de forma directa, sino a través de la organización y de la planificación de los sistemas productivos. Como concluyó Woodward (cit. en Peiró, 1990, p. 103): “los métodos técnicos eran el factor más importante para determinar la estructura organizacional y establecer el tono de las relaciones humanas dentro de la empresa”.

Aparece el concepto de sistema aplicado a la organización (sistema sociotécnico), se propone el enriquecimiento de tareas (*job enrichment*) como forma de evitar la monotonía y mejorar la motivación, y aparecen los primeros avances ergonómicos.

El concepto de sistema, aún restringido, propuesto por autores del Instituto Tavistock de Londres se caracterizaba por la constatación de que “cualquier sistema de producción requiere una organización tecnológica –equipos y procesos– y una organización del trabajo, relacionándose con ambos las personas que realizan las tareas necesarias. Las demandas tecnológicas limitan el posible tipo de organización del trabajo, sin embargo, este tiene propiedades sociales y psicológicas propias que son independientes de la tecnología” (Rice, 1958, cit. en Quijano, 1987). El objetivo era encontrar el mejor sistema psicosocial compatible con el sistema tecnológico.

En otro orden de cosas, una figura primordial de esa época (aunque sus aportaciones llegan hasta los inicios del siglo XXI) fue Peter Drucker, quien en su obra de 1954, *Los principios del management*, articula nuevos sistemas de gestión adaptados a las necesidades del momento, como, por ejemplo, con el desarrollo de la dirección por objetivos (o resultados).

La subordinación a la tecnología está en la base de la aparición del modelo humanista (Peiró, 1990),

que reivindica el rol central para la persona, aunque probablemente este modelo inspirado en la psicología humanista sea uno de los ejemplos más claros de influencia externa en la organización.

En efecto, la psicología humanista es un evidente producto del ambiente social que se respiraba a finales de los cincuenta y principalmente en los años sesenta. Esos años se caracterizaron por su fuerte desarrollo económico, el aumento de la prosperidad y del estado del bienestar en Europa que ofrecía a los ciudadanos una seguridad desconocida hasta el momento. Sociológicamente fue una época de grandes movimientos contestatarios que buscaban un mundo mejor.

Así, a partir de autores como Rogers o Maslow se formula un nuevo concepto del ser humano que, en su aplicación a las organizaciones, niega la visión mecanicista y pasiva de posiciones anteriores para enfatizar su capacidad de desarrollo, responsabilidad y, al mismo tiempo, tendencia de ver satisfechas en el trabajo sus necesidades, desde las básicas (materializadas en términos económicos), hasta las de pertenencia, estima e incluso autorrealización.

Douglas Mc Gregor es uno de los más genuinos representantes de esta corriente y que más influencia posterior ha tenido. Basándose en los entonces recientes estudios de Maslow (2007), critica los métodos de gestión de las organizaciones para demostrar que no permiten motivar a los empleados (más allá de las necesidades básicas), con lo cual estos habían de ser controlados férreamente, en un círculo vicioso infinito.

A partir de esta crítica, Mc Gregor diferencia su conocida teoría Y de la teoría X que representaba el sistema tradicional; y añade que tras cualquier decisión directiva existen determinadas percepciones y creencias sobre el ser humano. Así, la teoría X resume estas percepciones y creencias que Mc Gregor observa en los sistemas tradicionales de gestión (Mc Gregor, 1989): el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo, por tanto debe ser obligado y controlado; el ser humano tiende a evitar la responsabilidad, busca la pasividad y prefiere ser dirigido.

Por el contrario, según la teoría Y, el ser humano busca las compensaciones psicológicas asociadas al logro de los objetivos, aspira a nuevas responsabilidades y tiene capacidad creativa para enfrentarse a los problemas. Finalmente constata que estas capacidades están siendo desaprovechadas en las empresas. Esta visión del ser humano recibió un fuerte impulso a partir de investigaciones como las de Herzberg, en un trabajo ya clásico en el que asociaba la motivación a factores intrínsecos como la responsabilidad, autonomía, etc.

Otros autores, como Argyris, centran su estudio en las incongruencias entre ese ser humano que tiende a responsabilizarse de la consecución de objetivos y así a autorrealizarse, y las organizaciones reales que generan dependencia, pasividad y rechazo del excesivo control externo, lo que genera precisamente un aumento del control y empeora la situación.

Argyris (1979) plantea el problema en términos de conflicto entre las necesidades humanas (autoestima, aceptación) y el sistema organizativo. Según este autor, la solución se basa en adaptarlo para que favorezca las posibilidades de satisfacción psicológica, lo que llevará a la consecución de los objetivos de la organización. En este “modelo mixto” deberían reducirse los niveles jerárquicos y aumentar la comunicación y la participación en las decisiones.

De estas consideraciones surgen propuestas de autores como Likert, que defienden organizaciones basadas en la confianza en los subordinados, lo que implica menor jerarquización y control, mayor preocupación por la motivación hacia un clima cooperativo y la identificación con los objetivos de la organización. Los factores motivacionales son el estatus, el reconocimiento, la aprobación, la seguridad, el desafío, y para desarrollarlos es necesaria desde la dirección una actitud que prime la participación, la cooperación, y el trabajo en equipo.

En esta época proliferan también los modelos de “estilos directivos”: las teorías de las universidades de Michigan y Ohio, el *grid* de Blake y Mouton, la teoría situacional de Hersey y Blanchard son buenos ejemplos. Con las lógicas diferencias, todas ellas buscaban mejorar la eficacia directiva adaptando el comportamiento directivo a la tarea, y la situación del equipo, con un ideal que resumen muy bien Blake y Mouton (1973, p.121): “la excelencia de la organización y la excelencia individual son una y la misma”.

En relación al liderazgo, Warren Bennis escribe una de las frases paradigmáticas del enfoque humanista: “en realidad, el proceso de convertirse en líder es muy parecido al proceso de convertirse en un ser humano bien integrado” (Bennis, 1990, p.3).

El enfoque humanista impregna de forma clara tras el desarrollo organizacional (DO), que se plantea como una respuesta a la necesidad de cambio cada vez más permanente, a la que se ven abocadas las empresas del último cuarto del siglo xx. En definición de Beckhard (1988, p.10) el DO es el “esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los ‘procesos’ de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

1.4 Los últimos treinta años

A partir de los años ochenta del pasado siglo, la palabra *cambio* se apodera de la gestión empresarial. El modelo mecanicista, centrado en la eficiencia, y el modelo humanista, centrado en la persona, con todas sus interacciones actúan como base para la propuesta incesante de métodos y técnicas que deben asegurar la competitividad de unas organizaciones en mercados cada vez más globales y de una competencia feroz.

Paralelamente, el aumento de la capacitación y la importancia del conocimiento de los empleados cues-

tionan también los sistemas organizativos y las formas de liderazgo.

Peters y Waterman, en su *best seller* "En busca de la excelencia", refiriéndose a las prácticas del *management* imperante centradas en la estrategia, planificación, dirección financiera, diseño de la estructura, declaran "quizá haya llegado el momento de que cambiemos nuestras costumbres" (Peters y Waterman, 1984, p. 3). En su propuesta basada en el estudio de empresas norteamericanas excelentes abren la puerta a los intangibles como claves del éxito y cuestionan las visiones racionalistas de la empresa. Así, conceptos como el aprendizaje organizacional, la innovación, el *empowerment*, la calidad de servicio y muchos otros se incorporan a la agenda directiva: el factor diferencial de las empresas de éxito está en su cultura.

En esos años proliferan los nuevos enfoques, en su mayor parte no se trata de nuevas teorías sobre la organización, sino de métodos, algunos de alta sofisticación, que aprovechan el conocimiento acumulado para dar nuevas respuestas a los nuevos retos y que apuntan hacia una organización que se basa en la flexibilidad y no en la rigidez, en la función más que en la jerarquía, la autonomía en lugar de la dependencia, la responsabilidad en lugar del control, la cooperación e interdependencia más que los procedimientos formalizados de relación interindividual e intergrupala. También se produce, no hay porque ocultarlo, en el contexto de un mercado –el del propio *management*– muy competitivo, que exige y consume nuevos productos a gran velocidad. La gestión de la calidad total, las organizaciones inteligentes, la reingeniería de procesos, la gestión del conocimiento, la innovación se suceden como las soluciones para las empresas, y la dirección por valores, el liderazgo resonante, la inteligencia emocional y el autoliderazgo aparecen como las respuestas a las nuevas necesidades de las cúpulas directivas, que se diferencian así de la gestión tradicional y de sus competidores, asumiendo precisamente esa faceta del liderazgo asociada al cambio.

La pregunta que nos podemos formular es si la acumulación de métodos *fast-food* es la respuesta que buscamos, o a lo mejor es que estamos asistiendo a un cambio de época que nos está pidiendo una nueva forma de entender el *management*, para recuperar su capacidad de adaptación a los nuevos tiempos. Buena parte de los métodos citados (y muchos otros que estarán en la mente del lector) son buenas contribuciones, pero quedan diluidos en el mar de las contradicciones que se generan en la organización y acaban en intentos voluntariosos pero dispersos, con resultados desiguales y a menudo un alto coste personal para los directivos.

En los años noventa del siglo xx aparecen también los primeros intentos de efectuar una lectura del *management* desde una perspectiva radicalmente nueva, considerando las teorías de los sistemas complejos y del caos, que desarrollaremos en el apartado siguiente. A modo de ejemplo citaremos a Gómez-Pallete (1993), Hock (1999), Stacey (1994) o Wheatley (1994).

Nuestra práctica profesional, en contacto continuo con las dificultades y las dudas de directivos, responsables y colaboradores de sectores diversos, nos lleva a pensar que necesitamos urgentemente un nuevo enfoque, una teoría del *management* capaz de generar respuestas a los retos que plantea una sociedad globalizada, posmoderna y digitalizada como la actual, que poco se parece a la del siglo pasado.

2. La complejidad como nuevo paradigma

Partimos de la hipótesis de que la situación de desconcierto descrita previamente es fruto de los múltiples y radicales cambios experimentados en la última década y de que los consecuentes intentos de adaptación realizados en los últimos años podrían ganar en eficacia si se asentaran en una nueva teoría de la organización. Para advertir entonces qué tipo de teoría resultaría útil, debemos detenernos en la naturaleza y el sentido de estos cambios, que además parecen adquirir una velocidad exponencial.

2.1 El colapso del espacio y del tiempo

La globalización ha empequeñecido el planeta. Por supuesto, hace mucho que existen empresas multinacionales y que los seres humanos viajamos en avión, pero de lo que estamos hablando ahora es de tener clientes, competidores y proveedores en cualquier rincón del mundo, de la libre circulación de personas en la Unión Europea, de las sociedades y empresas multiculturales, de grandes áreas de libre comercio, de la circulación de capitales sin fronteras ni limitaciones (todos ellos con sus potenciales efectos secundarios nocivos, pero no corresponde aquí entrar en valoraciones).

La era digital acaba con las limitaciones del tiempo, abre la puerta a la instantaneidad y simultaneidad: cualquier comunicación puede ser en tiempo real, cualquier información se encuentra a un clic de distancia (si necesitamos más, cambiamos de web), desaparece la separación entre jornada laboral y tiempo personal, llevamos la oficina en el bolsillo, la mensajería instantánea y las redes sociales le ganan la partida al correo electrónico en la generación digital y cada vez en más empresas. Hasta la guerra se digitaliza (y se virtualiza, excepto para las víctimas): ver la sala de control de aviones *drones* recuerda más a una sala de videojuegos que al sufrimiento de la trinchera.

2.2 La disolución de las verdades

Sin darnos cuenta, la modernidad ha ido cediendo terreno a la posmodernidad. Básicamente significa que se acabó la era de los grandes relatos compartidos socialmente, sean ideológicos, políticos, religiosos, artísticos o empresariales, porque hemos renunciado a poder compartir la realidad. Hemos transitado de una voluntad de hacer las cosas bien (porque en el fondo *como Dios manda* quería decir eso), a una necesidad

evolutiva de reinventarnos constantemente, innovar, emprender. En la modernidad podíamos buscar las referencias y las repuestas en el pasado, en la experiencia. En la posmodernidad hay que construir el futuro sabiendo que no podrá parecerse al pasado. Bonito reto para el liderazgo.

Durante décadas, un directivo sabía lo que significaba ser un buen directivo. Hoy, ¿cuál puede ser su brújula, consciente de que las respuestas de éxito de ayer ya no funcionan? Esto significa una presión añadida a los retos que plantea la tarea, pues acaba cuestionando la propia identidad de la persona, primero en su función pero luego como individuo. Como expresa Kenneth Gergen (2010, p. 27), las tecnologías de la comunicación provocan una saturación social, “las personas viven en un estado de construcción y reconstrucción permanente; es un mundo en el que todo lo que puede ser negociado vale”. La personalidad, la construcción de lo que soy, se vuelve moldeable, provisional, fluctuante.

El cambio permanente es el gran compañero de viaje, y con él la ansiedad permanente. Como expresa otro estudioso de nuestra época: “la cultura moderna del riesgo se caracteriza porque no moverse es sinónimo de fracaso y la estabilidad es casi sinónimo de muerte en vida. Por lo tanto, el destino importa menos que el acto de partir” (Sennet, 2000, p. 91).

2.3 La construcción de la realidad

Sabemos que los seres humanos no percibimos la realidad exterior, sino que vivimos en una construcción mental basada en parte de ella. Este hecho, intuido por los grandes filósofos y conocido por la psicología desde hace mucho tiempo no es hijo de la posmodernidad.

Es fruto del funcionamiento de nuestro sistema perceptivo y nervioso. Nuestro sistema sensorial, mediante el cual recibimos los estímulos (visuales, auditivos, etc.) del entorno, no está diseñado para percibir todos los estímulos. Por ejemplo, de todos es sabido que ciertas longitudes de onda lumínicas (infrarrojos-ultravioletas) escapan de nuestra capacidad visual. Es decir, parte de la realidad exterior no “nos llega”, probablemente porque su detección no es estrictamente necesaria para asegurar nuestra supervivencia: podemos sobrevivir sin ellos.

En segundo lugar, la evolución nos ha dotado de una facultad muy útil pero con consecuencias: la focalización de nuestra atención. Todos hemos experimentado que al centrar nuestra atención en una actividad o una tarea concreta (sea esta leer, ver una película, o conducir) irá “desapareciendo” el resto del entorno, aunque intente llamar nuestra atención (por ejemplo, los intentos de conversación de nuestra pareja o hijos). Es decir, de lo que percibimos –que ya es una criba– seleccionamos una parte en función de nuestra necesidad y/o interés del momento.

Y en tercer lugar, por motivos de economía psicológica, hemos desarrollado los llamados *sesgos cogniti-*

vos que nos permiten automatizar algunas respuestas sin tener que analizarlo todo en cada instante. También es muy útil... y peligroso. Por ejemplo, cuando ya ha estallado un problema (pongamos por caso una crisis económica), nos parece a todos evidente que iba a suceder. Sin embargo, antes de que ocurriera, no lo habíamos expresado.

Hay más, estos tres procesos son comunes, con las lógicas variaciones individuales, a todas las personas. Pero se añade un cuarto factor, este absolutamente individual: se trata de la subjetividad. Entre el estímulo y la respuesta –por ejemplo, en una conversación– se produce un largo recorrido por buena parte de nuestro cerebro, y el estímulo queda interpretado, modificado, filtrado por el de nuestras creencias y valores y por la influencia de nuestras emociones del momento. Es decir, nuestra respuesta comportamental no es tanto fruto del estímulo en sí mismo, sino de nuestro procesamiento valorativo del estímulo. Los ejemplos de la vida cotidiana son constantes: el mismo comentario será recibido amablemente o de forma crispada en función de quien sea el interlocutor (el jefe o un compañero) y del momento en el que se dé (en un momento de tensión o distendido).

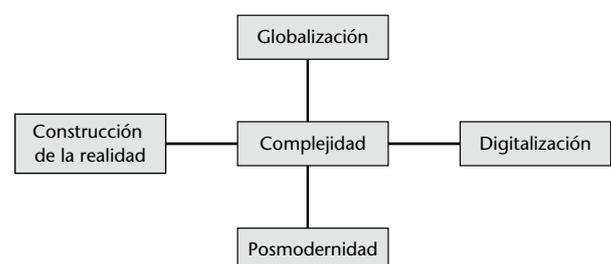
El conjunto de los elementos brevemente comentados acaban configurando una tormenta perfecta:

- cada uno construye su realidad individual y subjetiva sabiendo que todo es relativo;
- en una época (posmoderna), en la que los grandes acuerdos de significado están en crisis;
- en un mundo global, en el que la diversidad es la norma;
- y con una aceleración del tiempo que dificulta el distanciamiento y la reflexión.

Resultado de todo ello se dispara la sensación de complejidad, característica de la sociedad-red que se está estableciendo en todo el planeta en palabras de Manuel Castells (2001). Pero, sobre todo, se dispara la sensación de impotencia, de no estar equipado para este tipo de aventuras...

¿Cómo responden las organizaciones a esta tormenta? Pues de la única manera posible si quieren sobrevivir: aumentando su complejidad interna. Pero, a diferencia de lo que se ha observado a lo largo de las últimas décadas, aumentar la complejidad interna no significa sofisticar las dependencias orgánicas en un organigrama en permanente redefinición, ni rediseñar con visiones innovadoras los procesos productivos para hacerlos más fiables. No se trata de esforzarse

Figura 1. La tormenta perfecta



más para intentar retomar el control supuestamente perdido, sino más bien de identificar y aceptar las fuerzas presentes en la organización y permitir que se pongan a la obra, tal y como se da en todo el universo.

Según Malone (2005), a este nuevo tipo de organización la podemos llamar *auto-organizada, autogestionada, empowered, emergente, democrática, participativa, centrada en las personas, peer-to-peer*, o en una palabra *descentralizada*, o si miramos hacia el entorno de la propia empresa, y empleando la provocadora expresión de Tapscott y Williams (2007), utilizando la tecnología como “armas de colaboración masiva” estableciendo mil y una redes más o menos duraderas de cooperación con proveedores, clientes, organismos públicos, universidades e incluso competidores.

Si lo que caracteriza, y cada vez más, a las empresas es la complejidad interna y externa, parece sensato pensar que es en este paradigma donde podemos encontrar una nueva representación de la organización. Una representación coherente con aquellos métodos y técnicas que propicien su evolución, y también permitan abandonar aquellos que no lo sean. Este cambio implica no solo un cambio a nivel externo, sino también, y principalmente, un cambio de modelos mentales de los directivos y colaboradores de las empresas.

En realidad, hablar de un paradigma de la complejidad, significa integrar un conjunto de aportaciones provenientes de la física, la biología y las ciencias sociales, que apuntan en la misma dirección y resultan congruentes entre ellas. Todas ellas significan una alternativa al paradigma analítico, racionalista y aristotélico que hemos compartido desde la Ilustración, y que empieza a dar síntomas de agotamiento.

No se trata aquí de extenderse sobre esta cuestión. Listaremos brevemente las principales características de los sistemas complejos, como es una organización o un mercado, que en nuestra opinión resultan del mayor interés para el directivo actual. Sin embargo, somos plenamente conscientes y pedimos disculpas al lector por la limitación que significa utilizar un código racional como es el lenguaje escrito para transmitir ideas y conceptos que, como veremos, necesitan de una aproximación más holística para ser aprehendidos e interiorizados.

2.4 Principales características de los sistemas complejos

1. En un sistema complejo, la mirada debe dirigirse hacia el sistema y las interacciones entre sus elementos, y no hacia los elementos mismos. Esto choca contra nuestra formación analítica que tiende a concentrarse precisamente en los elementos para comprender el problema. Un ejemplo típico en el mundo empresarial es el trabajo en equipo.
2. La causalidad es circular no lineal (otra agresión a nuestros hábitos racionales), como no es difícil de ver si queremos comprender un fenómeno como la motivación de los colaboradores.

3. Lo normal es que el orden y el desorden se sucedan, en realidad cada uno provoca el otro, como es habitual sufrir en los proyectos de cambio, lo que reta nuestra tendencia al control.
4. Los sistemas complejos tienden a autoorganizarse, es decir, buscan autónomamente nuevas formas de adaptarse al entorno, cuestión que muchas veces es vivida como un ataque a la paciencia y la autoridad del directivo.
5. Los sistemas complejos se autoregulan cuando alcanzan un estado de estabilidad, como se hace evidente con la creación de culturas y subculturas departamentales, profesionales, etc.
6. Los sistemas complejos no pueden permanecer estáticos: incluso su estabilidad es una estabilidad dinámica y pueden cambiar rápidamente, en cualquier momento. Ese constante flujo de energía provocará su evolución (crecen o se transforman). Su ausencia provocará una involución, es decir su colapso (se degradan y hasta desaparecen), como hemos podido ver en el crecimiento exponencial de algunas empresas o en la decadencia vertiginosa de otras a pesar de su éxito.

Estas características resultan incómodas porque retan a nuestros modelos mentales. En el apartado siguiente daremos pistas de cómo integrarlas en las funciones directivas habituales.

3. Dirigir desde la mirada compleja

Una pregunta que recientemente está generando mucho debate en el mundo del *management* es ¿por qué los directivos son tan reacios a asumir la complejidad? Las respuestas son varias, según las perspectivas. Van desde negar la misma naturaleza de la complejidad – que se compara a un desorden mental o falta de claridad– hasta el desconocimiento, es decir la incapacidad de identificar situaciones complejas. Otros investigadores lo atribuyen a nuestra incapacidad de generar herramientas y comportamientos para directivos en entornos complejos, con lo cual se sigue recorriendo a los enfoques y las herramientas de la época industrial. Posiblemente, más que concebir un nuevo paradigma para la complejidad, se trata de observar el que ya está emergiendo y descubrirlo en cada momento.

Evidentemente, las decisiones que se toman en el día a día de una empresa no son todas complejas. Algunas son rutinarias, otras son complicadas. El razonamiento, el análisis de los datos, la observación de los hechos, la experiencia personal acumulada, incluso la rutina siguen y seguirán siendo de gran utilidad en estas situaciones. Por eso resulta tan relevante la capacidad de diagnosticar la naturaleza de la situación y del entorno en el que nos encontramos.

Snowden y Boone (2007) diferencian cuatro tipos de entorno y proponen modos de actuación distintos para cada uno de ellos:

- a) **Entornos sencillos:** es el mundo de las buenas prácticas. Los entornos sencillos son conocidos, agradables porque parecen estables y en los que

la relación entre la causa y el efecto es fácilmente visible para cualquier persona. Las respuestas correctas, por su evidencia, son claras para todo el mundo y, por lo tanto, el consenso es fácil de alcanzar. Se encuentran en áreas que sufren pocos cambios y son situaciones que requieren método y rigor en el cumplimiento.

- b) **Entornos complicados:** el mundo de los expertos. En el mundo de lo complicado, pueden existir “varias buenas respuestas” (cada maestrillo tiene su librillo) y, por lo tanto, a pesar de que exista una clara relación entre la causa y el efecto, no todo el mundo es capaz de percibirlo. Mientras que el dirigente en entornos sencillos debe observar, ordenar la información y luego actuar, el entorno complicado deberá observar, “analizar” y luego responder a la situación. Este enfoque requiere “conocimiento experto”.
- c) **Entornos complejos:** el mundo de lo emergente. En entornos complicados, existen una o más buenas respuestas. Sin embargo, en entornos complejos, “la buena respuesta no existe”. Se trabaja sobre las posibles opciones y, si todo va bien, podremos entender por qué pasan las cosas solo a posteriori. Por eso, en lugar de intentar imponer un sentido a la acción, los dirigentes deberán permitir, con mucha paciencia, que el camino se vaya desvelando por sí mismo. Esto implica poder equivocarse sin consecuencias graves y aprender. Necesitarán probar, luego intuir y finalmente responder a la situación.
- d) **Entornos caóticos:** el mundo de la respuesta urgente. En entornos caóticos no tiene sentido buscar la buena respuesta. La relación causa-efecto es imposible de establecer porque varía constantemente y no se pueden detectar patrones estables. De entrada, un dirigente no deberá esforzarse en descubrir patrones, sino en “cortar la hemorragia” (situaciones de emergencia extrema). Primero “actuando”, para intentar establecer un cierto orden, buscar luego si se detectan zonas de estabilidad y de inestabilidad y trabajar para convertir la situación de caótica en compleja.

Por definición, lo complicado no es sencillo. Aprendamos también a diferenciar lo complicado de

Figura 2. Contextos y respuestas organizativas

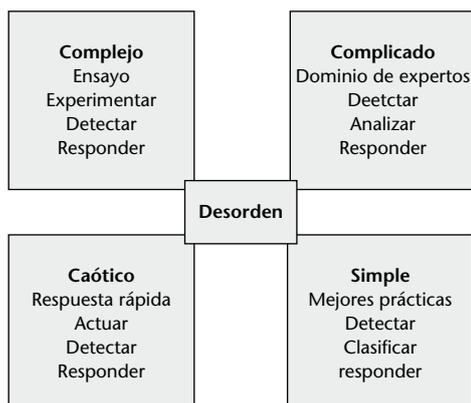
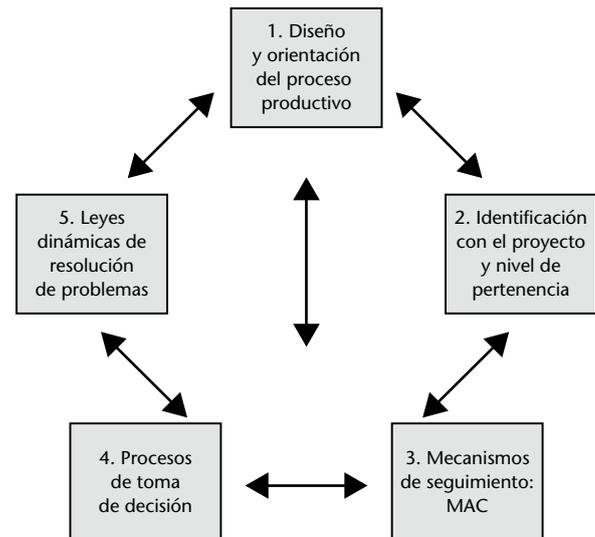


Figura 3. Los cinco procesos organizacionales básicos



lo complejo y lo complejo de lo caótico. Si está claramente diagnosticada la naturaleza de una situación como compleja, entonces las herramientas y los comportamientos de siempre no sirven: es hora de perfilar e ir probando una nueva lógica de *management*. Este nuevo paradigma ha de ser... complejo (pero no necesariamente complicado).

Por eso, proponemos estudiar los cinco procesos básicos siguientes, adaptados de Gharajedaghi (2011), que precisa cualquier organización, para indagar el nuevo abordaje que reclama el liderazgo de las organizaciones en la era de la complejidad.

3.1 Diseño y orientación del proceso productivo:

Comprende desde el pensamiento estratégico (visión, misión, estrategia a medio-corto plazo) a la gestión del día a día (organización interna, distribución de objetivos, niveles de calidad...).

El antiguo paradigma, enseñado en las escuelas de negocio y fruto del pensamiento racionalista y cartesiano, pretende claramente arrancar desde la realidad para analizarla, comprenderla y sobre todo poder actuar sobre ella. Por eso, los procesos de planificación estratégica suelen seguir estos pasos:

- Elaborar una **descripción de la situación actual** basada en datos, números, informaciones diversas interpretadas, conocimientos y experiencias que sirvan de punto de partida.
- Elegir a partir de esta representación **a dónde nos interesa** (y se puede razonablemente **llegar**, teniendo en cuenta el mercado local y global, los recursos disponibles, las previsiones y otras proyecciones).
- **Organizar** consecuentemente para alcanzar este destino: identificar líneas estratégicas, cascada de objetivos, diseñar o adaptar la organización para que sea capaz de llevar a cabo esta planificación en un periodo dado.

Este proceso nos es familiar y no parece descabellado. Es el modelo de negocio que se ha ido practicando con los resultados que sabemos durante muchos años.

Detengámonos ahora un momento para preguntarnos qué comporta implícitamente este paradigma. ¿Cuáles son los supuestos básicos que no se cuestionan en esta manera de proceder?

- Que existe un mundo objetivo real allí fuera, es decir una realidad que podemos descubrir y compartir.
- Que si razonamos bien y sabemos comunicar, podemos acabar captándola y describiéndola de manera fidedigna.
- Que el futuro es mínimamente previsible, o al menos que la estabilidad del sistema y de su entorno es suficientemente fiable para permitirnos proyectarnos en un futuro que cumplirá razonablemente con nuestras proyecciones.
- Que si la estrategia está elaborada profesionalmente, la organización adecuadamente diseñada y el proceso escrupulosamente planificado, la combinación de las diferentes líneas de acción nos llevarán muy probablemente al objetivo deseado.
- Que el sistema tiene la capacidad y tolera amoldarse dócilmente en función de las necesidades organizativas (y económicas) del momento.

Desgraciadamente, la observación del día a día en un mundo cada vez más complejo ha evidenciado que la mayoría de estas afirmaciones no son acertadas, ya que, como vimos, el concepto de "realidad" se ha modificado profundamente, el acceso a ella siempre nos llega mediatizado. En esta ocasión, la experiencia de los directivos y trabajadores de las organizaciones actuales coinciden totalmente con lo que nos dice el modelo de sistemas complejos, y por ello este constituye una esperanza para revolucionar (nunca mejor dicho) esta manera de funcionar: ¿quién se atreve hoy a planificar a cinco años vista?, ¿y a dos años? No obstante, la planificación estratégica no ha pasado a la historia: es su abordaje y su manejo los que han cambiado.

La visión, es decir este "estado futuro deseado" se convierte hoy, más que en un destino, en un rumbo. Es la brújula que indica a la organización por qué senderos podría caminar para cumplir con lo que ha identificado como su razón de ser, su misión. Ha dejado de ser una meta, es decir una realidad que se deba y se pueda alcanzar. Es una "manera de caminar", una apuesta racional-intuitiva para cumplir con su misión o, si resulta imposible, cuestionarla.

Desde el paradigma de la complejidad, el **análisis del entorno** también adquiere otro matiz. Renunciando a alcanzar una descripción fidedigna de la realidad (nunca lo será, abandonemos esa fantasía de una vez, como mucho llegará a ser consensuada, cosa que no garantiza la certeza pero sí le da más credibilidad), el ejercicio consistirá entonces en elegir acertadamente entre la infinidad de información disponible y que reclama nuestra atención (con o sin motivos) que nos

servirá para sentir, intuir, anticipar la emergencia de una nueva realidad que vendrá a dar respuestas a necesidades ya existentes, aunque no siempre expresadas, y con la participación y colaboración del mayor número de *stakeholders*, tanto internos como externos.

Las **estrategias** a implantar se convierten en apuestas argumentadas (ya no "soluciones") revisables en cualquier momento en que aparezca nueva información que venga a modificar el análisis del entorno y/o cuestionar o matizar la visión. Evolucionan entonces hacia algo más dinámico, fluido, adaptativo. Esto implica que el seguimiento de su implantación no se limita a un control de que los planes se están cumpliendo según lo previsto, sino que se convierte en un proceso permanente de monitorización del entorno para comprobar la consistencia y el impacto de la planificación para ser capaces de modificarla sobre la marcha.

Es fácil vislumbrar el profundo cambio que implica esta nueva mirada sobre el **rol de los líderes**: pasan de ser visionarios-estrategas, personas inspiradas por su visión pero sin contacto profundo con el entorno representado por los *stakeholders*, a convertirse en los mejores investigadores de campo y de mercado, promotores de su visión y expertos comunicadores (*storytellers*) que pretenden compartir su "lectura" de la situación. Son personas de contactos, "*brokers*" (personas-puente) que desarrollan su acción tanto fuera como dentro de la organización.

Para concluir sobre este nuevo papel del líder, retomaremos las predicciones del sociólogo Josep Burcet (1997) que a finales del siglo xx pronosticaba que "en el curso de los próximos diez o quince años cada vez será más frecuente que la gente se encuentre en situaciones sin precedentes, en donde se haga difícil saber cómo se debe actuar. En situaciones de esta naturaleza, las expectativas recíprocas de comportamiento son confusas. Uno no sabe muy bien cómo puede actuar el otro, ni el otro tiene una idea clara de cómo puede reaccionar el primero. Todo esto crea tensión entre ambos. Los niveles de confusión, ambigüedad e inseguridad son altos y desproporcionados respecto de la capacidad para afrontarlos. Lo peor, sin duda, es que la velocidad en que aumenta la exposición a la indeterminación es mayor que el progreso de la capacidad para afrontarla" (Burcet, 1997, p.44)

La verdad es que sabemos muy poco sobre nuestro verdadero potencial para afrontar niveles más altos de indeterminación. En realidad, la humanidad ha vivido hasta ahora en condiciones relativamente estables con poca velocidad de cambio. Pero cada día se hace más patente la necesidad de nuevos comportamientos, nuevos lenguajes para enfrentarse a situaciones nuevas e imprevisibles.

3.2 Identificación con el proyecto y grado de pertenencia

"Rien ne sert d'être vivant, s'il faut que l'on travaille" André Breton.

Esta frase del poeta surrealista francés André Breton expresa con humor (y con una cierta crueldad) el pensamiento de muchos trabajadores. La lógica del diseño organizativo industrial y posindustrial se fundamentaba en proporcionar al trabajador los recursos necesarios para vivir –en este contexto léase *consumir*– fuera del trabajo; es decir, una vez que el trabajador volvía a ser “persona” (Henry Ford quería que cada uno de sus trabajadores pudiera alcanzar a comprarse un coche Ford). Como vimos en la primera parte de este artículo, la aplicación de las teorías humanistas al *management* no perseguía la “humanización” de la organización simplemente por motivos filosóficos o ideológicos, sino que la consideraban el ingrediente necesario para mejorar la productividad, al concluir que existía una correlación directa entre ambas. Como comprobaron los profesionales de la psicología industrial, las aspiraciones del ser humano son numerosas y muy variopintas. Desde una organización productiva, pretender responder a estas aspiraciones, como sugieren algunas teorías de la motivación y del *management*, recuerda al mito de Sísifo: un esfuerzo incesante e inútil, en el que más de un directivo se ha descorazonado.

Diseñar organizaciones desde el paradigma de la complejidad implica salir del marco tradicional de pensamiento de las relaciones laborales, incluso humanas, para acceder a un nivel más profundo, más existencial, una vez más recordando la emergencia y la evolución de la vida desde el caos y en la naturaleza. Aquí aparecen para los seres humanos, que son seres en busca de sentido, dos preguntas directamente relacionadas con la vida misma, en la línea que apunta André Breton: ¿Qué hago yo aquí? Y la segunda: ¿Qué se espera de mí?

Tener clara la respuesta a estas dos preguntas es la clave del funcionamiento de cualquier sistema. En el momento en que uno o más elementos pierdan de vista estas preguntas, o peor aún, duden o discrepen sobre sus respuestas, todo el sistema se verá afectado, se desestabilizará. Encontrar la respuesta (y actualizarla continuamente porque, igual que el sistema, es evolutiva), es dotar de sentido a nuestra acción y por extensión a nuestras vidas. A partir de aquí, cambia el concepto de trabajo: se convierte en una vía para desarrollar una razón de ser, que puede convertirse en una pasión, como vemos en muchos científicos, investigadores, artistas, médicos, informáticos, etc. Aspectos como la retribución o la carrera profesional adquieren otro valor, siempre que el profesional sienta que se está dedicando a lo que siente que quiere dedicarse, porque es lo que le gusta y lo que llena personal y profesionalmente.

Por supuesto, esto es más fácil en algunas funciones que en otras: algunos trabajos rutinarios, con poca autonomía y escaso reto profesional pueden quedar lejos de este planteamiento, pero tampoco es nada nuevo, desde la milenaria tradición confucionista que viene a decirnos “elige un trabajo que te guste y no tendrás que trabajar ni un día de tu vida”, hasta el cé-

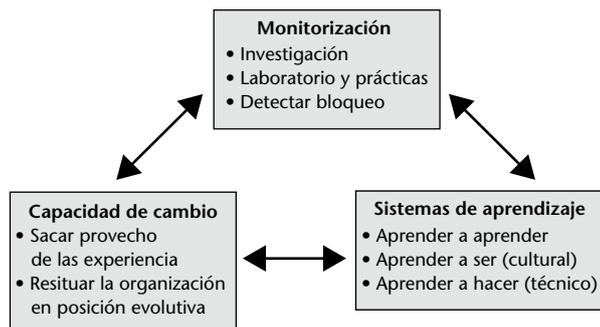
lebre discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford: “El trabajo va a llenar gran parte de vuestra vida, y la única forma de estar realmente satisfecho es hacer lo que consideréis un trabajo genial. Y la única forma de tener un trabajo genial es amar lo que hagáis. Si aún no lo habéis encontrado, seguid buscando” (Jobs, 2005).

Las últimas tendencias en políticas de recursos humanos hacen hincapié en temas de valores compartidos, visiones compatibles (personal/colectiva), conciliación entre la vida profesional y la privada, contrato psicológico entre la organización y sus integrantes, etc. Si bien apuntan en la buena dirección, estas tendencias también tienen sus limitaciones en un mundo complejo donde el diseño organizativo, con su dimensión dinámica y evolutiva, exige de nuevo otro nivel de pensamiento sobre el comportamiento humano.

Sin ninguna duda debe existir un discurso claro transmitido por la organización sobre su razón de ser, la finalidad de su actividad (es decir a QUÉ se dedica) y los valores operativos que sostienen su acción (CÓMO pretende operar). Pero a la vez, el sistema ha de permitir a sus miembros encontrar y asumir su propio proyecto en ella, el sentido de su propia acción, sin pretender un alineamiento absoluto e imposible con la misión de la empresa. El diseñador del sistema complejo ha de facilitar que cada una de sus piezas acabe encontrando su propia razón de ser, es decir los motivos por los que hace lo que hace, el PORQUÉ lo hace.

¿Qué ha de proporcionar la organización a sus miembros para lograr un alto nivel de identificación y pertenencia? Con la única aspiración de influir sobre la vivencia del individuo en la organización, puede ofrecer el acceso a toda la información necesaria y relevante, espacios físicos estimulantes, ritmos de trabajo equilibrados, tipos de relaciones poderosas, que facilitarán al colaborador el reconocimiento de su propio rol a través de sus aportaciones e interacciones. Sin necesidad de compartir intelectualmente una filosofía, una doctrina o un sofisticado sistema de valores, esto incrementará su identificación con un sistema que le permita el bienestar y potenciará su compromiso para contribuir a la evolución del subsistema en el que se ubica, dentro del conjunto de orden superior, a su vez inmerso en un conjunto de orden superior, etc.

A fin de cuentas, el diseño organizativo debe permitir al colaborador ser él mismo durante su actividad profesional, asumiendo la responsabilidad de su propia vida de la misma manera que lo hace fuera de su actividad profesional. Puede incluso acabar en una disolución progresiva de la frontera entre la persona y el profesional, cuando el deber se convierte en pasión, y viceversa. Su actividad profesional le permitirá entonces cubrir no solo sus necesidades materiales básicas y primarias sino también sus necesidades como ser humano realizado. Estamos hablando de facilitar que las experiencias de flujo (*flow*) a las que se refiere Csikszentmihalyi (2007) no sean la excepción en una organización.

Figura 4. El sistema de monitorización, aprendizaje y cambio

La compañía Google, a través de su programa *Search inside yourself* ('busca dentro de ti mismo'), promueve esta nueva manera de ser en la empresa a través de tres principios que van proponiendo a sus colaboradores: 1) aprender la calma interior, 2) incrementar la resiliencia emocional, 3) desarrollar el hábito de desear el éxito de los demás. A través de este proceso de autoconocimiento, el colaborador va conectando con sus motivaciones más profundas y asumiendo progresivamente la responsabilidad de su bienestar en la empresa.

3.3 Mecanismos de seguimiento: MAC (monitorización + aprendizaje + cambio)

En un escenario tal como el descrito anteriormente, la principal preocupación de un sistema es su continuidad, es decir su supervivencia. Esta depende a su vez de su capacidad para evolucionar y transformarse en función de las necesidades y exigencias del entorno. Por tanto, sus sistemas de control, su manera de monitorizar y seguir a la organización debe orientarse principalmente hacia esta finalidad y no, como en la lógica industrial, al cumplimiento de los planes y a la detección de las desviaciones para recompensar o perseguir a los responsables.

Lo hemos visto: un sistema complejo invariablemente se encuentra en evolución. Es esta evolución (y no únicamente sus resultados) la que se tendrá que monitorizar para ir comprobando si va dando respuesta a las expectativas de su entorno, si aporta valor manteniendo la buena salud de la organización.

En un sistema orientado a la evolución permanente, el seguimiento y el control tendrán como propósito la detección de las necesidades de cambio (de aprendizaje) con el fin de:

- sistematizar y repetir lo que funciona, para posibilitar así un cambio adaptativo continuo,
- eliminar las ramas obsoletas o que no aportan lo esperado.

En este contexto, la evolución no persigue la mejora sino la transformación continua, en la línea de los modelos del aprendizaje organizacional.

Modelo de seguimiento MAC:

- El propósito del seguimiento es descubrir las necesidades de adaptación y, por tanto, de aprendizaje

de todos los elementos productivos, a todos los niveles.

- El propósito del aprendizaje es permitir la adaptación, el cambio, la transformación continua de los procesos de trabajo, y de las relaciones tanto internas como con el entorno.
- Parte de esta transformación incluirá la actualización sistemática de los sistemas de seguimiento.

3.4. Procesos de toma de decisión

En el siglo XXI, vamos descubriendo cada vez con más asombro que el proceso cerebral de toma de decisión es profundamente diferente a lo que teníamos asumido durante siglos. Según el paradigma de la complejidad, aquí también debemos abandonar el pensamiento racionalista que está tras los métodos clásicos de toma de decisiones, según los cuales reunimos datos, y procedemos a un análisis sintético de los mismos, basándonos en un elaborado cálculo de las ventajas, los inconvenientes, y los riesgos de cada opción. Hoy, sabemos que esto no es así.

Cada vez más experimentos en laboratorios (posteriormente, trasladados a la vida real) ponen en evidencia que las decisiones se toman siguiendo un proceso de tal complejidad que todavía sobrepasa nuestros conocimientos.

Hasta hace bien poco se consideraba que el córtex prefrontal, en el que se localizan funciones ejecutivas como la atención operativa, la planificación y la toma de decisiones, tenía el papel preponderante, pero ahora sabemos que "la decisión deliberada de ejecutar una acción es un fenómeno multideterminado, un vector de numerosas influencias neuronales que convergen en la corteza frontal..." (Fuster, 2012, p. 339). Recientes investigaciones sugieren que las funciones racionales conscientes participan en la toma de decisiones al final de la secuencia, es decir, cuando la decisión ya se ha elaborado en zonas más "emocionales" del cerebro.

Admitir este hecho, corroborado repetidamente a lo largo de los últimos años, es considerablemente incómodo. Pone una vez más en evidencia las limitaciones mentales que tenemos realmente sobre nuestros actos y las situaciones que vivimos, y reabre debates filosóficos como, por ejemplo, el del libre albedrío. Las cosas ocurren según un orden, una lógica, unos mecanismos que escapan fácilmente a nuestra razón. El mundo no es siempre "razonable" porque no cabe en nuestra capacidad racional, la desborda. Esta idea es difícil de sobrellevar, mientras sigamos manteniendo la creencia de que la razón es el único eje vertebrador de nuestra relación con el mundo.

Gran parte de los directivos reconocen que los datos que reúnen y dicen necesitar –supuestamente para poder tomar una decisión– son en realidad argumentos que buscan (por lo tanto, de manera influida) para justificar una decisión ya tomada. Pero mientras sigamos relacionándonos a través de la razón (es decir, que nuestras interacciones deban ser razonadas y

razonables), nos vemos obligados a disfrazar de objetividad algo profundamente subjetivo (pero no por ello aleatorio).

Un ejemplo reciente de ello lo encontramos en el “escándalo” de la fundamentación de las políticas de austeridad en la Unión Europea, basada en un estudio de los economistas Carmen Reinhart y Kenneth Rogoff en el que pretendían demostrar que los niveles de deuda superiores al 90% del PIB perjudicaban el crecimiento, que resultó contener un error en los cálculos de una hoja Excel. La realidad es que, al margen del atractivo periodístico del error del Excel, los autores no decían exactamente eso, sino que los niveles elevados de deuda a largo plazo perjudicaban el crecimiento, y además debía verificarse si el nivel de deuda ya era síntoma de un crecimiento defectuoso. En todo caso, el estudio significó la argumentación perfecta para sustentar decisiones que ya estaban tomadas. La prueba es que una vez descubierto el error, las políticas no se revisaron inmediatamente.

Los sesgos cognitivos, nuestra limitada capacidad de percepción de la realidad, la subjetividad de nuestra mirada y del procesamiento interno de los datos hacen profundamente irracional cualquier decisión. Pero, en nuestra opinión, este no es el principal problema. El principal problema es la necesidad de evidenciar, demostrar al otro, que nuestra decisión es la mejor, quizá la única decisión posible. Ha llegado la hora de admitir que cada decisión no es ni más ni menos que una elección, una hipótesis fruto de una intuición que podrá convertirla en ganadora, pero consciente de que solo se trata de una apuesta.

Admitiendo que esto sea así, nos preguntamos entonces ¿cómo comunicar y justificar la decisión a los demás, si no es mediante el argumento de la razón? ¿Cómo convencer y proporcionar la suficiente confianza y seguridad en la opción para que otro pueda apropiársela?

No será desde el convencimiento de que es “la mejor” decisión, sino que se percibirá como una apuesta con la que se estará dispuesto a jugar, un caballo por el que se puede apostar. Incluyendo la aceptación de la subjetividad y el riesgo que conlleva. No se pretende descubrir ninguna verdad (¿la verdad de quién?), sino lograr el suficiente convencimiento para compartir el proyecto.

Muchos estudios científicos y universitarios sobre el comportamiento humano, es decir sobre el funcionamiento neuronal y la toma de decisión, se financian a través de empresas privadas, y más concretamente de sus departamentos de marketing, ¿Por qué? No pretenden entender el comportamiento humano desde la razón, sino que solo persiguen incrementar sus ventas. Si observan que un envase de color azul vende más que uno verde en un lugar concreto, lo utilizarán, sin necesidad de entender el porqué. Hemos de aprender a hacer lo mismo en las organizaciones: aceptar que ciertos aspectos no pueden ser entendidos, e insistir en compartir, explicarse, escuchar y dialogar. No necesariamente desde la razón, sino desde

las características de los sistemas complejos: la atracción y el valor (siempre subjetivo) del planteamiento. Para una mente racional, esto sonará a improvisación, aleatoriedad, amateurismo... Pero hoy sabemos que no lo es.

En la empresa, con el nivel de responsabilidad se incrementa el grado de complejidad. Las decisiones tomadas por un comité de dirección suelen ser mayoritariamente del ámbito de lo complejo. Esto nos lleva inevitablemente a repensar el mismo funcionamiento de este órgano decisorio (desde su misma organización, frecuencia, duración, convocatoria, orden del día y contenidos, métodos de trabajo y de toma de decisión) donde todavía se simula el imperio de la razón y se debate, siempre de manera insatisfactoria, sobre aspectos racionales de algo que no lo es. En lugar de confiar en la intuición y dejar aflorar entre todas las ideas emergentes, las decisiones se siguen tomando según criterios jerárquicos, o técnicos, o bien de rentabilidad. En el fondo, se elimina la convicción personal, la responsabilidad individual, el valor de apostar, la entrega y la capacidad de convencer, de soñar, de entusiasmar... En resumen, se elimina la creatividad. Se ignora la capacidad de conectar con nuestra sabiduría interna, que debería volver a ser la principal competencia de un dirigente.

3.5. *Leyes dinámicas para la resolución de problemas*

Una sociedad –o una organización– evolutiva no es la que vive en el acuerdo, la armonía o la comunión absoluta de todos sus miembros. Esta inocente y engañosa visión de un paraíso terrestre ha perjudicado a generaciones de trabajadores e incluso gerentes. La discrepancia e incluso el conflicto son tipos de interacción y por tanto partes de las relaciones humanas. Lo que marcará la diferencia entre diferentes tipos de sociedad, de culturas y de organización será la mirada sobre este tipo concreto de relación y su capacidad para procesarla y sacarle partido. Una organización donde afloran regularmente discrepancias no es una mala organización. Lo es una organización donde todos caminan con la cabeza baja, con temor y con un sentimiento de impotencia. Estas consideraciones de orden general se hacen aún más ciertas cuando se aborda este tema desde la complejidad. Efectivamente, la mayoría de los métodos de resolución de conflictos proponen métodos para “clarificar” las cosas, cuando no buscar “el bueno” (aquel que ha actuado siguiendo los patrones culturales en vigor) y “el malo” o “quien tiene razón y quien está equivocado”. En entornos complejos, donde las influencias son múltiples, desconocidas (y poco claras) y donde los límites, las fronteras, los contornos se vuelven más borrosos y más porosos, la capacidad para abordar las situaciones de discrepancia se convierte en un pilar principal de la arquitectura organizativa. La auto-organización, una de las características centrales de los sistemas complejos, implica que no se podrá contar con manuales, textos, leyes que, en caso de dificultad, vendrán a pro-

porcionar respuestas y soluciones para cada situación específica. Esperar disponer de un manual que explique cómo resolver cada situación, también es fantástico porque implicaría, de alguna manera, fijar la organización, es decir frenar su evolución. A su vez, esto implica que deben existir mecanismos sistémicos y automáticos (actuando como los detectores de humo de las habitaciones de hoteles) que permitan identificar las situaciones no resueltas que ponen en peligro la continuidad de la organización. También para identificar, abordar y resolver las situaciones en las que se generarán inevitables conflictos de intereses, incoherencias organizativas, disfunciones estructurales del sistema que se ve enfrentado a situaciones nuevas, desconocidas hasta entonces. Se trata de un marco dinámico de identificación-diagnóstico-corrección para la supervivencia del sistema. Una condición necesaria para abordar situaciones que superan la capacidad analítica de un equipo, es crear un clima de confianza, transparencia comunicativa, respeto y seguridad, que permita generar respuestas creativas. Este nuevo nivel de conocimiento, que emerge del grupo, es lo que se está definiendo como inteligencia colectiva; abordar problemas complejos, pues, es más un proceso de aprendizaje colectivo que un proceso analítico tradicional, válido para situaciones complicadas.

Conclusión

En el presente artículo hemos repasado cómo el *management*, por su propia función, se ha adaptado a lo largo de su historia a las necesidades del momento social y económico, ya que de no ser así resultaría imposible que cumpliera con su misión básica de eficacia, eficiencia y efectividad.

Hemos visto también que en los últimos años, incluso antes de la crisis económica de 2008, los directivos están teniendo mayores dificultades para obtener resultados usando las técnicas de gestión ortodoxas, debido a que el nivel de complejidad está superando las capacidades de dichas técnicas pensadas para otro escenario, más lineal y estable.

Finalmente hemos propuesto esbozar en el incipiente paradigma de la complejidad los fundamentos para desarrollar nuevos principios de gestión más adaptados a nuestra época.

A finales del siglo xx, autores muy destacados ya avanzaron lo que en aquel momento era incipiente. Dos ejemplos: Gary Hamel, refiriéndose a la innovación, escribió "el objetivo no es especular sobre qué podría sucederle, sino imaginar qué puede hacer usted que suceda" (Hamel, 2000, p.127) y Henry Mintzberg incluyó como sistema de toma de decisiones el "hacer primero" aceptando la intuición y la improvisación como necesidad en entornos nuevos y confusos (cada vez más frecuentes hoy en día) (Mintzberg y Westley, 2001). Desde entonces, todo se ha acelerado.

Ningún cambio ocurre de un día para otro: es un proceso gradual pero que se inició hace años. Hemos visto cómo la dirección por instrucciones iba dejan-

do paso a la delegación, cómo esta convivía con el *empowerment*, hemos asistido a la progresiva obsolescencia del entrañable organigrama frente a las organizaciones en red, incluso nos hemos preocupado cuando debíamos optar por sistemas de planificación estratégica cada vez más flexibles y a más corto plazo.

Los ejemplos que se plantean en este artículo sobre las funciones básicas del liderazgo son una visión de los sistemas de gestión que resultan más coherentes en los sistemas complejos, conscientes de que lleva tiempo y aprendizaje constante adaptarlos a las necesidades y capacidades de cada organización. Y sabiendo también que deberán convivir con sistemas más clásicos que continuarán funcionando bien para las tareas complicadas, no complejas.

Sentirse inseguros es la consecuencia de anticiparse al futuro: a fin de cuentas este todavía no existe. No debemos andar muy lejos de la vivencia de nuestros antecesores cuando escuchaban que si querían que su empresa funcionara bien debían confiar en sus equipos, darles más autonomía y controlar menos. Pero como escribieron Hamel y Prahalad (1999, p.37): "Si no es el futuro lo que ocupa el tiempo de los altos directivos, ¿qué es lo que lo ocupa?"

Referencias

- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- Beckhard, R. (1988). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Madrid: Addison-Wesley-Iberoamericana España.
- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Ed. Norma
- Blake, R. & Mouton, J. (1973). *El modelo de cuadro organizacional "grid"*. Fondo Educativo Interamericano.
- Burcet Llampayas, J. (1997): *Ingeniería de intangibles. La formación del Agujero Blanco Simbiótico* <http://www.burcet.net/AB.asp>
- Castells, M. (2001). *La galaxia internet*. Madrid: Areté
- Csikszentmihalyi, M. (2007)(12ªed). *Fluir (Flow)*. Barcelona, Kairós.
- Fuster, J.M. (2012). Visión global de las funciones prefrontales. En Sanfeliu & Sainz de la Maza (Coords.), *Del origen de la vida al origen del psiquismo* (pp. 337 - 376). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Gergen, K. (2010). *El Yo saturado*. Barcelona: Paidós.
- Gharajedaghi, J (2011). *System thinking: managing Chaos and Complexity-a platform for designing Business architecture* (3ª ed.). Butterworth-Heinemann.
- Gómez-Pallete, F. (1993). *Estrategia empresarial ante el caos*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona: Gestión 2000.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1999). *Compitiendo por el futuro*, en Harvard Business Review: La gestión en la incertidumbre. Bilbao, Deusto.
- Hock, D. (1999): *El nacimiento de la era caótica*, Barcelona, Ediciones Granica S.A.
- Jobs, S. (2005). Discurso en la universidad de Stanford,

- disponible en <http://www.youtube.com/watch?v=D1R-jKKp3NA>
- Malone, T. W. (2005). *El futuro del trabajo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mc Gregor D. (1989). *El aspecto humano de las empresas* (13ª ed.). México: Diana.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (2001). *Decision making: It's not what you think*. *MIT Sloan Management Review, Primavera 2001*, 89 -93.
- Peiró, J. M. (1990). *Psicología de la organización* (2 tomos). Madrid: U.N.E.D.
- Peters, T. J. & Waterman Jr., R. H. (1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Quijano, S. D. (1987): *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Barcelona. P.P.U
- Sennet, R. (2000). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama
- Snowden, D.J. & Boone, M. E. (2007). *Leader's Framework for Decision Making*. *Harvard Business Review, noviembre 2007*, 1 – 8.
- Stacey, R.D. (1994). *Gestión del caos*, Barcelona: Ediciones S.
- Tapscott, D. & Williams, A. D. (2007): *Wikinomics*. Barcelona: Paidós.
- Wheatley, M. J. (1994). *El liderazgo y la nueva ciencia*. Buenos Aires: Granica.

Resum

L'emergència d'un nou paradigma en management

L'article efectua un sintètic repàs per les diferents etapes del *management* per emfatitzar la relació íntima que, en cada etapa històrica, han tingut les condicions socials del moment i l'enfocament que s'ha atorgat a la gestió de les organitzacions. En els últims anys, el canvi organitzacional s'ha convertit en el concepte estrella i hem assistit a l'aparició d'una infinitat de mètodes i tècniques de gestió i lideratge, però sense que s'hagi definit una nova teoria general de l'organització. Això ha provocat una inseguretat i incertesa creixent en els directius i directives que veuen desbordats els mètodes que utilitzen per als nous reptes i desafiaments. Es planteja buscar, en el paradigma emergent de la complexitat, el fonament per integrar i donar coherència als diferents mètodes de gestió i lideratge, i s'extrapolen a les funcions bàsiques del lideratge les característiques dels sistemes complexos. Així mateix s'emfatitza la necessitat de canviar els nostres models mentals per poder integrar les conseqüències de gestionar la complexitat.

Paraules clau: complexitat, management, lideratge.