

Paradigmas organizacionales

Hernando López Guerrero



La organización en general es un organismo vivo y por ello un sistema abierto en la medida que para vivir necesita de un flujo continuo de materia y energía proveniente de su entorno.



Dee Hock se retiró como presidente de VISA en junio del 2008, después de una carrera de 30 años y de 15 años al frente de la primera tarjeta de crédito del mundo. La casi totalidad de los poseedores de una tarjeta de crédito no saben quién es Dee Hock, pero sí disfrutaban de los beneficios de hacer compras en cualquier parte del mundo sin preocuparse de pagar cada vez. Al final les llega una factura por el monto total. Hock se retiró no por viejo, sino porque quería dedicarle más tiempo a sus lecturas y a su pensamiento creativo.

La tarjeta de crédito fue un gran invento realizado en 1948, sin embargo los conceptos clave de un sistema global de transacciones electrónico y una nueva forma de hacer negocios la impulsó Hock con unas ideas absolutamente innovadoras de siglo XXI, y que podemos reconocer con un poco de dedicación en muchos otras actividades del mundo de los negocios. innovadoras en el sentido de lejos del enfoque mecánico de las teorías administrativas, innovadoras por el enfoque biológico de reconocer las organizaciones como seres vivos. Sus ideas se resumen en el neologismo inventado por él mismo: organizaciones caórdicas, es decir organizaciones que se mueven entre el orden y el caos. Hock explica el éxito de Visa por su estructura caórdica, integrada por entidades bancarias que compiten por los clientes pero que a su vez colabo-

ran mutuamente en las transacciones sin importar fronteras y culturas. Este artículo trata de esas ideas y tiene como propósito motivar para que explore las nuevas ideas que están haciendo carrera para crear y gestionar organizaciones.

La concepción mecánica de la organización

La empresa privada, la empresa pública, las organizaciones no gubernamentales, se estructuran a partir de las ideas clásicas de orden, mando y control. Alguien manda, alguien obedece. El orden se establece mediante manuales y reglamentos que siempre están gravitando sobre sus empleados. Normalmente los directivos son los que piensan, los empleados ejecutan. Algunos mecanismos de participación se establecen pero no permean en grado sumo lo que los directivos piensan.

Las organizaciones y los negocios se diseñan como un organismo de relojería, de engranajes, de predictibilidad, de estabilidad. Si cada engranaje funciona, todo funciona. La departamentalización es el típico esquema. En el fondo el comportamiento agregado se trata de imponer y el interés individual de las personas se busca separarlo de la empresa. Pero a la larga las organizaciones terminan funcionando a imagen y semejanza de nosotros, es decir como organismos vivos: todos los miembros de la organización hacen lo que mejor pueden para ganarse la vida, apelando al com-

portamiento estratégico, explotan su entorno en su provecho y algunos lo hacen mejor que otros. El empleado típicamente es monitoreado en el cumplimiento de su horario o en su tareas, mediante mecanismos como relojes, cámaras, huellas dactilares, firmas, sellos. Pero él también monitorea esos mecanismos. Así por ejemplo, un empleado puede decirle a un compañero que le timbre la tarjeta, puede descubrir los puntos ciegos de la cámara que lo controla. Frente a un dispositivo mecánico, el empleado le opone su eficiencia biológica.

El enfoque mecánico evidencia sus problemas cuando se trata de responder a los cambios del entorno, llámese cambios en el mercado, mayor competencia, mayores exigencias de los clientes que cada vez están más ilustrados, exigencias regulatorias, etcétera. El entorno desequilibra continuamente la organización, pero dado que se gestiona desde el equilibrio mecánico le cuesta reaccionar. No sabe distinguir entre un reto adaptativo y uno operativo al grado que para los primeros sólo atina la mayor parte del tiempo con respuestas operativas. Establece más departamentos, contrata reingenierías, contrata nuevas planificaciones estratégicas, sanciona, despide empleados, sin que se modifiquen las ideas fundamentales del negocio. A pesar de eso no logran su cometido, no logran ocuparse de sus asuntos. Y ello se refleja en la absoluta falta de innovación en sus servicios y productos. Su propuesta de valor se les pierde en el océano de detalles por un lado, mientras trata de eliminar la incertidumbre por el otro.

Los administradores mecánicos usan la palabra estrategia cuando en realidad quieren decir plan; usan visión cuando en realidad quieren decir políticamente correcto; usan innovación para decir mejora; usan conocimiento para decir información; usan comunicación, cuando quieren decir instrucción; usan liderar cuando quieren decir administrar (Abell, 2002). Utilizan sistemas de información pero no pueden explorar la complejidad de los cambios, sus desafíos y oportunidades.

La concepción de la organización como organismo vivo

La organización en general es un organismo vivo y por ello un sistema abierto en la medida que para vivir necesita de un flujo continuo de materia y energía proveniente de su entorno. A su vez es un organismo vivo en la medida que sus miembros o agentes, como suelen llamarlo los economistas, adaptan su comportamiento al de otros agentes y a los requerimientos del medio ambiente[1]. Esas interacciones producen propiedades globales que no son predecibles a partir del simple examen de sus miembros. Tampoco es la suma de las propiedades individuales de la organización. Esas propiedades globales reflejan a la organización como un sistema vivo que evoluciona, cambia en el tiempo.

El hecho de que el patrón básico de la vida sea la red significa que las relaciones entre los miembros de una organización son no lineales e incluyen múltiples bucles de retroalimentación. Así por ejemplo, actos interrelacionados pueden tardar años en exhibir plenamente sus efectos mutuos y dado que formamos parte del sistema no vemos los patrones de cambio. Así mismo encontramos que perturbaciones pequeñas, pueden tener efectos amplificados más allá de las intenciones iniciales, produciendo incluso desastres[2].

El mundo de los sistemas vivos tiene dos lados, la impredecibilidad y la creatividad, ambas tienen implicaciones para el manejo de la organización. La impredecibilidad no puede ser evitada, pero puede ser manejada. Para ello hay que moverse de un sistema de toma de decisiones basado en la predicción y en la optimización y el control hacia una aproximación elástica, flexible, de evolución y aprendizaje.

La visión de los sistemas vivos nos aporta nuevas intuiciones: se puede observar orden en el desorden, se pueden ver poderosas distinciones y atisbar relaciones causales allí donde todos los demás ven hechos comunes y corrientes. Podemos descifrar la complejidad del entorno, en vez

de presuponerlo, podemos inducir comportamiento, en vez de imponerlo. Pero sobre todo, en vez de considerarnos separados del mundo, nos sentimos conectados con el mundo, lo cual nos obliga a fluir con él, pero también a contribuir con los cambios que necesita.

Esta concepción biológica ayuda mucho para comprender y gestionar la organización. Uno se olvida de la obsesión por el control; acoge la incertidumbre en vez de eliminarla; permite y promueve capacidades en los miembros de la organización para que sean autónomos, emprendedores, para que el liderazgo fluya desde arriba, desde abajo y desde los lados. En una concepción biológica las decisiones son descentralizadas, se vive plenamente el entorno y se procura influir con él con verdaderas propuesta de valor. No hay feudos, ni glorias del pasado, hay desequilibrio permanente porque hay innovación en procesos, estrategias, productos y servicios. Porque en la organización la búsqueda del equilibrio es la búsqueda de la muerte. En resumen una organización gestionada como un sistema vivo es, policéntrica, multitarea, flexible, de comunicación multidireccional, con partes semiautónomas que funcionan en red y que sobre todo están ideológicamente integrados (principios y valores permanentes y siempre presentes).

Una modalidad de organización del trabajo que está más cerca a la concepción biológica de la organización es la que se tiene en las comunidades de software libre. Todos podemos aprovechar del código para nuestros propios proyectos, para nuestro provecho como seres vivos, pero podemos aportar al código. Hay pocas reglas clave en la comunidad, entre ellas, libertad de acceder al código fuente y adaptarlo a necesidades, libertad de redistribuir copias, libertad de hacer mejoras a un programa y publicarlas para beneficio de la comunidad. ¡Y son negocios que funcionan! En el fondo esas comunidades se parecen más un enjambre de abejas, que a una línea de montaje. Más cercano a todos nosotros es el funcionamiento de la wikipedia, que es una enciclo-

pedia virtual alimentada por cientos de miles de personas. Sus contenidos son aprovechados gratuitamente por millones de personas en el planeta. Y no significa que sean de calidad menor, la gente misma se encarga de editar y mejorar esos contenidos. Como estos hay cientos de ejemplos, entre ellos las redes sociales, tipo Facebook, Twitter, My Space Xing, linkedin que funcionan de manera descentralizada y autónoma. Estas nuevas modalidades de organización social son las que se están imponiendo en el siglo XXI y seguramente van cambiar el panorama de los negocios.

Conclusiones

Hay dos paradigmas organizacionales: uno heredado de la sociedad industrial y de los primeros teóricos de las organizaciones y otro que parece estar más cercano a lo que somos como seres humanos. El primero con una obsesión por el mando y el control y, el segundo enfocado en la descentralización, la autonomía y el trabajo en red de sus miembros: seres vivos. Con el primero nos imaginamos la línea de ensamblaje, o una caja negra: una salida y una entrada. Con el segundo, visualizamos una red social en donde nadie tiene el control, en donde podemos ser innovadores y creativos.

Podemos elegir con qué paradigma quedarnos, pero no es fácil. El paradigma de la organización mecánica es el dominante. La educación está al servicio de ese paradigma: para hacer a unos jefes y a otros empleados. Es más la educación está montada sobre ese paradigma, el de la línea de ensamblaje: uno entra “sin saber nada” y luego sale “sabiendo” al final de la cadena y se rotula con un título.

Dee Hock nos mostró que es posible crear organizaciones tratadas como seres vivos. Visa, es su creación y se ha convertido en la tarjeta



de crédito más utilizada en el mundo. Visa no tiene dueños, no tiene oficina, es una idea de intercambio de valores que funciona de manera descentralizada a partir de unas reglas nada más. La historia de su creación y las ideas fundamentales de las organizaciones caórdicas se encuentra en su libro (Dee Hock, 2001). Pero con él hay muchas otras formas organizacionales que prometen un mejor futuro para los seres humanos. Las organizaciones mecánicas tendrán que dar paso a nuevas formas organizacionales de trabajar, integrarse al mundo. Nuevas formas de inteligencia colectiva. **R**

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, Bruce: *Re-imagine your Business for Breakthrough Results*, Sunstone Press, New Mexico: Santa Fe, 2002
 HOOK, Dee: *El Nacimiento de la Era Caórdica*, Barcelona: Ediciones Gránica, 2001

- [1] Una situación es paramétrica si las decisiones de los agentes son independientes uno del otros (aunque los resultados pueden ser de un efectos de interacción) mientras que una situación es estratégica si las acciones o decisiones de los agentes dependen uno de otro.
 [2] La retroalimentación (bucle circular) entre los miembros de una organización es no lineal. Las decisiones de los agentes en los sistemas humanos se basan en percepciones que conducen a reacciones no proporcionales, a sobrerreacción o subreacción. Pequeños cambios llevan a resultados a gran escala.