

EL CAMBIO DE LAS ORGANIZACIONES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA EL CAMBIO

INDICE

A.- ¿PORQUÉ ESTÁN CAMBIANDO LAS ORGANIZACIONES?	3
INTRODUCCIÓN: LA CRISIS DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN VIGENTES.	3
1.- CRISIS DEL SISTEMA INDUSTRIAL.....	4
2.- CRISIS DEL MODELO SOCIAL.....	5
3.- CRISIS DE LOS SISTEMAS DE APRENDIZAJE SOCIAL.....	6
4.- CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.....	7
B.- ¿QUÉ TIENE QUE CAMBIAR EN LAS ORGANIZACIONES?	9
1.- LA NUEVA INFRAESTRUCTURA TÁCITA DEL CONOCIMIENTO QUE ESTÁ EMERGIENDO:	9
1.1. LA SOCIALIZACIÓN DEL MANAGEMENT.....	9
1.2.- LA NUEVA CIENCIA.....	10
1.3.- LA FUTURA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA HUMANO INTELIGENTE.....	12
2.- LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN Y LA DIRECCIÓN.....	13
<i>BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES</i>	13
3.- LA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO.....	15
4.- LA CONCEPCIÓN DE LO QUE HACEMOS: DE LA TAREA SIMPLE, AL PROCESO COMO TAREA.....	17
5.- LA CONCEPCIÓN DE LA RIQUEZA, EL BENEFICIO Y DE LA IDEA DE SERVICIO A LA SOCIEDAD.....	17
5.1.- PARA CONSEGUIR BENEFICIOS.....	17
5.2.- PARA CREAR RIQUEZA PROCESANDO INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.....	18
5.3.- PARA RESOLVER PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD.....	18

C.- ¿CÓMO PUEDEN CAMBIAR LAS ORGANIZACIONES?	19
1.- ASUMIENDO COLECTIVAMENTE LOS NUEVOS SUPUESTOS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO.	19
2.- GESTIONANDO EL CAMBIO.....	22
3.- PROMOVRIENDO LA FUNCIÓN DE LOS EQUIPOS.....	25
4.- DIRIGIENDO LOS PROCESOS.....	26
5.- GESTIONANDO LA CULTURA, LA ESTRATEGIA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	27
6.- FOMENTANDO LA CREATIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.....	28

A.- ¿PORQUÉ ESTÁN CAMBIANDO LAS ORGANIZACIONES?

- 1.- CRISIS DEL SISTEMA INDUSTRIAL.
- 2.- CRISIS DEL MODELO SOCIAL.
- 3.- CRISIS DE LOS SISTEMAS DE APRENDIZAJE SOCIAL.
- 4.- CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

INTRODUCCIÓN: LA CRISIS DE LOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN VIGENTES.

Como consecuencia de poderosas fuerzas sociales, tecnológicas, económicas y humanas profundas las organizaciones se están transformando aceleradamente de forma múltiple. Entre otros cambios, las organizaciones están avanzando a ser decisivos centros de aprendizaje social . ¿Porqué se está produciendo esta transformación?. La organización es sutilmente concebida como una "Caja Negra", frente a la que los directivos, se sitúan como observadores "ajenos", limitándose básicamente a observar los desfases entre las "entradas" y las "salidas o resultados" de la "caja". Si los resultados son insatisfactorios lo que hay que hacer es "remover" la caja, vaciarla o llenarla de nuevos elementos humanos o tecnológicos, para tantear, según la experiencia histórica, nuevos resultados más satisfactorios. Pero hay dos actitudes básicas, o dos supuestos tácitos:

- a) No parece ser necesaria una apreciación inteligente de los fenómenos que se producen dentro de la organización de la "caja negra" y
- b) Creemos poder situarnos como observadores "ajenos" a la organización-empresa.

Esta forma de mirar la realidad, dentro de la que vivimos tanto tiempo, es consecuencia de una forma de conocimiento basada en la fragmentación de la realidad y en que esta puede ser dividida a placer para ser analizada y abordada. Es consecuencia de una actitud mental, profundísimamente arraigada, en la que parece ser que el "observador" no tiene que ver con lo "observado". En la práctica, aunque trabajamos "dentro" de la "caja negra", la tratamos y la observamos, como si estuviéramos "fuera" de ella. Miramos nuestras empresas como si fueran "realidades-dadas-aparte".

Pero hoy se descubre que para funcionar y producir con eficacia y con eficiencia, la "Caja Negra", la organización, debe adquirir, y debe reconocérsele, que tiene vida propia. El directivo y todos los que actuamos, desde dentro o desde fuera de las organizaciones, debemos comprender que nuestra tácita actitud de "observadores-independientes" estamos sometidos a un nuevo y profundo proceso en el que debemos entender que "el observador forma parte, como sujeto activo, de lo observado" en una relación interactiva indisoluble.

1.- CRISIS DEL SISTEMA INDUSTRIAL.

a) La demografía, la pobreza y los cambios en el llamado tercer mundo exigen el cambio.

La crisis de la economía industrial no obedece a factores internos, si no también a factores que surgen de los nuevos países industriales, del crecimiento demográfico y la pobreza en el mundo.

Los dos tercios de la población mundial viven en el Tercer Mundo y hacia el año 2.015 tendrán las tres cuartas partes de esa población. La población se distribuirá en un 80 % en población urbana y un 20 % solamente en población rural. Los llamados países desarrollados, se juegan mucho en el Tercer Mundo, ya que a menos que allí haya un desarrollo económico y social rápido e importante, se crearán poderosos movimientos migratorios. Si el "primer" mundo no va al tercer mundo, éste irá a aquél, inundándolo con una auténtica riada humana, que no tendrá capacidad económica, social, ni cultural para absorber. que rompen los equilibrios "satisfechos" de los países desarrollados. A la vez es muy probable que nuevos "milagros" económicos conviertan en los próximos años a algunos países en potencias económicas.

b) La crisis de la economía y el avance de la economía súper simbólica.

Como consecuencia de sus propios éxitos, el sistema industrial desarrollado como tal ha creado las condiciones para superarse a sí mismo. La economía industrial está en crisis y deben sacarse conclusiones o lecciones de la experiencia:

- a) En los países más desarrollados, la economía basada en las materias primas, que era el fundamento de la vieja economía industrial, se ha convertido en algo marginal.
- b) La economía se está volviendo cada vez menos intensiva en los materiales, y es más intensiva en "conocimiento".
- c) El comercio es hoy más decisivo que los factores tradicionales de producción - tierra, trabajo y capital - y requiere muy fuertes y previas inversiones para tener éxito. Sin embargo, nuestras organizaciones empresariales y sindicales siguen anclando sus ideas en los viejos factores de producción.
- d) La economía súper simbólica, conformada y dirigida por los flujos financieros, el dinero y el crédito, domina a la economía "real" de bienes y servicios.
- e) No existen súper-poderes económico investidos para siempre: nadie puede garantizar su predominio tecnológico, innovador o económico para siempre, ya solo hay competencia y competitividad.

Las teorías económicas vigentes no entienden bien la realidad. Keynes pensaba que la economía del Estado nacional soberano era comparable a la física de un "gas perfecto", en la que las moléculas pueden moverse intensamente sobre la base del azar y accidentalmente dentro de él, pero sin afectar al gas mismo. Lo único que importa en un gas perfecto es la "temperatura" y la "presión" y a éstas no les afecta el movimiento de las moléculas. Suponía que, del mismo modo que las moléculas, los individuos y las empresas aunque se muevan intensamente no afectan en lo esencial a la economía nacional, ya que quienes dominan la realidad son el dinero, el crédito y los tipos de interés. Éstos son a la economía nacional, lo que la temperatura y la presión son al gas perfecto. Pero esto es incorrecto. Personas y empresas no solo re-accionan, a decisiones de política económica, si no que también deciden entre resultados a corto o largo plazo, no son sujetos meramente pacientes, y funcionan como partes vivas del

sistema interactuando sobre la economía nacional, con tanta fuerza como se pretende actuar sobre ellos. Es necesaria una nueva síntesis económica que abarque:

- ▶ la microeconomía de individuos y empresas,
- ▶ la macroeconomía del estado nacional,
- ▶ la economía de las empresas transnacionales y
- ▶ la economía mundial.

Se ha visto que la preocupación solo por el corto plazo, no resuelve las situaciones o las necesidades sociales. Es también necesario preocuparse por el largo plazo, por las consecuencias que nuestras decisiones de hoy tendrán para el futuro en cuanto a la productividad, la competitividad, la investigación, la tecnología y la ecología. La preocupación por el corto plazo deberá equilibrarse por la preocupación por el largo plazo.

c) La tecnología de la información, la ciencia y la tecnología en general exigen el cambio.

Los avances de la tecnología, conforme van predominando, hacen que las organizaciones tengan que analizar un volumen mayor de datos, necesitando convertir éstos en información. La tecnología de la información que ha ido emergiendo dentro de la vieja sociedad industrial ha impactado fuertemente los procesos de decisión y el modo como se llevaba a cabo el trabajo en la vieja sociedad. La estructura de las organizaciones típicamente industriales, jerarquizadas y basadas en un sistema militar en sus orígenes, se ha visto trastocada igualmente, por su inadecuación para gestión de la información. Los datos, para ser convertidos en información, requieren un tratamiento adecuado y un propósito, que es el que proporciona el conocimiento. Todo esto lleva a pasar a un nuevo sistema basado en la información y el conocimiento como fuente de competitividad y progreso.

2.- CRISIS DEL MODELO SOCIAL.

a) Estabilidad del modelo social basado en una estructura jerárquica y estamental.

En la sociedad del siglo XI o XII dominaba una gran estabilidad social de sus sistemas cerrados de organización social,, caracterizados por:

- ▶ -la estanqueidad y la incomunicación
- ▶ el desequilibrio y la desigualdad y
- ▶ la dificultad de los individuos para formar grupos homogéneos.

b) Dinamismo del modelo social surgido de la Revolución Industrial y las Revoluciones burguesas inglesa, francesa y americana.

Se incrementa la complejidad a través del surgimiento de las ciudades, las universidades, los gremios artesanales y el desarrollo de nuevas tecnologías. Aparece la filosofía de Descartes y la física de Newton y en los siglos XIX y principios del XX. Con el reconocimiento de las libertades y la participación democrática, la sociedad se hace más permeable a los intercambios y a la movilidad interna de la sociedad.

c) Crisis del comunismo, del capitalismo industrial y Revolución Científico-Técnica.

El cambio social ha adquirido una velocidad en el tiempo, impensable en las etapas anteriores. Hay una enorme aceleración de los acontecimientos y los cambios sociales. La comunicación se globaliza y

extiende de forma tal que permeabiliza la sociedad en el ámbito mundial e introduce nuevas aspiraciones sociales por todos los rincones.

Esta crisis del modelo social, que ha pasado de la estabilidad sostenida durante muchos siglos, a la incertidumbre y la apertura de los sistemas de organización social, nos sitúa, desde una nueva perspectiva en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

Los símbolos del poder imperial japonés que se reflejaban en los tres objetos sagrados que se entregaban a la Diosa del Sol Amaterasu, sirven para caracterizar los tres niveles de la transición del modelo social a través de los cuales se ha desarrollado la sociedad humanas:

- ▶ La espada, simbolizaba la fuerza y podría caracterizar a la limitada "organización" anterior a la revolución industrial.
- ▶ La joya, simbolizaba la riqueza, y es adecuada para representar el poder sobre el que se basaba el modelo social, vigente casi hasta nuestros días y
- ▶ El espejo, simbolizaba el conocimiento y representa de forma muy ajustada el origen del poder de más calidad propio del modelo social predominante en nuestra sociedad.

3.- CRISIS DE LOS SISTEMAS DE APRENDIZAJE SOCIAL.

Los sistemas de enseñanza y formación en la sociedad, han sido básicamente:

- a) el sistema básico de la enseñanza primaria o general, válido hasta los diez y seis años y
- b) el sistema universitario, válido hasta los veinticinco años.

Pero la movilidad de los conocimientos y la aceleración de los cambios han evidenciado que un sistema como este es totalmente insuficiente hoy en día y está en crisis, porque no se adecua a las nuevas necesidades.

De los veinticinco a los sesenta y cinco años, la edad laboral de la población, se están planteando necesidades abrumadoras de formación que desbordan las previsiones propias del sistema industrial que lo único que necesitaba era que la mano de obra supiera leer, escribir y aritmética, un poco de historia y pocas materias más. Aunque lo que se ha enseñado de forma encubierta y se sigue enseñando básicamente es: preparación para la puntualidad, la obediencia y el trabajo repetitivo y rutinario.

- c) Hoy se necesita un tercer gran sistema organizacional de aprendizaje social.

Es necesario garantizar que los tres o cinco reciclajes que serán necesarios para las personas a lo largo de su vida laboral en los próximos decenios, para adecuarse a las exigencias del propio sistema socio - técnico, pueden proporcionarse a las personas en edad laboral. Sólo una parte de esta formación la podrán proporcionar los centros o instituciones más o menos académicas. Se necesita una formación y un aprendizaje significativos, adecuados a las específicas y cambiantes necesidades de las organizaciones. La misión de este gran Sistema Organizacional de Aprendizaje será la de conseguir que de una forma práctica y aplicada la gente sea capaz de aprender: a aprender, a pensar y a crear, porque lo que se aprenda en la juventud, no será válido ya para siempre. Tradicionalmente la alfabetizar significaba conocimientos básicos y elementales de ciertas materias específicas, pero en la situación

actual, lo que se necesita es *"saber el proceso"*, lo que interesas es la capacidad de las personas para continuar aprendiendo y para estar motivados para seguir haciéndolo.

4.- CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL.

Una organización, es un grupo humano compuesto por personas, más o menos especializadas, que trabajan juntos en una tarea común. Las organizaciones están concebidas para *"hacer"*. La sociedad, por su parte, se ha convertido en una *"sociedad de organizaciones"* en la cual la mayor parte de las tareas sociales son hechas por y en una organización.

Las organizaciones en las que vivimos la mayor parte de nuestro tiempo disponible, son el resultado de un proceso histórico, más o menos reciente, que pasó por tres fases sucesivas:

- ▶ la de la revolución industrial,
- ▶ la de la revolución de la productividad y
- ▶ la de la revolución de la gestión.

La fase correspondiente a la Revolución Industrial se desarrolló a lo largo del siglo XVIII e inventó la tecnología como tal. El cambio radical que se produjo fue documentado entre 1.752 y 1.772 por Diderot y d'Alembert en su famosa *"Encyclopédie"*, obra en la que intentaron reunir de forma sistemática y organizada el saber de todas las artes para que cualquiera pudiera convertirse en un *"tecnólogo"*. La tesis subyacente era que los resultados efectivos en la producción se obtienen por un análisis sistemático y un pensamiento esencialmente analítico. Hasta aquí no se había inventado nada nuevo, solo se generalizó lo que se sabía acerca de como se hacían las cosas desde hacía mucho tiempo. Esta misma idea sobre la tecnología, la recogió y la reflejó Adam Smith en su libro *"La Riqueza de las Naciones"* de 1.776 y su famoso ejemplo de la fábrica de alfileres. La mayor parte de las compañías derivan su estilo de trabajo y sus raíces organizacionales de esa fábrica prototípica, basada en el principio de la división y la fragmentación del trabajo para lograr que los fabricantes aumentaran la productividad y redujeran los costes en grandes magnitudes.

En la fase de la Revolución de la Productividad, fue Frederick Taylor quien en 1.881 se aplicó por primera vez al estudio y análisis de la fragmentación del trabajo, aprendiendo a preparar a obreros sin cualificación alguna en el plazo de noventa días. De esa manera se empezó a programar el trabajo, para que los obreros actuaran solo de acuerdo con unas normas y procedimientos establecidos. Henry Ford completó estos conceptos al aplicar a la producción los principios de la división del trabajo en pequeñas tareas repetitivas e introducir, su innovación más importante, la línea móvil de montaje en la industria del automóvil. Ayudó a que los oficios fueran infinitamente más sencillos, pero a la vez los procesos de coordinar a la gente para obtener resultados se fueron complicando más. Su labor fue completada por Alfred Sloan que, desde la General Motors, creando el sistema de administración que se necesitaba y que correspondía a esta acendrada división del trabajo. Sloan creó divisiones más pequeñas e introdujo nuevos criterios de supervisión, ilimitándolo a controlar las cifras de producción y las cifras económicas y financieras. De esta manera añadió a la división del trabajo manual, la división del trabajo profesional. Por último, cabe citar, las aportaciones de Henry Fayol que en 1.916 publicó su *"Administración Industrial y General"* en la que, entre otras cosas, definió las cinco Funciones Universales de la Administración: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

El ejército, las administraciones públicas y la administración de correos, a través del ferrocarril, extendieron a todo tipo de organizaciones todas estas teorías y sus hipótesis correspondientes. Por muy

lejanas que puedan parecernos en el tiempo, son las que, constituyen los *supuestos básicos subyacentes* a la práctica de la administración de las organizaciones y de las empresas de hoy en día. Las demás teorías de la administración aceptan estos supuestos básicos como los supuestos de partida, e incluso aunque esto fuera matizable, según la escuela de que hablemos, la práctica de los directivos empresariales y organizacionales está condicionada por estas ideas de base.

La fase de la Revolución de la Gestión que se desarrolló entre la Segunda Guerra Mundial y los años sesenta, desde la Ford, la ITT y la General Electric, implantó o redescubrió la importancia de la gestión como tarea específica, aplicable a cualquier tipo de organización. Por gerente se entendió “aquel que es responsable del trabajo y el rendimiento de sus subordinados”. Para su puesta en práctica se utilizaron sofisticados sistemas de planificación muy detallada, se desplegaron potentes equipos de controladores, planificadores y auditores, añadiendo a las organizaciones lo que Mintzberg llamaba la “tecnología-estructura”. La estructura piramidal se adecuaba muy bien a un periodo de alto crecimiento económico, era fácil controlar los presupuestos por departamentos y los periodos de capacitación requeridos, seguían siendo cortos. Los supuestos de base citados anteriormente seguían siendo, en el fondo, los mismos. Pero al aumentar el número de tareas, al hacerse más complejos los procesos de producción, al tecnificarse enormemente, al haberse desarrollado enormemente los niveles medios de las organizaciones, al distanciarse la alta dirección de las líneas de producción y de los clientes, la eficacia y la eficiencia de las organizaciones se vio afectada y se provocaron importantes crisis de grandes y asentadas instituciones empresariales, aparentemente intocables.

Como consecuencia de este proceso, la organización tradicional concebida como una máquina, más o menos perfecta, en la que cada pieza o persona juega un papel prácticamente inamovible e inexorable, se ha deteriorado, no funciona adecuadamente y no se corresponde con las exigencias de la Sociedad de la Información y el Conocimiento.

B.- ¿QUÉ TIENE QUE CAMBIAR EN LAS ORGANIZACIONES?

1.- LA INFRAESTRUCTURA TÁCITA DEL CONOCIMIENTO QUE ESTÁ EMERGIENDO:

- 1.1.- LA SOCIALIZACIÓN DEL MANAGEMENT.
- 1.2.- LA NUEVA CIENCIA.
- 1.3.- LA ORGANIZACIÓN FUTURA COMO SISTEMA HUMANO ABIERTO E INTELIGENTE.
- 2.- LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN Y LA DIRECCIÓN.
- 3.- LA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO.
- 4.- LA CONCEPCIÓN DE LO QUE HACEMOS: DE LA TAREA SIMPLE, AL PROCESO COMO TAREA.
- 5.- LA CONCEPCIÓN DE LA RIQUEZA, EL BENEFICIO Y DE LA IDEA DE SERVICIO A LA SOCIEDAD.

1.- LA NUEVA INFRAESTRUCTURA TÁCITA DEL CONOCIMIENTO QUE ESTÁ EMERGIENDO:

1.1. LA SOCIALIZACIÓN DEL MANAGEMENT.

a) La función del Management

El *Management* "consiste en definir la misión y los objetivos de la empresa, y en organizar y motivar los recursos y las energías humanas a fin de cumplirlos"; el *manager* es cualquier persona cuya función y responsabilidad está relacionada con establecer, comunicar y comprobar los objetivos de una empresa o institución y con optimizar los recursos y motivar a las personas que trabajan en ella. El management es una práctica basada en la experiencia y el conocimiento, es una tecnología, con sus herramientas e instrumentos específicos tomados de otros campos del conocimiento, que se puede aprender y enseñar y que sirve para alcanzar objetivos, tanto económicos como sociales. Pues bien, tras la Revolución de la Gestión de la que hemos hablado anteriormente, ha ocurrido un nuevo fenómeno en los años más recientes que podemos caracterizar como el de la Socialización del Management.

b) Socialización vertical del management dentro de las organizaciones

Hoy en día el management no es solo patrimonio de la alta dirección de las grandes compañías, como Mc Namara en la Ford de los años cincuenta / sesenta, se ha socializado verticalmente dentro de las organizaciones y es necesario para optimizar recursos y motivar a las personas a todos los niveles de una organización, sea grande o pequeña. Incluso no es exclusivamente una función de directivos, los empleados y los trabajadores deben incorporar habilidades ligadas al management.

c) Socialización horizontal del Management en la Sociedad.

El Management se ha socializado también horizontalmente, en cuanto que ya no es patrimonio exclusivo de las grandes empresas multinacionales, si no que todo tipo de organizaciones, con ánimo o sin ánimo de lucro, necesitan de él. Las Universidades, Administraciones Públicas, Hospitales, Fundaciones o Instituciones Culturales, se tienen que regir con los criterios propios de proporcionar una visión o proyecto de futuro colectivo a la organización, así como de optimización de recursos y motivación de las personas vinculadas al proyecto común.

1.2.- LA NUEVA CIENCIA.

“Es necesario, por lo tanto, es posible”

G. A. Borghese

Cuento popular de la época victoriana, “El País del Plano”.

Especialistas en semántica como Alfred Korzybski y Benjamin Whorf advierten que las lenguas indoeuropeas nos vinculan a un modo de vida fragmentado. Descuidan la relación. La estructura sujeto-predicado, moldea nuestro pensamiento, forzándonos a pensar simplemente en términos de causa-efecto. El chino puede expresar ideas no lineales con menos esfuerzo. El lenguaje enmarca el pensamiento y las palabras suponen una limitación para poder captar la naturaleza de la realidad. El mapa no es el territorio. *El cambio y la complejidad exceden siempre a nuestra capacidad de descripción.*

Virgilio en “La Divina Comedia” acompañaba a Dante en su recorrido por el Infierno y el Purgatorio, porque en ellos todo es razonable (todo crimen tiene su castigo), pero en los linderos del Paraíso, tuvo que quedarse atrás porque no le estaba permitido penetrar en el misterio, a cuya trascendencia únicamente pudo acompañarle su musa Beatriz.

Hay que dejar en suspenso el *¿Dónde, cuándo, cómo, porqué?* y todo tipo de juicios para captar nuevas dimensiones de las cosas.

Thomas Khun dijo “En ciencia toda idea nueva que sea importante resulta rara al principio”.

Niels Bohr dijo “Las grandes innovaciones, al principio, parecen embrolladas, confusas e incompletas”.

Se trata de generar una “fraternidad” de infractores del paradigma vigente en el mundo empresarial y organizacional de hoy en día, no porque queramos ser conspiradores, sino porque las corrientes profundas del “orden implicado” en la sociedad, la economía y los humanos, están imponiendo esta sutil “conspiración”.

Las teorías de la lateralidad del cerebro son del mayor interés, demuestran que nuestra atención es muy selectiva y está influenciada por nuestras creencias y emociones. Los transmisores químicos conocidos en el cerebro trabajan de manera lineal, de célula a célula, mientras que las endorfinas o encefalinas actúan de forma más simultánea, modulando la actividad de las células cerebrales como si sintonizaran una emisora de radio y ajustaran su volumen. Cerebro, mente y cuerpo actúan como un continuo y los pensamientos alteran la química del cerebro y al revés la química del cerebro (oxígeno, alimentos, etc.) pueden modificar los pensamientos.

La capacidad del cerebro derecho de comprender globalidades, abunda en los síntomas que hacen dudar del método científico vigente como tal... *las totalidades no pueden ser comprendidas por medio del análisis.*

No podemos entender nada, ni una organización tampoco, si la aislamos del contexto, *la relación lo es todo.* Existe una capacidad globalizadora en la naturaleza que es capaz de reunir elementos y crear estructuras crecientemente sinérgicas y significativas. Con la Teoría General de Sistemas de von Bertalanffy estamos en trance de cambiar nuestras formas de pensar partiendo de nuevos principios basados en la totalidad y la auto-organización.

Incluso la nueva bioquímica (Albert Scent-Gyorgyi, descubridor de la Vitamina C y Premio Nobel) ha sugerido que las mutaciones al azar no pueden explicar la complejidad de la materia viva... que la evolución implica una verdadera transformación, una reforma de la estructura básica, y no meras añadiduras. Esto contradice a las visiones de la evolución y la geología decimonónicas, condicionadas por las filosofías gradualistas del XIX temerosas de todo tipo de revoluciones, incluso de las naturales.

La Teoría de la Estructuras Disipativas de Ilya Prigogine, físico y químico belga, Premio Nobel de Química en 1.977 tiende un puente entre la física y la biología, entre los sistemas vivientes y los aparentemente sin vida. Existen "procesos irreversibles" en la naturaleza que mueven todo hacia un orden vital cada vez más perfecto. En la teoría de Newton el tiempo se relacionaba siempre con algo: el movimiento, la trayectoria de un objeto etc. y no dejaba lugar al devenir (como decadencia, historia, evolución, creación de nuevas ideas...)

La esencia de la Teoría de las Estructuras Disipativas para Prigogine se aplica a los Sistemas Abiertos en cuanto que su estructura se mantiene a base de una continua disipación o consumo de energía. La energía recorre las estructuras disipativas, dándoles forma, de la misma manera en que el agua se escapa, dando forma a los torbellinos. Todos los seres vivos, las organizaciones, e incluso, las reacciones químicas, son estructuras disipativas, que pueden definirse como "*algo fluyendo constantemente*", altamente organizado, pero siempre en proceso.

La definición de "*complejo*" es "trenzado conjuntamente". Cuanto más compleja es una estructura disipativa, tanta más energía se requiere para mantener todas las conexiones que la integran y, por ello, más vulnerable resulta ser a las fluctuaciones internas, se dice que está lejos del "equilibrio", aspecto este que ha sido el fundamento de la ciencia física newtoniana e incluso de la ciencia económica prácticamente contemporánea. Sin embargo, para la ciencia física moderna, "equilibrio", supone disipación total de la energía o lo que es lo mismo una especie de muerte.

Las conexiones de la estructura disipativa, o de un sistema organizacional, no pueden mantenerse más que a base de un flujo constante de energía, de manera que el sistema está en un estado de fluidez permanente. Precisamente cuanto más coherente sea la estructura, cuanto más complejas sean sus conexiones internas, paradójicamente, más inestable será.

¡Más coherencia, significa más inestabilidad! ¡Precisamente esa inestabilidad es la clave para la transformación y el cambio! Como ha demostrado Prigogine la disipación de energía crea la potencialidad de un nuevo y repentino ordenamiento. El continuo movimiento de energía a través del sistema se traduce, primero, en pequeñas fluctuaciones que el sistema es capaz de absorber sin afectar excesivamente a su estructura básica. Pero si las fluctuaciones alcanzan un nivel crítico, estas perturban al sistema, provocando nuevas interacciones dentro de él y haciendo que los componentes de la vieja estructura interactúen de formas nuevas, creando nuevas conexiones y haciendo que las partes se reorganicen dentro de una nueva totalidad y haciendo que el sistema se eleve a un nivel de orden superior diferente, más elevado. Cada nuevo nivel, implica más conexiones y más complejidad y requiere para su mantenimiento un mayor flujo de energía, que le vuelve a hacer menos estable, haciendo que "la flexibilidad engendre más flexibilidad". La vida come entropía.

Los elementos de una estructura disipativa ayudan a la transformación del conjunto. En ese cambio, incluso las moléculas no se limitan a interactuar con sus vecinas, sino que, según Prigogine, "ellas también muestran un comportamiento coherente, apropiado a (las necesidades) del organismo originario". Este ejemplo es aplicable al tráfico de circulación: si es ligero, podemos conducir de forma lineal, moviéndonos, más o menos, como elijamos; pero cuando es denso, "la cosa cambia, surge una

competición entre los acontecimientos". Entonces no solo conducimos, sino que *somos conducidos* por el sistema y todos los coches se afectan reciprocamente.

La sociedad humana y las organizaciones ofrecen un claro ejemplo de autoorganización espontánea. Cuanto mayores sean los contactos entre las personas que las componen, se producirán más interrelaciones, más y más nuevas conexiones, será mayor el potencial de nuevas diversificaciones. *Cuanto mayor sea la inestabilidad y la movilidad de una organización, tanta mayor interacción se dará en ella.*

La teoría de Prigogine ofrece un modelo científico para la justificación de la transformación de la sociedad por una minoría. Viola la "ley de los grandes números" porque ante ciertas perturbaciones "críticas" las sociedades y las organizaciones tienen un poder de integración limitado, y si superan su capacidad absorción, solo caben dos posibilidades o su propia desaparición o la generación de un nuevo tipo de organización.

Las culturas organizacionales, por ejemplo, son estructuras disipativas y se pueden aplicar a ellas estas ideas.

La nueva concepción del tiempo ("el modo como cambian las cosas") en la física y la química, puede ser lo que facilite el puente de encuentro entre las "dos culturas" a que hacía referencia Snow: las ciencias y las humanidades. La "ingenua" idea del tiempo que tenía la física y la química, poco podían decir a las artes y las humanidades, pero hoy lo cualitativo y lo cuantitativo están reencontrándose a un nuevo nivel.

El teorema de Bell (esbozado en 1.935), como consecuencia de la paradoja de Einstein-Podolsky-Rosen, con la que pretendían refutar la teoría de la mecánica cuántica, demostró experimentalmente que si separan dos partículas idénticas, de polaridad complementaria, y el experimentador cambia la polaridad de una de ellas, la de la otra cambia instantáneamente, como si mantuviesen una sorprendente relación. Bernard d'Espagnet, físico de la Universidad de París, en 1.979 dijo: "La violación de los presupuestos de Einstein parece implicar que en algún sentido todos estos objetos constituyen un todo indivisible".

1.3.- LA FUTURA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA HUMANO INTELIGENTE.

a) La sociedad de organizaciones

En cualquier caso hemos entrado en una sociedad de organizaciones, en la que éstas tienen que conseguir que el saber, la información y los conocimientos sean productivos y útiles para la sociedad y las personas. Deben cumplir con un propósito o misión clara y compartida para conseguir unos resultados, son un medio y no un fin en sí mismas. La sociedad se ha estructurado definitivamente, no como un ente abstracto, sino en un conjunto de organizaciones vinculadas a empresas, administraciones públicas de diferentes niveles, universidades, fundaciones, hospitales o asociaciones y organizaciones no gubernamentales, con ánimo sin ánimo de lucro.

b) Las organizaciones como creadoras de lo que es nuevo y necesario para la sociedad.

Las organizaciones modernas son fundamentalmente desestabilizadoras de la sociedad. La ciencia, la técnica y las propias demandas sociales, las impulsan a cambiar incesantemente y ellas a su vez introducen cambios constantes en la propia sociedad. Las organizaciones deben absorber constantemente el cambio, deben estar preparadas para la constante *creación de lo nuevo*. Deben ser capaces de abandonar sistemáticamente lo establecido y lo conocido, incluso sus propios productos y

servicios, deben estar preparadas para afrontar la innovación permanente que es, como decía Joseph Schumpeter, "destrucción creativa". Para ello hoy deben estar en condiciones de:

- ▶ mejorar constantemente (procesos de mejora de calidad) o incluso reinventarse completamente (reingeniería).
- ▶ desarrollar nuevos productos o servicios a partir de aquellos que le hayan funcionado bien.
- ▶ organizar sistemáticamente su capacidad de innovación.

Los males que padecen las organizaciones no solo surgen del gigantismo y el burocratismo, si no que proceden de:

- ▶ el nuevo papel dominante de los clientes, como consecuencia de que hemos pasado de
 - . si uno lo fabrica, alguien lo compra, a
 - . si uno lo necesita, alguien lo tiene.
- ▶ - el crecimiento exponencial de la ciencia y la técnica aplicadas a la satisfacción de las necesidades,
- ▶ - las nuevas aspiraciones sociales, no solo en los países desarrollados, sino también en los países del tercer mundo
- ▶ - la velocidad y la aceleración progresiva del cambio que se ha hecho general y permanente.

c) Las organizaciones como sistemas abiertos

Estas nuevas orientaciones nos llevan a repensar profundamente los supuestos básicos en los que se basa la práctica directiva de nuestras organizaciones. Hay que superar esa sutil visión de las organizaciones como una "caja negra" y entrar dentro de ellas para entenderlas en su complejidad de funcionamiento como sistemas técnico y humanos abiertos, con vida propia. Así veremos de forma más sencilla las consecuencias que esto tiene para reinventar la forma en la que dirigimos nuestras organizaciones.

2.- LA CONCEPCIÓN DE LA GESTIÓN Y LA DIRECCIÓN.

BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES

1	SE IDENTIFICA A LAS PERSONAS CON SU PUESTO O TAREA	<p>*¿En qué trabajas? Se describe la tarea, no la misión de lo que hago o de mi organización</p> <p>*Concentrarse en el puesto de trabajo desresponsabiliza del resultado del sistema de puestos en que interactiva</p>
2	LOS PROBLEMAS SE ASIGNAN A FACTORES EXTERNOS	*"Lo externo" y "lo interno" son parte de un mismo y único sistema
3	ANTE LAS CRISIS SE SUELE SER "REACTIVO"	*Nos hacemos cargo de los problemas o reaccionamos "luchando" contra el "enemigo externo"

<p>4</p>	<p>EL PRAGMATISMO DE FIJARSE SÓLO EN LOS HECHOS O LOS SUCESOS</p>	<p>*Concentrarse en los hechos o sucesos nos impide ver los patrones que subyacen a los procesos</p> <p>*Los peligros graves para las organizaciones y las personas vienen más de procesos lentos que de hechos repentinos</p>
<p>5</p>	<p>EL RITMO FRENÉTICO Y LA ATENCIÓN A LAS EVIDENCIAS APARENTES</p>	<p>*Para ver los procesos lentos y graduales hay que aminorar el ritmo y prestar atención a lo sutil además de a lo evidente</p>
<p>6</p>	<p>CREER QUE SE APRENDE SÓLO DE LA EXPERIENCIA</p>	<p>*La experiencia directa es un potente medio de aprendizaje por ensayo y error</p> <p>*Pero es insuficiente si nuestro "horizonte de aprendizaje" (< 1 año) es incapaz de percibir las consecuencias de nuestros actos</p>
<p>7</p>	<p>CONFIAR EN QUE EL EQUIPO DIRECTIVO ACTUAL PUEDE SUPERAR ESTOS PROBLEMAS</p>	<p>*Funciona bien en problemas rutinarios y funcionales, no con los complejos</p> <p>*Se recompensa la "incompetencia cualificada" capaz de defender sus puntos de vista, pero no el plantear problemas y la actitud de aprender a buscar nuevas y arriesgadas soluciones</p>

La Dirección está cambiando desde los conceptos de la manipulación hacia los conceptos propios del liderazgo. **Manipulación** es influir en los demás sin sacar a la luz la motivación oculta que hay detrás y se acerca a criterios de dirección basados en la coacción, la autoridad o el poder. El **Liderazgo** es el comportamiento que crea o modifica principios y valores básicos para la organización y la **Gerencia** es el comportamiento que ayuda a la Organización a alcanzar ciertos objetivos dentro de unos valores y principios establecidos. La Gerencia, ya no es suficiente como forma de dirección, ya que si bien:

- ▶ Influye en la manera en que las cosas se ponen en práctica,
- ▶ Hace las cosas bien,
- ▶ Actúa dentro de una Cultura dada.

El liderazgo, en contraposición, de una forma más profunda:

- ▶ Influye en los objetivos finales, en la misión y en la cultura de la Organización.
- ▶ No sólo hace las cosas bien, sino que hace lo que es correcto y necesario.
- ▶ No sólo acepta la cultura, sino que la evalúa y en su caso la modifica.

Es decir, estamos pasando de una concepción de la Gestión y la Dirección basada en el autoritarismo a una concepción de la misma basada en la visión, el equipo y la participación.

“el nuevo liderazgo: servir al cliente, innovación, motivación”

3.- LA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO.

Normalmente hemos impulsado a las personas, dentro de una concepción mecanicista de las Organizaciones a “usted está aquí para hacer lo que le digo y no para pensar”. Con esto hemos impulsado una concepción rutinaria y maquina del trabajo, pero el propio desarrollo tecnológico, social y económico nos está llevando a un nuevo tipo de juego empresarial basado en el tecno-servicio que se caracteriza por:

1. El uso del conocimiento sistemático y de la tecnología de la información y las comunicaciones para beneficio de los clientes y los consumidores.
2. Adaptar los productos y servicios a medida de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos a la Organización.
3. Por Redes y Equipos de trabajo.
4. Por papeles de trabajo flexibles, con una autoridad basada en la competencia y en el conocimiento.
5. Por una jerarquía horizontal, con libertad, responsabilidad y capacidad de decisión en la primera línea para satisfacer a los clientes.
6. Por la medición del trabajo, basándose en la satisfacción del cliente y en la capacidad de generar beneficios.
7. La Dirección como planteamiento estratégico y el liderazgo como base de una cultura organizacional motivadora.

Las teorías tradicionales de la motivación acerca del trabajo, no son suficientes:

- ▶ El hombre económico orientado hacia el dinero (la Teoría clásica), sólo es válido para trabajos de nivel inferior.
- ▶ El hombre sociológico orientado hacia el poder (Taylor), sólo es válido para Gerentes medios..
- ▶ El hombre político orientado hacia el status (Machiavelo), sólo es válido para la Alta Dirección.
- ▶ El hombre psicológico orientado a las necesidades (Maslow).
- ▶ La motivación debe tener en cuenta que también:
- ▶ Podemos movernos más por la ética, que por la necesidad.
- ▶ Que las necesidades llamadas "inferiores" no se satisfacen de una vez para siempre, y
- ▶ Lo que es más importante: los seres humanos podemos esforzarnos por organizar nuestra experiencia, tratando de darle un significado y dominar nuestro entorno (oportunidad + disciplina + conocimiento).

En definitiva, las Teorías de la motivación vigentes sólo son "adecuadas" para una interpretación restringida a las tradicionales burocracias industriales.

Hay que centrar una nueva visión social y práctica del trabajo basándolo en las posibilidades del autodesarrollo y aspirando a que lo que motive a las personas en el trabajo no esté separado de lo que las motiva a nivel personal.

Lo que motiva hoy es:

- ▶ Dar significado a nuestra vida.
- ▶ Incorporar nuevos valores.
- ▶ Autoexpresión.
- ▶ Confianza.
- ▶ Interés.
- ▶ Significado.
- ▶ Autoconocimiento.
- ▶ Dignidad.

El problema del trabajo, tal y como está concebido hoy, es que se basa en la fragmentación del mismo en micro tareas y que en contradicción con esta fragmentación la Organización trata de unir todas las piezas del puzzle, por eso tenemos que cambiar la concepción de lo que hacemos, burocracia y fragmentación del trabajo van unidas.

4.- LA CONCEPCIÓN DE LO QUE HACEMOS: DE LA TAREA SIMPLE, AL PROCESO COMO TAREA.

La concepción de lo que hacemos debe cambiar y, en vez de estar orientada a las tareas, debe orientarse a los procesos y estamos pasando los oficios, están cambiando de ser tareas simples a trabajos multidimensionales, en los que es necesario manejar el aprendizaje como una variable de desarrollo profesional.

5.- LA CONCEPCIÓN DE LA RIQUEZA, EL BENEFICIO Y DE LA IDEA DE SERVICIO A LA SOCIEDAD.

5.1.- PARA CONSEGUIR BENEFICIOS.

Es útil analizar los supuestos tácitos subyacentes al considerar las finalidades de las organizaciones. Siempre que se pregunta sobre cual es la finalidad de una empresa, se contesta que la de obtener beneficio. Esto es evidentemente cierto, porque si no la empresa no podría sobrevivir. En cualquier caso hay que profundizar más en la respuesta, en cuanto que los beneficios son la consecuencia de un largo y complicado proceso para llegar a ellos. Las teorías que justifican este papel del empresario son variadas:

- ▶ Como capitalista, propietario de los medios de producción (A.Smith, 1.776)
- ▶ Como hombre de negocios (Cantillon, 1.730 y Say, 1.830)
- ▶ Como factor de producción como organizador (Marshall, 1.890)
- ▶ Como quien asume el riesgo (Knight, 1.921)

pero otras teorías enriquecieron esta visión, considerándole desde otras perspectivas y revelando la evolución de las propias empresas, considerandolo:

- ▶ - Como innovador (Schumpeter, 1.911 y 1.942)
- ▶ - Como tomador de decisiones (Simon, 1.947)
- ▶ - Como tecnoestructura que separa propiedad y control (Galbraith, 1.967)
- ▶ - Como lider visionario (Bennis y Schein, 1965 y 1.983).

Es decir del empresario como puro capitalista, al empresario como innovador y lider hay toda una trayectoria, que no es casual y que se corresponde en cierta manera con las nuevas finalidades de las empresas y las organizaciones. Es verdad que el supuesto tácito subyacente sigue siendo el de ganar dinero simplemente, pero el beneficio tiene hoy en día otras connotaciones que van más allá del dinero.

Las empresas y las organizaciones trascienden hoy a esa finalidad original y el beneficio ha ampliado su perspectiva, pudiendo ser económico o social, según el tipo de organización de que se trate, con animo de lucro o sin él. La extensión de las organizaciones como gran fenómeno de estructuración de la sociedad contemporánea ha modificado la finalidad de las mismas.

5.2.- PARA CREAR RIQUEZA PROCESANDO INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.

Hoy las organizaciones para ganar dinero, y como consecuencia de su necesidad de obtener beneficios que permitan su supervivencia, deben ser capaces de procesar información y conocimiento, porque estos son la esencia de cualquier proceso productivo presente y sobre todo futuro. La información y el conocimiento son la energía que mueve nuestras organizaciones y nuestras sociedades modernas y son imprescindibles para crear riqueza, que será la fuente del dinero. Cada vez más será imposible obtener beneficios económicos o dinerarios separados del procesamiento de los datos que se conviertan en información y del tratamiento de ésta para que se convierta en conocimiento.

5.3.- PARA RESOLVER PROBLEMAS DE LA SOCIEDAD.

Las organizaciones al ser esenciales en la nueva estructuración de la sociedad deben resolver sus problemas, están para abordar las tareas que les encomiendan las diversas agrupaciones o centros de interés. Esta es una de las razones por las que los clientes se han situado en el centro de sus preocupaciones.

C.- ¿CÓMO PUEDEN CAMBIAR LAS ORGANIZACIONES?

- 1.- ASUMIENDO COLECTIVAMENTE LOS NUEVOS SUPUESTOS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO.
- 2.- GESTIONANDO EL CAMBIO.
- 3.- PROMOVRIENDO LA FUNCIÓN DE LOS EQUIPOS.
- 4.- DIRIGIENDO LOS PROCESOS.
- 5.- GESTIONANDO LA VISIÓN, LA CULTURA, LA ESTRATEGIA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.
- 6.- FOMENTANDO LA CREATIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

1.- ASUMIENDO COLECTIVAMENTE LOS NUEVOS SUPUESTOS DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO.

LAS LEYES DEL PENSAMIENTO SISTÉMICO

1	LAS "SOLUCIONES" DE AYER, SON LOS PROBLEMAS DE HOY
2	A MÁS PRESIÓN SOBRE EL "PROBLEMA", MÁS TENSIÓN EN EL SISTEMA REALIMENTACIÓN COMPENSATORIA "La intervención provoca una respuesta en el sistema que compensa los resultados esperados"
3	LAS SOLUCIONES APARENTES Y DE CORTO PLAZO, SIMPLEMENTE DEMORAN Y HACEN MÁS DIFÍCIL EL PROBLEMA
4	INSISTIR EN SOLUCIONES CONOCIDAS Y "TÍPICAS" LLEVA A LA PERSISTENCIA DE LOS PROBLEMAS
5	LAS SOLUCIONES A CORTO PLAZO, PUEDEN PRODUCIR DEPENDENCIAS A LARGO PLAZO DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA "La intervención no ayuda al sistema a generar su propia solución y ésta se hace depender "externamente" de aquella
6	LA TASA DE CRECIMIENTO RÁPIDO, NO ES LO MISMO QUE LA TASA ÓPTIMA
7	CAUSA Y EFECTO NO ESTÁN PRÓXIMAS EN EL TIEMPO Y EL ESPACIO
8	LAS SOLUCIONES MÁS OBVIAS NO FUNCIONAN, LAS SOLUCIONES AUTÉNTICAS NO SON OBVIAS PRINCIPIO DEL APALANCAMIENTO

	"Pequeños cambios, pueden producir grandes resultados"
9	SE PUEDEN ALCANZAR OBJETIVOS CONTRADICTORIOS, APARENTEMENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTÁTICO, PERO NO DESDE EL PENSAMIENTO SISTÉMICO Y DE PROCESO
10	LA MAYORÍA DE LOS PROBLEMAS DEBEN SER OBSERVADOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL SISTEMA TOTAL
11	NOSOTROS Y LA CAUSA DE NUESTROS PROBLEMAS FORMAN PARTE DE UN SOLO SISTEMA

CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS	CONSECUENCIAS METODOLÓGICAS
<p>LA FINALIDAD:</p> <p>Los sistemas movilizan su energía en una dirección hacia la cual tienden naturalmente</p>	<p>Para optimizar la utilización de su energía, toda organización debe clarificar su finalidad en forma de proyecto y/o de objetivos.</p>
<p>LA TOTALIDAD/NO-SUMATIVIDAD:</p> <p>Un sistema no es reductible a la suma de sus partes en función de sus interacciones múltiples y permanentes.</p> <p>La modificación de uno de sus elementos puede suponer la de otros elementos y también del sistema completo.</p>	<p>Para descubrir el funcionamiento de una organización, no es tanto el conocimiento que se tiene de las personas lo que importa, sino el conocimiento de sus relaciones.</p> <p>Una acción de cambio se apoyará sobre uno o varios elementos de la organización y no sobre la totalidad de sus elementos.</p> <p>Para intervenir sobre una organización no se dejarán de tener en cuenta los elementos pertinentes de su red de influencia.</p>
<p>LA EQUIFINALIDAD:</p> <p>Un mismo resultado se puede obtener a partir de condiciones iniciales diferentes.</p> <p>Con el tiempo, un sistema es cada vez menos dependiente de su estado inicial.</p>	<p>Es más seguro aprehender una organización analizando su funcionamiento, que investigando las causas de sus disfunciones.</p>
<p>LA HOMEOSTASIS Y EL CAMBIO:</p> <p>Los sistemas tienen una tendencia natural a mantenerse en sus normas actuales de funcionamiento y a resistir todo cambio.</p>	<p>La organización debe utilizar elementos de regulación para asegurar su paso de una norma a otra.</p>

<p>LA COMPLEJIDAD Y LA ADAPTABILIDAD:</p> <p>Cuanto más variadas y múltiples sean las interacciones de un sistema, más complejo será el mismo.</p> <p>Cuanto más variados sean los comportamientos con los que un sistema puede enfrentarse a los cambios de su entorno, más adaptable será el mismo.</p>	<p>Para mantenerse coherente con sus objetivos, una organización debe ser capaz de elegir reglas que no deben excluir ni la variedad de sus comportamientos, ni la expresión de sus capacidades.</p>
<p>LA INFORMACIÓN:</p> <p>Un sistema no puede vivir sinb intercambio de información.</p> <p>La organización de un sistema está relación con la estructura y la naturaleza de sus intercambios de información.</p>	<p>El buen funcionamiento de una organización se asegura con la mejora permanente de la circulación de las informaciones.</p> <p>La elección de la naturaleza y el circuito de los intercambios de de información se hace en función de los objetivos de la organización considerada.</p>

2.- GESTIONANDO EL CAMBIO.

.EXISTEN DOS TIPOS DIFERENTES DE CAMBIO		
CAMBIO ₁	<p>Es el que tiene lugar dentro de un determinado sistema, que en sí permanece inmodificado.</p> <p>Son "cambios" que mantienen activa y viva la situación.</p>	<p>Una persona dentro de una pesadilla, puede hacer muchas cosas, pero ningún cambio de entre esas cosas que haga podrá poner fin a la pesadilla.</p>
CAMBIO ₂	<p>Es aquel que, cuando se produce, cambia el sistema mismo.</p> <p>Es el cambio del cambio.</p> <p>Supone siempre un salto lógico o discontinuidad y en la práctica aparecerá como ilógico y paradójico.</p>	<p>El cambio del soñar, pasando a un estado completamente distinto, se dá en el despertar.</p>

El Cambio₂ se introduce en el sistema desde el exterior y por tanto no es comprensible en términos de Cambio₁.

El fallo no suele residir en la imposibilidad de la tarea del Cambio₂, sino en la propia solución intentada

EN LA MAYOR PARTE DE LOS INTENTOS DE CAMBIO:

"LA SOLUCIÓN QUE SE APLICA ES EL PROBLEMA"

SE ACTÚA CON EL PRINCIPIO DE:

"MÁS DE LO MISMO"

TRES MODOS DE ENFOCAR MAL LAS DIFICULTADES			
1 ^{er} MAL ENFOQUE	LAS TERRIBLES SIMPLIFICACIONES	Se intenta una solución negando que el problema lo sea	Es preciso actuar, pero no se emprende la acción. "Se hace la vista gorda" o "La política del avestruz".

2º MAL ENFOQUE	EL SINDROME DE UTOPIA	Se intenta un cambio o solución en una situación inmodificable o inexistente	Se emprende una acción cuando no se debería. El utópico "ve solución donde no la hay".
3º MAL ENFOQUE	PARADOJAS	Se intenta Cambio ₁ , cuando solo cabe Cambio ₂ o vice versa.	La acción es emprendida a un nivel equivocado.

PRINCIPIOS DE RECAPITULACIÓN SOBRE EL CAMBIO ₂	
PRINCIPIO 1º	El Cambio ₂ se aplica a modificar la "solución" pretendida dentro del Cambio ₁ , ya que, desde su perspectiva, es la causa del problema que intenta resolver.
PRINCIPIO 2º	Mientras los intentos de solución de Cambio ₁ parecen basarse en el "sentido común", el Cambio ₂ aparece como desconcertante, inesperado y paradójico.
PRINCIPIO 3º	El Cambio ₂ aplica sus técnicas a las "soluciones" de Cambio ₁ , pero abordando las situaciones en el "aquí y ahora" y preguntándose más por el "qué", que por el "porqué".
PRINCIPIO 4º	El Cambio ₂ aplica sus técnicas a librarse de las trampas de las paradojas surgidas de las "soluciones" del Cambio ₁ y "reestructura" la situación sobre una base diferente.

COMO LOGRAR EL CAMBIO₂

TRATAMIENTO PRACTICO DE LOS PROBLEMAS DEL CAMBIO
1.- DEFINICIÓN CLARA DEL PROBLEMA EN TÉRMINOS CONCRETOS.
2.- INVESTIGACIÓN DE LAS SOLUCIONES HASTA AHORA INTENTADAS.
3.- DEFINICIÓN CLARA DEL CAMBIO CONCRETO A REALIZAR.
4.- FORMULACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN PARA PRODUCIR DICHO CAMBIO.

Los Directivos, para gestionar el cambio, tendrán que asimilar una nueva Cultura de Gestión de Procesos, desde la doble perspectiva:

- ▶ Técnica y
- ▶ Humana

Pero uno y otros van indisolublemente unidos como el Hardware y el Software de un sistema informático.

La transparencia de la visión y el Proyecto de Empresa

Deberá saber manejar los procesos humanos que ayudan a las organizaciones:

- ▶ Los procesos de comunicación interna, concebidos no de la manera simplista de emisor-receptor, sino como proceso orquestal complejo con múltiples retroalimentaciones e interacciones.
- ▶ Deberá comprender los procesos de formación y mantenimiento de los equipos,
- ▶ Deberán comprender como crecen y se desarrollan los equipos, sus normas culturales, su madurez y los procesos entre ellos.
- ▶ Deberán entender de forma creativa los procesos de solución y de toma de decisiones.
- ▶ El liderazgo, la influencia y una concepción sana del poder para proporcionar a la organización una visión estratégica y un proyecto común capaz de aunar en términos relativos los diferentes proyectos personales.
- ▶ Dominará la evaluación y la retroalimentación, concebidas como un proceso de diálogo permanente y participativo con las personas que componen la Organización.

3.- PROMOVRIENDO LA FUNCIÓN DE LOS EQUIPOS.

CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

1. HABILIDAD PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN.
2. HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES RAZONABLES.
3. HABILIDAD PARA PONERLAS EN PRÁCTICA.
4. LOS OBJETIVOS SON CLAROS, ESPECÍFICOS Y ADECUADAMENTE DIFÍCILES, ENTENDIDOS Y ACEPTADOS POR TODOS.
5. HAY UN CLIMA DE CONFIANZA Y APOYO "PRINCIPIO DE RELACIONES DE APOYO" R. LIKERT.
6. SE IDENTIFICAN LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS PERSONAS Y SE TRABAJA CON ELLAS.
7. SE ENTIENDE Y ACEPTA EL PAPEL DE CADA UNO EN EL EQUIPO.

La Dirección de los Equipos deberá contemplarse desde la doble perspectiva de las fases que componen su desarrollo:

1. Problemas al entrar en un equipo nuevo, en el que los comportamientos se orientan a la persona misma.
2. Cuando los miembros empiezan a prestar más atención a la tarea que tienen que desarrollar y a los demás para mantener el grupo.

Con demasiada frecuencia los equipos están orientados a la pura tarea, sin contemplar los problemas que originan los conflictos emocionales que tienen que enfrentar y resolver las personas antes de pasar a la tarea.

4.- DIRIGIENDO LOS PROCESOS.

La tarea concebida como rutinas de trabajo taylorianas debe pasar al proceso como tarea, es decir:

- ▶ -Los diferentes oficios se van a combinar entre sí.
- ▶ -Los trabajadores, cada vez con más conocimiento de causa, tienen que tomar decisiones.
- ▶ -Las supervisiones, verificaciones y controles, se van a reducir.
- ▶ -La descentralización y la centralización convivirán en los procesos en los que vamos a movernos en el mundo laboral.

5.- GESTIONANDO LA CULTURA, LA ESTRATEGIA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Para gestionar la cultura, la estrategia y el aprendizaje tenemos que “cambiar de enfoque” y generar un aprendizaje adaptativo y generativo. Es decir, un aprendizaje organizacional que:

- ▶ No sólo absorba información,
- ▶ Sino que cambie de perspectiva y nos ayude a re-crearnos como personas y como organización. Y en el que lo adaptativo, nos ayude a sobrevivir en el presente y lo generativo nos ayude a crear el futuro.

Para gestionar la cultura y la estrategia:

- ▶ Tenemos que abandonar el pensamiento lineal, que sólo reacciona ante el cambio y
- ▶ Asumir el pensamiento sistémico, que es capaz de generar y crear el cambio

La cultura y la estrategia, como hemos visto, es la unidad central que va a procesar toda la información de la Organización, y por ello es necesario generar una visión compartida por todas las personas de la Organización. El reto decisivo es lograr que los proyectos personales puedan coincidir en forma razonable, aunque parcial, con el proyecto organizacional. La visión compartida debe ser interna a la propia organización, no impuesta (la que simplemente se acata), ni simplemente personal (ante la que la gente se dispone favorablemente o no). En la visión compartida, las personas se comprometen aportando una energía común. Si la visión compartida es intrínseca:

- ▶ Eleva las aspiraciones personales.
- ▶ Forma parte de una misión superior.
- ▶ Desarrolla un estilo, un clima o un espíritu de la organización.
- ▶ Fomenta “el nosotros” como aspiración, como lo que queremos ser.

La gestión de la cultura y la estrategia como aprendizaje organizacional, ayuda a superar las limitaciones de la dirección a corto plazo y facilita la construcción de una dirección a medio y largo plazo.

6.- FOMENTANDO LA CREATIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

Para conseguir el cambio de la organización y el aprendizaje permanente que sea capaz de perpetuarlo y entenderlo, es necesario entender que los seres humanos somos potencialmente creativos, y que con el crecimiento, basado en la idea de premio o castigo, se bloquea esta capacidad. El impedimento de la creatividad en las organizaciones, en el trabajo y en la vida, introduce factores de destructividad y de frustración que afectan, sin duda, a nuestras organizaciones y al mundo en el que vivimos. Vivir de manera creativa, personal y profesionalmente, requiere una percepción extremadamente sensible de los órdenes y estructuras de relación que mantenemos los individuos entre nosotros, con la sociedad y con la naturaleza. Vivimos demasiado orientados a los objetivos externos y está comprobado que la creatividad, cuando busca recompensas -como los gorilas pintores-, comienza a marchitarse y degenerar. La creatividad es una necesidad primaria del ser humano y su negación produce en estado general de insatisfacción y aburrimiento palpable en las grandes organizaciones de la burocracia industrial con su correspondiente estado de frustración profesional y personal. Es necesario superar los condicionantes sociales y culturales que bloquean la creatividad en la misma fuente de lo que somos como personas, es necesario poder reconocer la infraestructura tácita del conocimiento, individual y social, que condiciona nuestra apreciación de la realidad, lo que son las organizaciones en las que vivimos y ser capaces de poner en cuestión los supuestos tácitos de los que hemos venido hablando anteriormente.

Para fomentar la creatividad, es necesario que las Organizaciones sean un marco que favorezca:

- ▶ El diálogo y no la confrontación y
- ▶ El desarrollo personal.

Favorecer el diálogo creativo implica superar las formas de trabajo y de relación en las que predomina la confrontación y la discusión concebidas como "conclusión". Es lo dominante en nuestras organizaciones:

- ▶ Se analiza un problema desde muchos puntos de vista.
- ▶ Se juega a ganar, a que los otros adopten nuestros puntos de vista,
- ▶ Se toman decisiones, y
- ▶ En el mejor de los casos, si la discusión ha sido productiva, se converge en una conclusión o plan de acción.

El diálogo que implica un "avance a través de la palabra o el significado de las cosas" sin perder de vista el necesario sentido práctico que permita alcanzar decisiones y planes de acción coherentes, facilita:

- ▶ El flujo libre de significados entre las personas.
- ▶ La divergencia, ya que no obliga a ganar.
- ▶ La aprehensión de los matices
- ▶ La búsqueda de un significado común nuevo.
- ▶ La observación de los propios pensamientos.
- ▶ La exploración libre, sin supuestos previos, de los problemas complejos.

Aprendizaje organizacional para el cambio

- ▶ La comprensión del origen colectivo del pensamiento, aunque cada individuo aportemos algo a él.
- ▶ El aprendizaje colectivo como algo vital.

Las condiciones básicas para el diálogo son:

1. Dejar en suspenso nuestros propios supuestos.
2. Verse como colaboradores.
3. Contar con un responsable del proceso de diálogo.
4. Mantener el equilibrio entre diálogo y discusión.
5. Fomentar la reflexión y la indagación.

El otro aspecto, el del desarrollo personal, busca el desarrollo equilibrado entre los aspectos físico, emocional y mental que nos son constitutivos.

Las condiciones para el desarrollo personal facilitan la fidelidad a nuestra visión personal, la que nos focaliza en lo que queremos de verdad, aquella misión personal que resume el por qué y el para qué de lo que queremos ser, e implica un compromiso activo con el desarrollo de las cuatro características básicas de lo que entiendo que es el liderazgo creativo:

- ▶ Autenticidad,
- ▶ Humanismo
- ▶ Energía, y
- ▶ Creatividad