LAS ORGANIZACIONES MODERNAS EN UNA NUEVA ERA DE COMPLEJIDAD

Capitán de Navio
Felipe Rojas Quirós.

MARCO CONCEPTUAL

Nuestros tiempos se caracterizan por el ***cambio continuo*** y en períodos relativamente cortos. Cambio de paradigmas socio/culturales, tecnológicos, patrones de conducta y de la forma de enfrentar los desafíos para seguir progresando en un mundo cada vez más competitivo e incierto, entre otros procesos de transformación quizás aún desapercibidos. El "leit motiv" de estos cambios, como sabemos, es casi enteramente atribuido a la revolución de la informática y en paralelo al desarrollo tecnológico de los medios de comunicación que transmiten *conocimiento* y las *diferentes realidades* del mundo de una manera instantánea. El modelo mental de resistencia al cambio y que también afecta la dinámica de las organizaciones, se resume en la siguiente cita a manera de reflexión:

"*El paradigma científico moderno (término integrador relativo a los grandes sucesos progresistas del siglo XVIII) ha traído a colación la dificultad de mantenerlo hasta entrados los años setenta (del siglo XX), como si fuera un paradigma dogmático religioso difícil de transformar*" (parafraseado y traducido de *Morris Berman* de *El Reencantamiento del Mundo*).

Las instituciones tradicionales de todo orden, políticas o privadas, que son el engranaje del desenvolvimiento cotidiano de un Estado/Nación (hoy también cuestionado por su pérdida de protagonismo), enfrentan los nuevos desafíos de la ***posmodernidad*** (a fines de los noventa del siglo XX y en el umbral del siglo XXI, se introduce el concepto de una nueva modernidad como un paso más adelante). Estos retos "neomodernos" se pueden expresar de alguna manera así: necesidad imperiosa de una dualidad materialista-consumista, crecimientos económicos desbocados y asincrónicos con deterioro ambiental para la supervivencia de la hu-

manidad en el largo plazo, movilidad social acorde a la necesidad del conocimiento allí donde se requiera, sin importar la ruptura de tejidos sociales y desaprensión por el concepto de servicio a la nacionalidad, individualismo en exceso, etc. En síntesis, una pérdida constante de la relevancia del *valor del ser humano* como *fin supremo*, la pérdida de confianza en la formación del capital social y un deterioro de la virtud inherente a la solidaridad colectiva.

Y no es que el mundo de antes no era igualmente complejo. Nos referimos al de la segunda civilización derivada de una segunda gran transformación: de la era agrícola a la era industrial (referencia a Alvin y Heidi Toffler y su Tercera Civilización). Cada segmento existencial en su ritmo histórico. El asunto central que define el grado de complejidad, radica en la oportunidad o tiempo en el cual la información de los grandes sucesos alcanza a los comunes en un contexto geográfico de grandes distancias y al de un normal proceso gradual evolutivo/tecnológico en el campo de las comunicaciones. Los recursos tecnológicos, la difusión, absorción, aplicación y experimentación surgidas del impacto de dichos acontecimientos, van de la mano con el avance de la tecnología asociada a su vez al tiempo de reacción de la humanidad. En tal sentido, la relativa complejidad del mundo en la era industrial podía ser resuelta con un tipo de organización piramidal ***burocrática weberiana,*** es decir:

Una marcada división funcional del trabajo, autoridad jerárquica, gestión gerencial basada en el conocimiento y "expertise", normas firmes orientadoras del proceso de toma de decisiones, estricta separación entre el personal y los asuntos afines al negocio y una cierta permanencia en el empleo.

La mencionada relación piramidal se inició en el ámbito "de lo público" en los estamentos gubernamentales y luego pasó a ser imitada por las grandes corporaciones privadas mediante el refuerzo de los principios clásicos taylorianos aplicados por décadas a las diferentes organizaciones.

Un concepto que se ajusta al tema es el proceso de transformación de una sociedad tradicional hacia una sociedad compleja. Los estudios de diferentes perspectivas (que no es el caso analizar, simplemente se trata de una consideración de referencia) sobre cómo evolucionan las sociedades, se pueden encontrar en las clásicas Teorías Sociológicas Contemporáneas de Emile Durkheim, Max Weber y Talcott Parsons. Asimismo, la teoría actual de Francis Fukuyama, expresa la importancia en el progreso económico que tienen las sociedades intermedias, como puente intelectual y práctico entre la sociedad política y la sociedad civil, siendo ésta a la cual se gobierna y la que legitima el poder político (la "potestas" o capacidad de ejercerlo). En este contexto, las sociedades industrializadas de Occidente a partir de una base cultural sólida madurada después de tantos siglos de lucha, experimentaron elevados niveles de solidaridad o asociación espontánea. Así, desde el ámbito empresarial, los revolucionarios principios "taylorianos" de organización y funcionalidad paradigmáticos de la época antes mencionados (división del trabajo, verticalidad, control, unidad de mando, etc.), calaban sobre las exigencias del avance del "boom" de la Revolución Industrial en el esquema de la burocracia de Max Weber y de la producción de bienes en serie.

Exploremos de la siguiente manera:

Durante el siglo XVIII básicamente y hasta avanzados los años sesenta del siglo XX, el mundo moderno era estable y predictivo en mayor o menor medida, lo que facilitaba una gestión estratégica al largo plazo, acompañada de organizaciones netamente burocráticas y eficientes en su momento histórico. En síntesis, un mundo de certidumbres al cual se le podía hacer frente con modelos de organización vertical cartesiana-/newtoniana, es decir, establecer modelos de corte científico a la solución de problemas, edificando estructuras sistémicas funcionalistas de explicación causa/efecto lineal. Un concepto extendido y aplicado incluso a partir de una "ingeniería pura" aplicada al estudio de los fenómenos de orden social y de las organizaciones humanas. Esta corriente tuvo sus raíces en el racionalismo/iluminista del siglo XVII, cuando se desliga la explicación de la cosmovisión del mundo desde una perspectiva teológica determinista, a una explicación de los fenómenos naturales como algo propio de la acción intencional del hombre y al manejo de las consecuencias inherentes a dicha acción. Una suerte de "teoría de la acción racional", pero en este caso apartando la connotación utilitaria de la economía clásica.

Como se mencionó, derivado del cambio hacia un modelo mental racional apasionante y entusiasta como el descrito, los científicos sociales intentaron trasladar los métodos de la investigación científica de las ciencias exactas a las ciencias sociales (principalmente el que conocemos como "método deductivo" con modelos estructuralistas). Apareció el jusnaturalismo de Hugo Grocio que derivó luego en el derecho positivo interno, expresado en la relación mando/obediencia de la sociedad civil a partir de normas legales dentro de los términos de soberanía de un Estado independiente. La teoría filosófica del derecho, de Grocio, se trasladó posteriormente a las relaciones entre Estados soberanos, apelando a la racionalidad del hombre para establecer normas de entendimiento legal en un espacio internacional contrario a la anarquía de Thomas Hobbes. El empuje hacia la racionalidad cartesiana de las ciencias sociales fue consecuencia directa de los éxitos en los descubrimientos de Galileo, Copérnico, Descartes y Newton en cuanto al movimiento de la tierra con respecto al sol, es decir, en cuanto al sistema natural más grande de la esfera cognitiva del hombre.

Toda esta síntesis previa es útil para entender los postulados del autor central del presente ensayo sobre el cual nos referiremos en adelante, referidos al comportamiento de las organizaciones modernas que pretenden el éxito.

SOBRE LA TEORIA DEL CAOS

Mark Youngblood ha escrito recientemente en 1997, la obra titulada La Vida al Borde del Caos, la misma que se puede esbozar brevemente de la siguiente manera:

El caos denota el mundo complejo moderno actual en el cual las soluciones a los problemas no afloran fácilmente. Mas bien, los problemas se complican de una manera acumulativa

cuando se adoptan soluciones sintomáticas de corto plazo. Éstas no abordan el fondo del asunto o diagnóstico, porque este no se ve claramente en problemáticas que son hoy necesariamente más sistémicas y entrelazadas, cuya dinámica de causa/efecto es holística, vale decir, interconectada como "un todo en red". Estamos acostumbrados a reaccionar de manera reactiva con una simple respuesta lineal (monocausal), dando a las partes constituyentes del sistema un tratamiento individual para una solución determinada. El autor nos transmite el siguiente mensaje en síntesis: que la vida continúa y que la percepción de la realidad por el hombre se torna cada vez más caótica, pero sólo porque no sabemos descubrir la raíz de los problemas. Sucede que estos problemas normalmente tienen una historia de comportamiento en el tiempo al que Peter Senge denomina "diagrama BOT", concepto que desarrolla ampliamente en su Pensamiento Sistémico. Ello significa que para la comprensión de un problema como diagnóstico normalmente no retrocedemos en el tiempo, por lo que no aparecen variables importantes que coadyuven a una comprensión completa del problema. Por otra parte, el mismo autor nos habla de los diferentes modelos mentales de las personas que conforman las organizaciones, como centro de gravedad de una problemática organizacional. Son las personas el campo de acción para inferir el cambio y para modelar un comportamiento organizacional deseado. En sus mentes existen variables claves entrelazadas que tampoco somos capaces de vislumbrar.

Nos quiere decir Youngblood, que finalmente la vida es hoy un caos aparente por la velocidad de los cambios, la misma que afecta directamente a las organizaciones e instituciones de toda índole. Y ese caos aparente se refleja en las crisis de las organizaciones las cuales debemos detectar y manejar a tiempo, para dar un salto cualitativo hacia un status de organización superior. El ciclo continúa luego, a la espera de otra pequeña crisis que nos debe permitir avanzar en términos de organización mediante un proceso de aprendizaje constante (el término en boga de las organizaciones que aprenden o learning organizations). Vale decir que el progreso organizacional se da en términos de superación de crisis manejables, las mismas que son producto de un contexto en cambio, que demanda también una adaptabilidad dinámica permanente.

En resumen, la rígida organización burocrática weberiana para hacer frente al progreso industrial de la producción en masa, la división del trabajo y las estructuras de ingeniería cartesianas de la organización mecanicista, simplifica al mundo como una máquina, visión que incluye al recurso humano. Estos parámetros son rezagos obsoletos del pasado que no pueden explicar en la actualidad las siguientes interrogantes que se exponen a manera de ejemplo y en términos generales:

- ¿Por qué los líderes no pueden liderar?
- ¿Por qué a menudo los gobiernos no pueden gobernar?
- ¿Por qué los sistemas judiciales no pueden traer la justicia deseada?
- ¿Por qué los sistemas económicos no pueden prever la pobreza?

Al respecto, el autor nos dice que la "Edad de la Complejidad" ha llegado a

nosotros rápidamente y sin previo aviso. Si hoy la visión del mundo desde la perspectiva de Newton y Descartes ya no es de utilidad para una visión comprehensiva del entorno y sus problemas y desafíos, entonces la metáfora aplicable a las organizaciones modernas para enfrentarlos, es la concepción del "quantum" (Max Planck). Esta comparación explicativa se reduce a que el mundo no actúa como una máquina. Así, las organizaciones las debemos ver como "paquetes de energía" con sus respectivas características específicas de comportamiento, que bajo sus propios principios se adaptan al cambio como un todo inseparable. El otro concepto afín al significado del quantum, es cómo la naturaleza por sí sola sí puede crear un orden en sus diferentes sistemas y en niveles de complejidad casi incomprensibles por el hombre, sin la necesidad de un "plan maestro estratégico" y más aún, con una pasmosa facilidad. La respuesta a esta interrogante es que la física cuántica, la teoría del caos y las organizaciones que se auto regulan, tienen mucho que ofrecernos.

El aspecto central de la metáfora del párrafo anterior, para Youngblood, es la necesidad imperativa de analizar los diferentes sistemas modernos como una red orgánica viviente en su relación y dependencia entre las partes. Los principios de esta nueva filosofía en la organización cuántica, son los siguientes: totalidad u holismo, conectividad, cooperación, creatividad y posibilidades abiertas. El fondo de la explicación, es que los sistemas son ahora "sistemas vivos", que se comportan como el ser humano y poseen la capacidad de auto controlar sus propios desequilibrios sin un ente visible centralizado que se encargue de tal tarea:

Cuando los sistemas naturales alcanzan niveles críticos de inestabilidad, es decir, cuando operan lejos del equilibrio pero sin deslizarse hacia un caos fatal de auto destrucción, ellos mismos se auto nivelan hacia un status más elevado de orden y calidad, pero a la vez más complejo y más estable.

Esta es la frontera en la cual los sistemas vivos se desenvuelven al borde del caos. Así, estos sistemas evolucionan hacia un potencial más grande, novedoso y creativo.

Resumiendo estos últimos conceptos, el pensamiento moderno que asegura el éxito de las organizaciones en tiempos de cambio, es aquel que se reduce a la frase siguiente: las únicas instituciones con esperanza de continuar liderando en un ambiente competitivo serán aquéllas con capacidad de "ADAPTABILIDAD AL CAMBIO", pasando a segunda prioridad las clásicas herramientas de gestión como la Total Quality Managment (TQM) y la Reingeniería por procesos. Primero es imperativo trabajar sobre los modelos mentales (comportamiento organizacional), pues sólo así funcionarán las herramientas antes nombradas. La metáfora de los sistemas vivientes auto regulados y aplicados a las organizaciones, nos ayuda para el inicio de un proceso de cambio, teniendo en cuenta como se expresó la prioridad del ser humano como núcleo y la concentración del esfuerzo sobre la persona, a fin de realizar un trabajo de modificación de su modelo mental. En términos colectivos, es lo mismo que modificar la cultura organizacional. Y nos referimos al ser humano debidamente motivado en todos los niveles y bajo una misma visión compartida de futuro, impulsada por un alma con espíritu de liderazgo visionario ba-

sado en la confianza entre los integrantes, sin la influencia clásica del control de estilo tayloriano. Podemos concluir que:

La masa crítica está hoy en día en el autocontrol por una responsabilidad profesional inmersa en la visión de futuro del líder y su irradiación de confianza entre los miembros de estas nuevas y futuristas organizaciones horizontales sin límites de diálogo y coordinación.

En síntesis, nos hemos referido a las organizaciones que Peter Drucker reclama en la "era del saber" y la especialización, en la cual el pragmatismo e interrogantes sobre los nuevos escenarios deben hacerse sobre lo que está sucediendo y no esperar sucesos de corto ni de largo plazo. Las oportunidades están en el presente, sólo falta descubrirlas.

Para fines académicos es interesante explicar a continuación, la evolución y desarrollo de las organizaciones en el ámbito empresarial.

Para ello contamos con un resumen del texto de Luis Bravo Villarán en Éxito y Liderazgo, el cual extrae del profesor norteamericano Greiner, los resultados de sus trabajos de investigación sobre la evolución de la empresa occidental.

EVOLUCION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Nos dice, el Profesor Greiner, que toda organización empresarial occidental durante su proceso de expansión y crecimiento ha pasado por seis fases, suponiendo que la sexta y última es la que está prevaleciendo hoy en el mundo moderno y asimismo la que hará frente a los desafíos organizacionales a los que justamente hemos hecho amplia referencia y trataremos luego de asociar.

"Cada una de las seis fases se inicia con una etapa de crecimiento, hasta llegar a una etapa de crisis. Entonces, dentro del contexto de crecimiento de la producción y de los mercados y en su proceso de maduración, la empresa pasa a otra fase evolutiva, comenzando así con una nueva etapa de crecimiento".

En la empresa, cinco son a su vez los aspectos fundamentales que se estudiaron como indicadores y que nos sirven para expresar cada salto evolutivo. Estos aspectos son a su vez los orientadores del cambio en el accionar de las organizaciones empresariales, a saber: el Enfoque de Gerencia, la Estructura de la Organización, el Estilo de Gerencia, el Sistema de Control y los Incentivos Económicos.

Primera Fase:

Es la fase de la idea primigenia de un empresario joven que vislumbra la posibilidad de un negocio rentable. En este caso prima la creatividad del empresario que se une a un grupo de colaboradores para llevar adelante su iniciativa: el enfoque dirigencial es únicamente producir y vender; la estructura es informal y la ayuda es mutua no funcional, con el único objetivo de sacar la empresa adelante; el estilo se identifica con el empuje personalista del dueño y le pone su propio sello a la conducción; el sistema de control sólo busca resultados de compra/venta; y los incentivos económicos sobrevendrán de acuerdo a si la idea se convierte verdaderamente

en un beneficio comercial, como una suerte de apuesta racional/intuitiva.

Segunda Fase:

Si durante la primera fase el éxito es real, entonces la empresa continuará creciendo y entonces "faltan manos" para que cada uno siga colaborando y pretenda "hacer de todo". Las pocas personas se estorban mutuamente, se desperdician los esfuerzos y se generan contradicciones en la conducción. El resultado en síntesis es el desorden y la consecuencia inmediata es la que el profesor denomina crisis gerencial en el liderazgo funcional.

Ya se siente entonces una falta de definición de funciones por áreas. La respuesta a la necesidad de cambio es el refugio en la conformación de una Gerencia Técnica para que dirija la empresa y el dueño pase al nivel de Directorio.

Siguiendo el texto, a esta fase se le denomina de crecimiento por dirección y sus características son las siguientes: eficiencia en la operación como proceso; la organización privilegia dos niveles, el centralizado para la toma de decisiones básicamente de orden técnico y el funcional para el manejo de las diferentes áreas; el estilo es predominantemente directivo; el control es a través de centros de costo; y los incentivos tienden a mejorar de manera uniforme.

Sin embargo, asegurado el éxito, el negocio sigue creciendo y se expanden tanto los productos como los mercados. Así, se va perdiendo paulatinamente autonomía dirigencial por un alejamiento de los centros de producción. Sobreviene una crisis de autonomía y se pasa a una tercera fase de cambio para seguir en el proceso de crecimiento.

Tercera Fase:

Esta es la que se denomina de crecimiento por delegación como la vía de superación en la calidad de la organización. Sus indicadores se manifiestan de la siguiente manera: un enfoque gerencial hacia la expansión de mercados; descentralización de la organización, con la adopción de un estilo delegativo; el control se realiza mediante informes y dichas unidades descentralizadas se transforman en centro de utilidades; la meritocracia influye directamente en los incentivos económicos.

En esta fase la crisis para el siguiente salto se presenta cuando las unidades descentralizadas se van haciendo cada vez más independientes, con lo cual la dirección de la empresa ingresa a una etapa que se denomina de crisis de control.

Cuarta Fase:

El motor del crecimiento de la empresa en esta fase se da a través de la coordinación, siendo sus características las siguientes: la gerencia busca una organización corporativa; la organización sustenta la calidad de sus operaciones por intermedio de profesionales muy calificados del entorno directo de la Dirección General y el estilo de gestión es por el filtro de dichos profesionales de alto nivel de asesoramiento. Ellos mismos se convierten en el medio de control; se privilegia como imperativo el planeamiento al corto, mediano y largo plazo; las unidades empresariales crecen en infraestructura y se convierten en centros de inversión; los incentivos económicos responden al mercado laboral de cada uno de los países en los cuales se descentralizaron las unidades

empresariales en expansión.

En tal contexto, los profesionales del staff de control dejan de trasladarse y tienden a permanecer en las sedes (países) corporativas, solicitando informes más precisos y con mayor frecuencia, de tal manera de justificar su labor de supervisión. De esta manera, se produce una crisis burocrática documentaria, para pasar por último a la quinta fase evolutiva.

Quinta Fase:

Surge la necesidad que los miembros directivos se hagan co-responsables de los resultados que se vienen dando en los centros de operación desplegados a otros países y se ingresa a una etapa de colaboración cuyas características son: innovación, trabajo en equipo, estilo de gerencia participativo, establecimiento de objetivos acorde a un plan estratégico sustentado en programas y presupuestos y, finalmente, los incentivos económicos se resuelven a partir del rendimiento de los equipos. El éxito de las empresas japonesas abruma al desenvolvimiento de las empresas occidentales. Aparecen los términos de calidad total, reingeniería, administración por objetivos, cultura empresarial y corporativa y el slogan "justo a tiempo".

El autor, Luis Bravo Villarán quien expone estas fases de evolución resumidas, en el crecimiento de las empresas y aludiendo a su vez al Profesor Greiner nos dice que éste se pregunta si la crisis de la quinta fase deviene en una crisis por fatiga y continúa abordando el tema hacia la consolidación de una actual y sexta fase.

Sexta Fase:

Con la revolución de las telecomunicaciones y la informática, toda Dirección General tiene hoy a su alcance y en tiempo real la información estratégica que requiere para la toma de decisiones, por lo que ya no requiere de intermediarios de alto nivel, los mismos que involuntariamente pueden modificar o interpretar una realidad diferente al verdadero sentido de la información.

Esta fase se denomina de crecimiento por servicio al cliente. De aquí en adelante, las crisis son permanentes por el entorno cambiante acelerado y también constante, por lo que éstas se denominan crisis de cambio. Las características de esta fase actual son: cultura de la calidad y mejoramiento continuo mediante un marco estricto de normatividad universal, cultura del desarrollo sustentable, organizaciones flexibles horizontales, un estilo de gerencia más visible, control estratégico a través de resultados exitosos, apoyo a la gestión con sistemas informáticos integrados y los incentivos económicos se dan en función de crisis de cambio continuo. Este último parámetro conlleva a una racionalización de recursos humanos, buscando aquellos claves con conocimiento especializado en función a la productividad.

CONCLUSIONES

- A través de un recorrido teórico sobre el cambio de las organizaciones acorde a cada etapa de evolución de la humanidad, hemos llegado a la modalidad en la cual se desenvuelven las organizaciones actualmente. Se resume en una adaptabilidad permanente al cambio del entorno, que se traduce en las crisis que for-

man parte de la teoría del caos explicada. La respuesta debe ser tal, que se dé un salto cualitativo a un nivel superior de organización cada vez más cohesionada y holística, bajo la metáfora del "quantum de energía" también explicado, específico acorde a cada cambio.

- La persona es el centro de las organizaciones. Mientras su modelo mental no cambie de acuerdo a una visión compartida, la cultura organizacional tampoco se modificará. Por lo tanto, toda herramienta de gestión moderna se convertirá en instrumento inútil para el alcance de los objetivos trazados por la organización.

- Las crisis organizacionales son saludables porque alertan la necesidad de cambiar, siempre y cuando dichas crisis no colapsen la organización. Ésta debe ser capaz de autorregularse y continuar progresando hasta la siguiente crisis. Cada respuesta a cada crisis, se corresponde con un "paquete de energía quántico organizacional".

Esta es la esencia de la vida organizacional "al borde del caos".

