

**“Nuevas Metáforas en
Gestión de Organizaciones”**

Luis Ragno

- 2002 -

INDICE

INTRODUCCION

1.- LAS NUEVAS METAFORAS ORGANIZACIONALES. Características de un nuevo paradigma organizacional:

- 1.1. Crisis de percepción: la superación del modelo mecanicista, newtoniano-cartesiano.
- 1.2. Visión reticular de la empresa. Un universo relacional
- 1.3. Nuevas formas organizativas. Organizaciones sin fronteras.
- 1.4. El desorden como fuente de un nuevo orden. La Era Caórdica.
- 1.5. El espacio organizacional en términos de campo. Campos morfogénicos.
- 1.6. La información: fuente clave del sistema organizacional.
- 1.7. Liderazgo integral.
- 1.8. Atajos Estratégicos

2.- NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES

- 2.1. La Organización Práctica
- 2.2. Modelo de la Espiral Dinámica (Spiral Dynamics)
- 2.3. Las Organizaciones Aprendientes
- 2.4.- La Organización Holónica o Integral

3. CONCLUSION

4. BIBLIOGRAFIA

NOTA: El presente documento forma parte del siguiente libro:

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

Área de Desarrollo Editorial e Investigaciones Aplicadas

LIBRO II – SERIE GESTION Y PROCESOS

“ADMINISTRACION DE LA GESTION DE ORGANIZACIONES”

Parte II – “EL PENSAMIENTO ESTRATEGICO: ESTADO ACTUAL DEL DEBATE”

Año 2002

**“Siéntete como un niño pequeño ante los hechos
y prepárate a abandonar cualquier noción
preconcebida, sigue humildemente adondequiera
y a cualquier abismo que conduzca la naturaleza,
o no aprenderás nada”. T.H. Huxley**

**“Lo más difícil es comprender y traspasar el origen
y la naturaleza de los conceptos actuales de
organización; dejarlos aparte para hacer un hueco
a nuevos y diferentes pensamientos. Cada mente es
una habitación repleta de muebles antiguos.
Hay que ordenarla o vaciarla antes de que podamos
meter nada nuevo. Eso nos lleva al inevitable
enfrentamiento con infinidad de cosas que
conocemos y que ya no son como eran”. Dee Hock**

INTRODUCCION

En ocasión de realizar una evaluación en un curso sobre Auditoría de Prestaciones Asistenciales, tuve la oportunidad de expresar por primera vez en un caso de estudio, lo que a mi parecer constituye una sintomatología digna de ser atendida. La expresé en el título del trabajo: “Crisis Perceptil del Realismo Ingenuo, que impide o obstaculiza la Visión de un Nuevo Modelo Organizacional”¹.

De más está decir, que no pocos manifestaron no interpretar a que me refería; sin embargo admitieron que los modelos mentales que constituyen la base de su “cosmovisión” nunca son tema de discusión, y además suponían que todas las personas racionales, al menos con las que uno interactúa habitualmente, perciben la realidad con el o los mismos paradigmas. A partir de dichos paradigmas se estructuran los datos en información y conocimientos, dando lugar a las teorías y modelos que constituirán, en definitiva, los “mapas” con los que interpretamos y moldeamos la realidad, o habría que decir mejor, “nuestra realidad”.

¹ Curso de Auditoría de Prestaciones Asistenciales. Universidad del Aconcagua – OSEP. 2001.

Peter Senge expresa que “Werner Heisenberg asombró al mundo de la física clásica en 1927, al afirmar que cuando medimos el mundo lo cambiamos. Con su principio de incertidumbre, Heisenberg dio credibilidad científica a lo que los filósofos habían comprendido gradualmente durante los cien años previos: que los seres humanos ni siquiera pueden saber lo que es “realmente real”. Participamos más profundamente de lo que creemos en la configuración del mundo que percibimos. Los filósofos han denominado “realismo ingenuo” esa visión del mundo que sostiene posiciones rígidas como la primacía de las partes y el aislamiento del yo”.²

Fue Thomas Kuhn, en 1962, quién introdujo el concepto de paradigmas³ al establecer que son un conjunto de hipótesis fundamentales sobre la naturaleza del mundo que comparten todos los que tienen una relación directa con determinada ciencia o disciplina. En el campo empresarial, por ejemplo, estos supuestos fundamentales han provocado históricamente que en cada sector de negocios, grupo empresarial o rama industrial se trabaje y compita bajo ciertas condiciones preestablecidas o reglas de juego. Las cuales, aunque en la mayoría de los casos no son explícitas, sí son entendidas y compartidas por todos los que comulgan el mismo paradigma.⁴

Es común leer y escuchar hablar periódicamente, de las nuevas modas en materia de recetas de gestión que acuden en salvación de las organizaciones, frente a los problemas constantes y cada vez mayores que provocan la globalización, la incertidumbre y la complejidad creciente. Sin embargo, la mayoría de estos modelos de gestión tienen en la base la misma visión metafísica, el mismo mapa para enfrentar nuevas realidades que por sus características los tornan insuficientes tanto estructural como funcionalmente. Y es por esa razón que cuando acertamos en el “qué hacer” nos falla el “cómo hacerlo”, y cuando la práctica intuitiva cotidiana (cómo hacer) se traduce en éxitos sorprendidos, no alcanzamos a integrarla en un plan estratégico (qué hacer) que facilite un crecimiento sostenido.⁵

Casi sin advertirlo, permanentemente encasillamos el pensamiento creativo e innovador empresarial, limitándonos a pensar en situaciones ya existentes y emparcharlas con

² Peter Senge y otros. Ob.cit. pag. 28

³ Kuhn T., ob.cit.

⁴ cfr. Valdés L., ob. cit., pag. 4-5

⁵ cfr. Peter Druker, ob.cit., pag. 25 y ss.

soluciones conocidas, a la vez que bloqueamos nuestra capacidad de observar al mundo como una totalidad; en lugar de superar la resistencia inconsciente a los cambios y buscar soluciones no convencionales a partir de darle libertad a la creatividad y a la imaginación.

La gestión organizacional demanda en la actualidad ampliar los contextos, ejercitar la intuición, las paradojas, promover la creatividad, la inteligencia emocional, la espiritualidad en los negocios, la dinámica autoorganizativa; superar los estrechos modelos “cartesianos” y “ver” la realidad con ojos más abarcativos, reticulares, sistémicos. Incorporar en nuestras organizaciones mapas y modelos mentales que procesen la problemática desde perspectivas más integrales.

Las Nuevas Metáforas Organizacionales –NMO-⁶ conforman las características de un nuevo paradigma (mapa) organizacional que coloca al ser humano, en cuanto ser integral, y no en cuanto a los roles que ocupa, en el centro de la vida organizacional, a la vez que lo vuelve artífice de una acción transformadora que se inicia en él pero que en su “no-acción”, dinamiza y transforma la organización tornándola no sólo más humana, eficiente y productiva sino integrándola en su desarrollo personal y social.

Las metáforas organizacionales muestran en su conjunto, un nuevo enfoque de la realidad organizacional, realidad que no terminamos de integrarla en “la REALIDAD”, de modo que nuestra interpretación de la organización ve o refleja sólo una parte del todo organizacional. El problema no es tomarla como una parte, sino no ver la relación de la parte con el todo; y fundamentalmente no advertir cuanto cada parte “holográficamente” refleja el todo. Esta situación se debe a la falta de desarrollo de un pensamiento sistémico habitual, que a cada momento nos permita darnos cuenta que tanto los seres humanos como las organizaciones que ellos conforman, actúan permanentemente como “partes” con relación a las estructuras y sistemas de los que participan, pero también constituyen “todos” en referencia a los subsistemas que incluyen o dominan.

Las nuevas metáforas organizacionales permiten percibir la estructura, la cultura y la estrategia empresarial desde una perspectiva diferente a la actual, facilitan el aprendizaje de

⁶ Nuevas desde un punto de vista cronológico, hoy somos capaces de percibir las, pero siempre han estado “ahí” para aprehenderlas.

nuevos modos de comportamiento organizacional y por ende de nuevas vías para el logro de los objetivos y la satisfacción de las expectativas.

Por qué no pensar en nuevas formas de organizar el trabajo, las personas, las relaciones interpersonales, la comunicación. Por qué no desarrollar nuevos tipos de aprendizaje, nuevos procesos creativos, diferentes estilos de conducción y liderazgo. Por qué no convertir a la información en la fuerza creativa, y advertir como el espacio organizacional es estructurado por fuerzas invisibles que relacionan la complejidad. Por qué, en suma, no generar una visión y una cultura, que en su conjunto y en su correcto accionar transformen la organización otorgando a cada “parte-todo” (holón)⁷ crecientes márgenes de autonomía, a la par que en medio del aparente caos se mantiene el orden.

Todo ello es posible, siempre y cuando no intentemos aplicar literalmente cualquier receta externa. Como dice Dee Hock: “Resulta muy difícil imaginar todas las permutaciones y posibilidades de las relaciones humanas que surgen cuando realmente se acepta que las organizaciones sólo existen en la mente, que no son más que encarnaciones conceptuales de la antigua idea de comunidad”⁸.

La transformación del holón organización debe provenir desde el interior de cada uno de los que la integran, para que con su aceptación de la nueva comprensión y su compromiso personal, puedan establecer las condiciones de posibilidad de, primero, un cambio de visión, y luego un proceso de transformación cultural de interrelación y dinamismo con los elementos creadores de la energía organizacional (personas, tiempo, recursos, aprendizaje, información, estrategias, etc.).

No permitamos que nuestros viejos paradigmas, obstaculicen e impidan el acceso a un universo pleno de potencialidades, que de no “descubrirlo” se impondrá caótica y aleatoriamente impactando negativamente sobre las personas y las organizaciones.

“Nuestro concepto de las organizaciones se aleja de las creaciones mecanicistas que florecieron en la edad de la burocracia. Hemos comenzado a hablar sinceramente de

⁷ Holón: concepto introducido por Koestler que significa totalidades que al mismo tiempo forman parte de otras totalidades. Ver pág.16

⁸ Dee Hock, ob. cit., pag. 24-25

estructuras orgánicas más fluidas, aun en organizaciones sin fronteras. Estamos empezando a reconocer a las organizaciones como sistemas, interpretándolas como organizaciones de aprendizaje y acreditándolas con cierto tipo de capacidad autorrenovante. Podemos renunciar a la desesperación creada por factores tales como cambio, caos, sobrecarga informativa, y comportamientos cíclicos si reconocemos que las organizaciones son entidades conscientes, que poseen muchas de las propiedades comunes a los sistemas vivientes”.⁹

Son numerosos los autores que sostienen que la transición desde un paradigma mecanicista a un nuevo paradigma, ya se está operando en términos de una profunda transformación de toda nuestra sociedad y cultura. Comenzamos a advertir modificaciones en nuestras actitudes y valores individuales y colectivos, y la generación de nuevos modelos de organización social. “En el espacio de unas pocas décadas la sociedad se reordena a sí misma, cambia su visión del mundo, sus valores básicos, sus estructuras políticas y sociales, su arte y sus instituciones clave”.¹⁰

La visión integral de la organización que proponen las nuevas metáforas resulta indispensable para avanzar sobre gran parte de los problemas económicos actuales, ya que estos, por su complejidad y amplitud, resultan incomprensibles para la estructura mental de la mayoría de las personas, en quienes prevalece un modelo de pensamiento cartesiano, fundamentalmente reduccionista y fragmentario. Un enfoque integral de la economía permitiría introducir un poco de orden en el actual caos conceptual, proporcionando a los economistas una perspectiva que no disocie la economía del “tejido ecológico” en el que está inserta.¹¹

Peter Drucker sostiene que el reto al que se enfrentan las democracias, principalmente las desarrolladas de libre mercado, es hacer que el pluralismo de las organizaciones autónomas, basadas en la gestión del conocimiento, conduzca tanto a resultados económicos como a la cohesión social y política.¹²

⁹ Margaret Wheatley, ob. cit., pag. 37

¹⁰ Peter Drucker ob. cit., pag. 63

¹¹ Fritjof Capra. Pag. 459

¹² Peter Drucker. Ob. Cit. Pag. 77

En este mismo sentido, podríamos decir que se trata de cambios que con carácter irreversible ya se han producidos; cambios respecto de los cuales los ejecutivos deben tomar medidas, de lo que pueden y deben hacer para construir el futuro.

“La causa principal de casi todas las crisis empresarias no es que las cosas se hagan mal; ni siquiera que se hagan las cosas equivocadas. De hecho, en la mayoría de los casos se están haciendo las cosas acertadas, pero sin que den fruto. ¿Cómo se explica esta aparente paradoja?. Los supuestos sobre los que se ha construido y se gobierna la organización ya no encajan en la realidad.

Estos supuestos son los que forjan la conducta de cualquier organización, dictan sus decisiones sobre qué hacer y qué no hacer y definen lo que esa organización considera que son resultados válidos. Estos supuestos son los que se refieren a los mercados, a la identificación de clientes y competidores, a sus valores y a su forma de actuar, a la tecnología y su dinámica, a los puntos débiles y fuertes de una empresa. Estos supuestos afectan aquello por lo que una empresa cobra”.¹³

Los cambios afectan a las personas y por ende a las organizaciones, generando en la mayoría de los casos confusión y desconcierto sin advertir que “parte de ello se deriva de nuestro afán de eficacia y expansión económica, en la creencia de que ambas son ingredientes necesarios del progreso. Al ir en pos de esas metas podemos sentirnos tentados a olvidar que somos nosotros, cada hombre y cada mujer individualmente, quienes debemos ser la medida de todas las cosas y no quienes debemos estar hechos a la medida de alguna otra cosa. Es fácil perdernos en la eficacia y tratar esa eficacia como un fin en sí misma y no como un medio para alcanzar otros fines”.¹⁴

Los modelos tradicionales de administración seguidos por las empresas, están presentando grandes deficiencias para adaptarse a entornos inciertos, turbulentos y cambiantes. Se necesita evolucionar hacia modelos más dinámicos y flexibles capaces de asimilar las nuevas metáforas organizacionales y hacer más competitivas y exitosas a las empresas.¹⁵

¹³ Peter Drucker, ob. cit. Pag.25

¹⁴ Charles Handy, ob. Cit. Pag. 13

¹⁵ Luigi Valdés, ob. Cit. Pag. 59

Las características que presentan los paradigmas de metagestión en su integración dan como resultado diversos modelos organizacionales, que más allá de constituir diferentes perspectivas de una misma realidad, son superadores de modelos mentales muy arraigados que es necesario trascender. No obstante hay que tener presente que “esta nueva mentalidad no surgirá de golpe, ni se originará en una autoridad central. Vendrá de todas partes y de ningún lugar en especial. Según el escritor Daniel Quinn, la primera revolución industrial fue el “producto de un millón de pequeños comienzos; no provino de ningún diseño teórico ni fue un emprendimiento utópico”. La próxima Revolución Industrial, si ocurre, tampoco tendrá un plan maestro ni estará a cargo de alguien en especial. Avanzará, como dice Quinn, sobre la base de una “efusión de creatividad humana”, de modificaciones no sólo tecnológicas, sino además del paisaje humano”.¹⁶

1.- . LAS NUEVAS METAFORAS ORGANIZACIONALES.

Características de un nuevo paradigma organizacional:

1.1. Crisis de percepción: la superación del modelo mecanicista,

Todo análisis que hagamos sobre nuestras organizaciones termina ineludiblemente en el “factor humano”, en el verdadero capital con que cuentan las instituciones, y que necesitan imperiosamente redescubrir. De nada sirve considerar la importancia de los recursos humanos sino advertimos la “profunda crisis de percepción” producto de la aceleración y magnitud de los cambios que se vienen operando en el mundo moderno y que requiere para superar el “desfase humano”, un nuevo modo de interpretar la realidad en todos nosotros. Un modo, que implica una nueva actitud para encarar no sólo lo urgente sino también lo importante, e incluso lo trascendente, dándole una visión más integradora a la forma de organizar las instituciones y empresas.

Ya en 1980 en ocasión de un Informe presentado al Club de Roma¹⁷, se definía al “desfase humano como la distancia que media entre la creciente complejidad y nuestra capacidad para hacerle frente. La complejidad actual halla su principal causa en la actividad

¹⁶ Peter Senge y Goran Carstedt art. cit

¹⁷ Botkin j. y otros: Aprender, horizonte sin límites. Informe al Club de Roma, pag. 26

humana. A ello le hemos dado el nombre de desfase humano, porque no es sino la dicotomía que hay entre la creciente complejidad de nuestros propios actos y el retraso en el desarrollo de nuestras capacidades”.

Para hacer frente a las “nuevas realidades”, es imprescindible desarrollar nuevas categorías conceptuales que no siempre se presentan en forma clara, por lo que requieren ser luego modificadas o sustituidas por otras en el intento de captar la realidad lo más precisamente posible, aún cuando “el conocimiento de lo real es una luz que proyecta siempre sombra en alguna parte”.¹⁸

En un trabajo de hace algunos años, abordamos la problemática lógica que planteaba la era postindustrial¹⁹. Si pensamos en el mundo de la física clásica, este consistía en cosas en el espacio y en el tiempo, las cosas consistían en materia, la que a su vez podía producir fuerzas y ser sometida a fuerzas. En esta cosmovisión los acontecimientos se producían por una interacción entre la materia y las fuerzas, siendo el resultado y la causa de otros acontecimientos. La actitud ante la naturaleza había dejado de ser contemplativa para pasar a ser pragmática, ya no interesaba tanto saber cómo era la naturaleza sino más bien era preferible conocer qué se podía hacer con ella. La consecuencia fue que cada progreso del conocimiento se vinculó a la cuestión del empleo práctico que del mismo podía obtenerse.

El mundo clásico se basó en la teoría matemática de Newton, en la filosofía cartesiana y en la metodología científica preconizada por Francis Bacon, dando origen a la teoría llamada “reduccionismo”, en la que la maquinaria cósmica, al igual que las máquinas fabricadas por el hombre, estaban formadas por objetos separados ensamblados; lo que permitía que el complejo significado de los fenómenos naturales pudiera ser reducido a sus partes constitutivas básicas y descubrir los mecanismos que las ponían en funcionamiento.

Las otras ciencias aceptaron y adoptaron la visión mecanicista y reduccionista de la realidad.

¹⁸ Bachelard G., ob. cit. pag.187.

¹⁹ Ragnó Luis (1985), La problemática lógica planteada por la física contemporánea, Fac. Filosofía y Letras, Univ. Nacional de Cuyo.

En el plano lógico, la ciencia natural había desarrollado un sistema conceptual extremadamente rígido que no sólo abarcaba los ámbitos propiamente científicos sino que era además “moneda corriente” entre las masas populares. Sistema sostenido por los conceptos básicos de la física clásica (espacio, tiempo, causalidad, etc.) y por una concepción de la realidad aplicada a las cosas o a los acontecimientos, susceptibles de ser percibidos por nuestros sentidos o de ser observados por los delicados instrumentos que la ciencia técnica proporcionaba.

La meta era la conquista del mundo material y la utilidad la palabra de pase de la época, y todo avalado por una incuestionable confianza en el método científico y en el pensamiento racionalista. Tanto el conocimiento vulgar con el científico, tanto la ciencia como la filosofía hablaban el mismo lenguaje.

“El científico vivía en nuestra realidad, manejaba nuestros objetos, se educaba con nuestros fenómenos, encontraba la evidencia en la claridad de nuestras intuiciones. Desarrollaba sus demostraciones siguiendo nuestra geometría y nuestra mecánica. No discutía los principios de la medida, dejaba al matemático con sus axiomas. Contaba cosas separadas. Entre él y nosotros existía de un modo natural la misma aritmética”²⁰.

Con el advenimiento de la física contemporánea se produce una crisis en la percepción e interpretación de la realidad, ocasionando un profundo cambio en nuestra visión del mundo y determinando el paso de una concepción mecanicista cartesiana y newtoniana a una visión holística e integral, que provoca la disolución del rígido sistema de conceptos imperantes²¹.

“La teoría de la relatividad, dice Jean Piaget, hubo de mostrar que las intuiciones corrientes, vinculadas a nuestra escala (invariantes euclidianos, simultaneidad a distancia, etc.) sólo se relacionaban precisamente con ésta, y que, cuando se razona sobre acontecimientos producidos a otra escala, y sobre todo, cuando intervienen velocidades próximas a la velocidad de la luz, esas intuiciones ya no se aplican a los datos de la experiencia”²².

²⁰ Bachelard G., ob. cit., pag. 13-14

²¹ Capra F., ob. cit. Pag. 17-18

²² Piaget J., ob. cit. Pag. 60

El advenimiento de la física atómica resolvió el clásico idealismo mecanicista de la física de Newton, que buscaba representaciones dogmáticas de causalidad incondicional, separación perfecta del mundo exterior y del mundo interior y el logro de una completa objetivación; ahora la física clásica se ve obligada a revisar las premisas filosóficas de sus conceptos fundamentales y a ser consciente de los límites de la objetivación y de las afirmaciones experimentales en su dependencia de los instrumentos de medida.

Las investigaciones llevadas a cabo por autores como Bachelard, Reiser, Fevrier, Korzybski, Weizäcker, etc. destacan que no hay sistemas absolutos sino sistemas particulares de postulados. La lógica aristotélica, la geometría euclidiana y la física clásica contenían, en opinión de estos pensadores, un error filosófico fundamental: no habían tomado en cuenta la movilidad esencial de los conceptos elementales, sino que más bien afirmaban la fijeza de ellos.

“El pensar, como lo han sabido todos los grandes filósofos, es un acto de liberación. Lo que no sabemos, nos determina, pero de aquello que elevamos a nuestra conciencia y dominamos con el pensamiento, de eso podemos liberarnos. Una tal liberación de la imagen clásica del mundo, que durante siglos nos ha mantenido en entredicho, se está hoy día llevando a cabo. Y en ella un día se reconciliará la oposición de sensibilidad e idea, es decir, intuición y abstracción”²³

A Einstein se le atribuye el dicho: “Ningún problema puede ser resuelto por la misma conciencia que lo ha creado”. Debemos pues superar nuestros modelos mentales, elevarnos por encima de nuestras creencias, superar el paradigma de la “imagen clásica del mundo”, para redescubrir y actualizar nuestro enorme potencial físico, mental y espiritual.

Claramente lo expresa Margaret Wheatley al decir: “Cada uno de nosotros vive y trabaja en organizaciones diseñadas según las imágenes newtonianas del universo. Nosotros nos manejamos dividiendo las cosas en partes, y creemos que esa influencia tiene lugar como resultado directo de la fuerza ejercida de una persona sobre otra; nos comprometemos en

²³ Heimendahl E., ob. cit., pags.240-241.

planificaciones complejas para un mundo que esperamos sea previsible, y buscamos constantemente mejores métodos para percibirlo objetivamente”²⁴.

Conscientes o no, la visión que aplicamos a nuestras organizaciones y con la cual las conducimos es heredera directa de la física newtoniana del siglo diecisiete; y por lo tanto insuficiente para abarcar los problemas y complejidades que las empresas enfrentan al comienzo del siglo veintiuno.

Dee Hock, el visionario creador de VISA Internacional, reflexiona sobre “donde tuvieron lugar por primera vez los conceptos organizativos mecanicistas, tan inútiles para la manera de ser de las personas y tan destructivos para la biosfera, y sobre la cuestión de por qué estamos tan ciegos ante la realidad. El origen tiene una larga historia que se remonta a Aristóteles, Platón e incluso más atrás. Sin embargo, fueron ante todo la ciencia newtoniana y la filosofía cartesiana las que dieron lugar a la versión moderna de esos conceptos, dando relevancia a la metáfora de la máquina. Desde entonces, esa metáfora ha dominado completamente nuestra manera de pensar, la manera de ser de las organizaciones y la estructura de la sociedad industrial occidental hasta un grado que pocos imaginan.

Durante casi tres siglos, hemos trabajado con una diligencia excepcional para estructurar la sociedad de acuerdo con esta perspectiva, creyendo que con un saber científico más reduccionista, más especialización, más tecnología, más eficiencia, más educación lineal, más normas y reglamentos, más mandos de control y jerarquía, podíamos aprender a idear organizaciones en las que pudiéramos accionar una palanca en un sitio, obtener un resultado en otro y saber con toda seguridad qué palanca accionar para obtener un resultado determinado. Y todo eso sin preocuparnos de que los seres humanos nos tuviéramos que comportar como autómatas durante el proceso.

Durante más de dos siglos hemos estado ideando esas instituciones y accionando las palancas. Pocas veces, pero muy pocas, hemos obtenido los resultados que se esperaban. Lo que hemos obtenido a cambio resulta demasiado evidente: una distribución del poder y de la

²⁴ Wheatley M., ob. cit., pag 29

riqueza deficiente e inmoral, una ecósfera que se desintegra y sociedades que se desmoronan”.²⁵

Es interesante advertir la fuerza con que la metáfora mecanicista actúa en las organizaciones, basta ver el énfasis puesto en las partes y en la estructura que reina en las empresas. Las responsabilidades están organizadas en funciones estableciendo líneas de autoridad. El infaltable organigrama muestra rígidos dibujos estructurados en direcciones, departamentos, divisiones y secciones haciendo gala de la tendencia a fragmentarlo todo y construyendo límites por todas partes.

Permanente­mente estamos siendo inducidos y condicionados a pensar en término de variables, diagramas, esquemas, participaciones y mediciones, que intentan dar muestras de credibilidad, solidez y seriedad a la visión “cosificada” del mundo.

En las organizaciones newtonianas hemos construido fronteras por todas partes, para representar la solidez, las estructuras que garantizan las cosas, las formas que dan seguridad. Hemos creado roles y establecido líneas de autoridad y límites de responsabilidades. En los negocios, la información está consignada en diagramas de todo tipo, cuyos segmentos indican proporciones de análisis elementales, y nos informan la participación en el mercado, opiniones de los empleados, niveles de clientela, etc.

A comienzos del siglo XX, con el advenimiento de las nuevas teorías físicas se produce un verdadero choque de paradigmas; el dominio newtoniano comienza a ceder frente a nuevos descubrimientos en el mundo subatómico no explicados por la mecánica newtoniana, un universo cuántico comienza a emerger.

Las nuevas realidades aportan un mundo ya no lleno de “cosas” que funciona como una máquina de reloj, sino que empezamos a captar un universo dinámico y vital “En este universo relacional, ya no podemos estudiar nada separado de nosotros mismos. Nuestros actos de observación son parte del proceso que hace aparecer las manifestaciones de lo que estamos observando. Las partículas permanecen como manojos indefinidos mientras las observamos. Sólo entonces se transforman en “una cosa” (en el momento en que el paquete de

²⁵ Dee Hock, ob. cit., pag. 74-75

ondas se desmorona, el fenómeno cuántico cede su lugar y la física newtoniana reingresa en la escena)”.²⁶

Es evidente que nosotros no creamos la realidad, pero de algún modo estamos íntimamente entrelazados con ella. Y si advertimos que en el mundo cuántico las cosas no pueden existir como fenómenos observables sin nosotros, nos encontramos que el ideal de objetividad científica es posible ponerlo en tela de juicio.

“Así pues, las dos teorías básicas de la física moderna han trascendido los principales aspectos de la visión cartesiana del mundo y de la física newtoniana. La teoría cuántica ha demostrado que las partículas subatómicas no son corpúsculos aislados de materia, sino modelos de probabilidades, conexiones de una red cósmica indivisible que incluye al observador humano y su conciencia. La teoría de la relatividad ha dado vida, por decirlo así, a la red cósmica, al revelar su naturaleza intrínsecamente dinámica y al demostrar que su actividad es la esencia misma de la existencia. La física moderna ha reemplazado la imagen mecánica del universo por la de una unidad individual y dinámica cuyas partes constitutivas están vinculadas en su esencia y que puede concebirse sólo como modelo de un proceso cósmico. A nivel subatómico, las correlaciones y las interacciones de las partes de la unidad son más importantes que las partes mismas. Hay movimiento, pero no hay, en el fondo, objetos que se muevan; hay actividad, pero no hay actores; no existen danzantes, sólo existe la danza”.²⁷

Necesitamos establecer nuevas metáforas organizativas capaces de advertir e incluso incorporar las teorías de la nueva física, sobre todo cuando “explica persuasivamente que no existe ahí afuera una realidad objetiva al alcance de la mano esperando para revelar sus secretos. No existen recetas ni fórmulas mágicas que describan la “realidad”, más bien existe aquello que creamos en nuestra interrelación con los demás y con las circunstancias que nos rodean.

Fredy Kofman, en su obra *Metamanagement*,²⁸ menciona a Don Ihde comentando la siguiente situación:

²⁶ Wheatley M., ob. cit., pag.68

²⁷ Capra F., ob.cit., pag. 101

²⁸ Kofman, F., ob.cit, tomo 3 pag. 306-307

“Imagine a dos observadores, uno cartesiano y uno druida. A ambos se les asigna la tarea de observar diversos aspectos de un mismo árbol, en condiciones ambientales variables, para explicar luego cómo es realmente el árbol. El cartesiano regresa con una descripción muy precisa del color, la forma de sus hojas, la textura de su corteza, sus dimensiones y configuración. Al interrogarlo, encontramos que, al margen de las apariencias cambiantes del árbol frente a las cambiantes condiciones del entorno, este observador eligió como normativa única los aspectos visibles bajo un sol luminoso, en un día despejado. Su árbol nítido y claro, caracterizado por una conformación bien delineada y coloreada, es un árbol cartesiano que aparece en todo su esplendor a la luz del día. En la observación, todas las demás condiciones son ignoradas por ser inferiores a lo ideal.

El druida vuelve con una descripción totalmente distinta. Su árbol surge con una presencia abrumadoramente cercana y misteriosa, revelando su druidez, o espíritu interior. Ondula y tiembla, gime y cruje, avanza y retrocede. Al ser interrogado, el observador expresa que sus condiciones normativas para la observación fueron noches neblinosas y mañanas ventosas a la media luz del amanecer, cuando el árbol se mostraba como una vaga silueta, emergiendo de la niebla con formas retorcidas por el viento. Su árbol es un árbol druida; un día quieto y soleado no puede revelar su realidad interior.

Puede verse cómo las condiciones de observación, constituyen dos conjuntos de supuestos sobre la realidad de los árboles y su naturaleza. El cartesiano cree que la realidad es clara, indudable, amplia, coloreada y con formas bien delineadas. Las conformaciones que refuten esta creencia son clasificadas como distorsionadas, oscurecidas, sin claridad, y rechazadas como formas deficientes de ver.

El druida sostiene que la luz del sol enmascara la verdadera realidad del árbol. Neblina, viento y lluvia revelan su significado interior, en tanto que el brillo y la apariencia a la luz del día son rechazados como engañosos. Cada observador cree ver aquello que está ‘allí afuera’; pero su mirar le confirma sus supuestos sobre la realidad”.

Es el pensamiento integral, sistémico y holista el que prevalece en los albores del tercer milenio, poniendo énfasis en las interrelaciones entre las partes, como clave determinante de un mundo caracterizado por Heisenberg como “un complicado tejido de hechos, en el cual conexiones de diferentes tipos alternan o se superponen o combinan y así

determinan la textura del todo”²⁹. Pasando a ser las conexiones y procesos, y no las “cosas o partes”, los elementos fundamentales de la realidad.

Las organizaciones devienen en universos participativos, en los que cada uno de sus integrantes se consituyen en holones, todo-parte, trabajando intensamente unidos dando vida a las visiones compartidas, y haciendo que los procesos y las estructuras generen una red de relaciones dinámicas, y la información y el conocimiento sean la energía que da vida al sistema.

“Arthur Koestler acuño el término “holon” para denominar a los subsistemas que son a la vez una unidad y parte de otra, poniendo de relieve las dos tendencias opuestas de cada “holon”: la tendencia integradora que funciona como parte de la unidad mayor y la tendencia autoafirmante que preserva su autonomía individual. En un sistema biológico o social (la empresa) cada “holon” tiene por un lado que afirmar su individualidad a fin de mantener el orden estratificado del sistema, y por el otro, tiene que someterse a las exigencias de la unidad mayor a fin de que el sistema sea viable; estas dos tendencias son opuestas y, al mismo tiempo, complementarias. En un sistema sano –sea éste un individuo, una sociedad o un ecosistema- existe un equilibrio entre la integración y la autoafirmación. Dicho equilibrio no puede ser estático ya que nace de la interacción dinámica de dos tendencias complementarias que hacen que el sistema sea flexible y abierto al cambio”³⁰.

Al respecto, Sahtouris dice: “Una holarquía es el ambiente global al que pertenecen los holones, es en sí la “totalidad de totalidades”. Una empresa es una holarquía donde funcionan los holones como los equipos. Es al mismo tiempo un holon, pues está incorporado a la sociedad (holarquía) en la cual opera. Un individuo también es un holon. Pero en el antiguo modelo (o historia) de la empresa, a menudo se sentía como un extraño que contemplaba la organización, en vez de sentirse un participante incluido dentro de un sistema vivo”³¹.

Hasta ahora hemos estado hablando de “holon” como un “todo/parte” sin hacer ningún tipo de distinción y conviene hacer algunas precisiones. Fredy Kofman en un interesante artículo expone que “resulta fundamental hacer una distinción entre cuatro tipos de entes:

²⁹ Heisenberg W., ob. cit.,

³⁰ Capra F., ob.cit., pag. 47

³¹ cfr. Valdés L., ob.cit., pag. 98

holones individuales, holones sociales, artefactos y pilas. Según Wilber, para cada uno de estos entes, la relación todo/parte significa algo diferente; para cada uno de estos entes, la jerarquía de trascendencia progresiva e inclusión significa algo diferente.

Un holón es una entidad cuádruple que comprende un interior (intención, conciencia, subjetividad) y un exterior (extensión, forma-materia, objetividad) a un nivel tanto individual (localizado) como social (colectivo). Un holón (total o superior) trasciende e incluye a sus holones (partes o inferiores). Por ejemplo, una molécula trasciende e incluye a sus átomos; un ser humano trasciende e incluye su ser reptiliano. Un artefacto es una entidad creada por un holón; su representatividad deriva de la del holón. Un artefacto (totalidad, sistema) incluye y organiza (de un modo físico, conceptual o espiritual) sus componentes (partes, elementos).

Por ejemplo, un sistema estéreo incluye y organiza al reproductor de CD, la casetera, la radio, el amplificador y los parlantes; la geometría incluye y organiza sus axiomas, postulados, teoremas y corolarios; la mitología incluye y organiza sus mitos, parábolas, visiones, imperativos éticos, etc.

Estas tres categorías de inclusión hacen referencia a los dominios de la carne, mente y espíritu. Existen artefactos físicos que pueden verse con el ojo humano. Es decir, existen artefactos conceptuales que pueden verse con el ojo de la mente y artefactos espirituales que pueden verse con el ojo del espíritu.

Una pila (montón, totalidad) acumula o junta (una vez más, mediante un modo físico, lógico o espiritual) su "sustancia" (partes, pedacitos). Por ejemplo, una pila de arena acumula los granos de arena mientras que una pila de ropa es simplemente un montón de ropa sin ninguna clase de orden u organización.

Para cada uno de estas entidades, estar en una jerarquía significa algo diferente. Será de gran utilidad utilizar diferentes nombres para identificar a las diferentes jerarquías: "holarquía" para designar la de holones y "pilarquía" para identificar la de pilas. Confundir holarquías con artifarquías o con pilarquías crea ciertos problemas ya que la naturaleza del "trascender-e-incluir" significa distintas cosas para cada una de estas jerarquías".³²

³² Fredy Kofman en su artículo "Holones, pilas y artefactos, y sus respectivas jerarquías".

Resta mucho por hacer y cambiar en nuestros modelos mentales, pero al menos ya hablamos de organizaciones y empresas más fluidas, dinámicas, orgánicas, empresas virtuales, sin fronteras. Organizaciones abiertas al aprendizaje continuo y a la autorenovación permanente.

Cosmovisión que se ve enriquecida por los aportes de las más diversas ciencias, y que a su vez impacta de lleno en todos los campos del conocimiento actual. Margaret Wheatley explica como ha afectado su vida organizacional el nuevo paradigma: “Mi creciente percepción de un universo cuántico a afectado mi vida organizacional en diverso modo. Primero, intento con todas mis fuerzas mantenerme alerta en cuanto a la totalidad y resistir mi bien entrenado deseo de analizar las partes hasta el final. Ahora busco patrones de movimiento en el tiempo y me concentro en cuestiones como ritmo, fluir, direcciones y forma. Segundo, sé que estoy perdiendo mi tiempo cada vez que dibujo flechas rectas entre dos variables en un diagrama de causa y efecto, o cuando coloco las cosas como polaridades o desarrollo planes elaborados, en líneas temporales. Tercero, ya no discuto con nadie acerca de lo que es real. Cuarto, el tiempo que antes invertía en planes detallados y análisis, ahora lo invierto en mirar estructuras que puedan facilitar relaciones. He llegado a saber que algo útil ocurre si integro la gente, unidades o tareas aun cuando no pueda determinar resultados precisos. Y por último comprendo cada vez más que el universo cooperará con mis deseos deterministas”.³³

Asistimos a una profunda transformación de toda nuestra sociedad y cultura, que impacta de lleno en todos los aspectos de nuestra vida (lo social, lo biológico, lo psicológico, lo económico, etc.). El paso a un nuevo paradigma está sucediendo en estos momentos en nuestras ciencias, en nuestras actitudes y valores y necesariamente producirá cambios en nuestros modelos organizacionales.

Peter Drucker lo expresa de la siguiente manera: “La sociedad, la comunidad y la familia son, todas ellas, instituciones conservadoras: tratan de mantener la estabilidad y de impedir, o por lo menos frenar, el cambio. Pero la organización moderna es desestabilizadora; tiene que estar organizada para la innovación y la innovación, como decía el gran economista

³³ Wheatley M., ob. cit., pag. 76

austro-estadounidense, Joseph Schumpeter, es “destrucción creativa”. Y tiene que estar organizada para el abandono sistemático de todo lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar y cómodo, tanto si se trata de un producto, un servicio o un procedimiento, de un conjunto de conocimientos, de las relaciones humanas y sociales o de la organización misma. En pocas palabras, tiene que estar organizada para un cambio constante. La función de la organización es hacer trabajar el saber: en herramientas, productos y procedimientos, en la concepción del trabajo, en el mismo saber. Por su propia naturaleza, el saber cambia rápido y las certezas de hoy siempre se convierten en los absurdos de mañana”.³⁴

1.2. Visión reticular de la empresa. Un universo relacional

Hablar de una nueva organización significa modificar radicalmente, tanto nuestra manera de pensar como de actuar. En la actualidad es habitual utilizar términos como interrelación, redes, integración, etc. Sin embargo, lo que ya está emergiendo como modelo para pensar, aún no es un modelo para actuar; lo que está en pensamiento no está en obra. Es interesante imaginar una empresa en sus múltiples interrelaciones, lo difícil es institucionalizar una visión reticular de la empresa y aún más difícil comportarse en consecuencia. Lo que uno no tiene integrado en sí mismo no puede plasmarlo en la realidad como una continuidad de pensamiento, palabra y obra.

“La naturaleza participativa de la realidad ha enfocado la atención científica en las relaciones. Nada existe, ni puede ser observado, en el nivel subatómico, sin la participación de otra fuente de energía. Este enfoque en las relaciones es también un tema dominante en las advertencias actuales de las empresas. Durante muchos años la máxima prevaleciente en el management era: dirección empresaria es lograr que el trabajo sea hecho por otros. La cuestión importante era el trabajo; los “otros” eran molestias que deberían ser resueltas dentro de normas previsibles. Los managers son ahora advertidos para entender que tienen “personas” trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea su sentimiento de pertenecer a la organización tanto mayor será su rendimiento”.³⁵

³⁴ Drucker P., ob. cit., pag. 64

³⁵ Wheatley M., ob. cit., pag. 198-199

Con organizaciones rígidas, piramidales, jerárquicas y autoritarias, estructuradas sobre la base de cargos y funciones, la importancia de la participación y de la dinámica de las relaciones pareciera sólo estar en el discurso. La imagen de un universo “de cosas separadas” es demasiado fuerte en nuestros modelos mentales en uso; hablar de un universo de “no-cosas”, de relaciones, de información, pasar de los “átomos a los bits”, es no reconocer que a pesar de nuestras pesadas convicciones, el mundo y todo lo que se halla en él, incluyéndonos a nosotros y a nuestras organizaciones requiere desarrollar una comprensión diferente de la realidad.

Quizás el primer paso sea avanzar hacia un mayor entendimiento de lo que significa la autonomía. "Para muchos managers, la autonomía es sólo un pequeño paso fuera de la anarquía. No obstante, en cualquier parte de la naturaleza, el orden se mantiene en medio del cambio debido a que la autonomía existe en los niveles locales. Las subunidades absorben el cambio, respondiendo y adaptando. Lo que surge de ese fluir constante es ese maravilloso estado de estabilidad global. En lugar de desarrollar bolsones de estabilidad e incrementarlos para armarlos en una organización estable, la naturaleza crea el flujo y reflujo de movimiento en todos los niveles. Estos movimientos se fusionan en un todo que puede resistir la mayoría de las demandas para el cambio a nivel global debido a que el sistema ha invertido suficiente movimiento interno".³⁶

Pensemos en alguna organización o empresa conocida y tratemos de ver el complejo intercambio de relaciones que permanentemente están en acción dándole el verdadero sustento a la institución. A primera vista, a una mente desacostumbrada a pensar sistémicamente todo le parecerá más un caos que orden; sin embargo si nos atrevemos a dotar a cada parte de la organización de la suficiente autonomía haciéndola tomar conciencia de su importancia en el sistema y enseñándole a comportarse como un verdadero holon (todo-parte) es muy probable que la empresa se desarrolle exitosamente en el contexto global actual.

Es la capacidad autorreferencial la que mantiene en armonía al sistema organizacional. Cada elemento que lo compone deberá mantenerse consistente consigo mismo y con el resto de los elementos del sistema al tiempo que éste cambia. Aun en la más simple de las células,

³⁶ Wheatley M., ob. cit., pag. 201

existe un reconocimiento inequívoco de la intención del sistema, una profunda relación entre la actividad individual y el todo.

“La autorreferencia evoca una visión diferente del management y promete soluciones a muchos de los dilemas que nos importunan: control, motivación, ética, valores, cambios. Y como principio operativo, separa decisivamente los organismos vivos de las máquinas... Pero antes de que podamos aplicar la autorreferencia, es necesario resolver un problema más profundo. Necesitamos ser capaces de confiar en que algo tan simple como un núcleo claro de valores y visión, mantenido en movimiento mediante un diálogo continuado, pueda guiarnos al orden”.³⁷

Para explicar la autoconsistencia de las partes se menciona la teoría de la matriz S, basada en el “enfoque bootstrap” propuesto por Geoffrey Chew. Según este enfoque, es imposible reducir la naturaleza a una serie de entidades fundamentales semejantes a bloques básicos de materia; por el contrario, la naturaleza debe concebirse enteramente a través de su autoconsistencia.

“Todos los conceptos físicos resultan de la exigencia de que sus componentes han de ser consistentes consigo mismo y entre sí. Esta idea constituye una nueva orientación del espíritu tradicional de las investigaciones básicas en el campo de la física, en las que siempre se trataban de encontrar los constituyentes últimos de la materia. Al mismo tiempo, representa el punto culminante del concepto del mundo materia como una red de relaciones vinculada, que resulta de la teoría cuántica. La filosofía bootstrap rechaza la idea de bloques de materia fundamentales y tampoco acepta ningún tipo de entidades básicas, ninguna constante, ley o ecuación fundamental. El universo es una red dinámica de fenómenos relacionados entre sí. Ninguna de las propiedades de una parte de esta red es fundamental; todas ellas son resultado de las propiedades de las demás y la consistencia general de sus correlaciones determina la estructura de toda la red”.³⁸

Por su parte, el físico David Bohm formula una teoría cuyo objetivo es la exploración del orden que él considera intrínseco de la red cósmica de relaciones, a un nivel más

³⁷ Wheatley M., ob. cit., pag. 202

³⁸ Capra F., ob.cit., pag. 102

profundo, “no manifiesto”. Para explicar este orden “implicado” o “envuelto” emplea un instrumento: el holograma, y formula aquello que llama “holomovimiento” o sea el fenómeno dinámico del que emanan todas las formas del universo material.³⁹

Peter Senge dice que “Bohm propone una nueva noción del orden para describir esta realidad más profunda, el “orden implícito” donde “todo está plegado dentro de todo”. A juicio de Bohm, el orden implícito se “despliega continuamente”, manifestándose en lo que experimentamos como el mundo manifiesto u “orden explícito”.⁴⁰

Bohm sostiene que “en el orden no manifiesto, todo es uno. No hay separación en el espacio ni en el tiempo. En materia corriente es así, y lo mismo ocurre, o incluso más todavía, con la materia más sutil que es la conciencia. Por eso, si estamos separados es porque nos apegamos mayormente al mundo manifiesto como realidad básica, donde lo esencial del mundo manifiesto es tener unidades separadas. Quiero decir relativamente, separadas pero interactuando, y así sucesivamente. Ahora bien, en la realidad no manifiesta, todo está entremezclado, interconectado en una sola cosa. Por eso decimos que, en lo hondo, la conciencia de la humanidad es una. Y que es una certeza virtual porque hasta la materia es una en el vacío; y si no lo vemos es porque nosotros mismos nos cegamos a ello”.⁴¹

Es indudable que estas teorías están lejos de estar en la mente de los administradores y gerentes, tan preocupados por lo urgente, por estar en el frente de batalla cotidiana, tratando de superar la incertidumbre, la complejidad, el desorden, los problemas globales, en fin los continuos cambios. Lo paradójico es que muchas de las soluciones esperadas y que necesitamos que surjan en nuestras mentes en el momento preciso, pueden provenir de tener una mayor comprensión de los procesos globales y profundos que afectan a toda la naturaleza, a toda la humanidad y por ende a todas las organizaciones que los seres humanos somos capaces de construir.

Procesos que definen campos y relaciones descritos por las modernas teorías científicas y filosóficas, y que al ampliar nuestros contextos, al profundizar nuestros mapas de la realidad, se traducen en estrategia de aplicabilidad inmediata, que llevan a que toda la

³⁹ Bohm D., ob.cit. cap 6

⁴⁰ Senge P. y otros, ob.cit., pag. 49

⁴¹ Wilber K., Bohm D., Pribram K. y otros, ob.cit., pag 101

empresa se estructure en redes de equipos, como una organización inteligente. Capaz de aprender de cada nueva experiencia y mejorar día a día, capaz de cambiar y adaptarse tan rápido como el mercado y el entorno lo exijan.

La organización se transforma en redes interconectadas de relaciones, creando nuevas formas de trabajo y de comunicación entre las distintas áreas. La conformación de equipos de trabajo no es nueva; lo nuevo es la generación de un mecanismo o estructura que une el esfuerzo de los distintos equipos de trabajo dentro de la organización, logrando superar primero los problemas que generan los “reinos” o “quintas” que tan mal hacen a la organización, y segundo venciendo la tendencia a aislarse que tienen los grupos.

Para Luigi Valdes “el éxito de las redes de equipos de trabajo se basa en dos ideas organizacionales básicas:

1. Trabajo en equipo, donde un grupo de gente trabaja en conjunto para alcanzar metas comunes.
2. Redes de trabajo, donde grupos dispersos de personas se vinculan para trabajar unidos en un propósito común.

En un sistema de trabajo con equipos en red, las personas trabajan como equipos de alto desempeño, equipos interfuncionales o sistemas sociotécnicos al mismo nivel. La red de trabajo funciona como el mecanismo que une todas las partes”.⁴²

Al respecto Charles Savage, expresa que “en las empresas tipo red, cada posición representa una persona con capacidades, aptitudes, actitudes y experiencia en vez de tareas y asignaciones departamentales mutuamente excluyentes”.⁴³

Es importante destacar que la organización reticular funciona en varios niveles interactivos, estructurando a toda la organización en una malla formada por conjuntos dentro de otros conjuntos, como sistemas de inclusión sucesiva.

⁴² Valdes L., ob.cit., pag. 356

⁴³ Mencionado por Valdes L., ob.cit., pag. 356

Conforme con las teorías que hemos mencionado hasta ahora, la analogía más aplicable es que la organización actúa como un organismo viviente que evoluciona sistémicamente interactuando con su entorno e involucrando a todos sus miembros.

“Un sistema dinámico que permite la tensión creativa entre competencia y cooperación, y entre individualismo y colectivismo. La tendencia competitiva se apoya en los miembros independientes y en los líderes múltiples; la tendencia cooperativa se basa en el propósito unificador y en la red de vínculos. Los niveles interactivos, equilibran ambas tendencias”.⁴⁴

Hablamos de organizaciones como organismos vivos, como sistemas abiertos en continuo equilibrio dinámico; a pesar que habitualmente vemos a cada organización como una gran maquinaria compuesta de recursos humanos y materiales, tratándonos nosotros mismos como máquinas que hay que controlar y medir permanentemente.

Es en los últimos años que hemos puesto mayor énfasis en la relación del sistema empresa con el ambiente que lo rodea y en definitiva le permite vivir. Fue Ilya Prigogine quién demostró con su trabajo sobre las “estructuras disipativas” que “los sistemas abiertos tienen la posibilidad de importar continuamente energía gratuita de su medio y exportar entropía. No se sientan a esperar que su energía se disipe. Ellos no buscan el equilibrio. Todo lo contrario. Para ser viables, los sistemas abiertos mantienen un estado de desequilibrio, se ubican fuera de dicho equilibrio para poder cambiar y crecer. Participan de un intercambio activo con su mundo, utilizando lo que está ahí para su propia renovación. Todo organismo en la naturaleza, incluyéndonos, se comporta de esta manera”.⁴⁵

El modelo de Prigogine para describir los sistemas abiertos como estructuras disipativas se está aplicando con éxito para describir la evolución de varios sistemas: biológicos, sociales, ecológicos y organizacionales.

Centrarse en las relaciones exige un denodado y continuado esfuerzo para habituarse a pensar sistémicamente, a la par de advertir conscientemente que cada uno de nosotros es parte

⁴⁴ Valdes L., ob.cit., pag. 358

⁴⁵ Wheatley M., ob. cit., pag. 129

del sistema y por lo tanto íntimamente interconectado con los otros y con el mundo mismo. Gregory Bateson habla de “las pautas que conectan”, para remarcar la importancia de concentrarse en las relaciones como base de todo lo definible.

“En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. No es de arriba abajo ni de abajo arriba, sino que es participativo en todos los niveles y se configura según la comprensión común de un sistema”.⁴⁶

1.3. Nuevas formas organizativas. Organizaciones sin fronteras.

De repente, advertimos que al modificar nuestra cosmovisión del mundo, al superar una percepción mecanicista, al incorporar un pensar sistémico basado en las nuevas teorías científicas, la realidad se estructura en una red de interrelaciones, en procesos, en holones, en campos invisibles que determinan el comportamiento y el espacio, etc., haciendo desaparecer la estructura fija y “cosista” de nuestras organizaciones, y haciéndonos partícipes y miembros activos de una organización inteligente, abierta al aprendizaje continuo, sin fronteras, con una gran capacidad de autoorganización y autorrenovación.

Asistimos a la generación de nuevas formas organizativas, producto más de nuestro cambio de visión que de cambios materiales y estructurales; somos parte de una era que pone el énfasis en las relaciones que unifican y no en las partes que dividen. Las personas son, en los nuevos mapas organizacionales, el centro de la dinámica empresarial, capaces al de desarrollar las nuevas competencias de tornar a la empresa no sólo más humana, eficiente y productiva sino de integrarla al desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Bill O’Brien dice, al respecto: “Nuestras organizaciones tradicionales están diseñadas para atender los tres primeros niveles de necesidades humanas que describe la escala jerárquica de Abraham Maslow: alimento, vivienda y pertenencia. Como estos elementos están hoy disponibles para la mayoría de los miembros de la sociedad industrial, estas organizaciones no ofrecen nada singular para conquistar la lealtad y el compromiso de la gente. La efervescencia que hoy vemos en el mundo del management continuará hasta que las

⁴⁶ Senge P. y otros, ob.cit., pag. 93

organizaciones comiencen a abordar las necesidades superiores: autoestima y autorrealización”.⁴⁷

Paralelamente a la transformación personal y grupal que se opera en el “capital humano”, nuevas estructuras empresariales toman cuerpo. Para Luigi Valdes⁴⁸, ocho factores básicos guían la reestructuración de una empresa:

1. Las empresas se organizan por procesos completos, siguiendo un orden natural. Como consecuencia, se rompen las barreras entre departamentos, se reducen los controles y la burocracia, se minimizan las verificaciones y conciliaciones de información y los trabajadores son los responsables del proceso en su totalidad, desde el principio hasta el final del mismo.
2. La empresa se organiza por equipos de trabajo en sus distintas modalidades. Estos se estructuran alrededor de un cliente o por procesos completos. Los miembros del equipo pueden tomar decisiones en todo lo relacionado con su equipo de trabajo. Las evaluaciones del desempeño están determinadas por los logros obtenidos por el equipo y por el esfuerzo individual de cada trabajador. Estos resultados se miden en términos de eficiencia y tiempo. La remuneración es variable y depende de los resultados alcanzados.
3. La nueva forma de trabajar es por la unión de esfuerzos independientes e interdependientes que se estructuran en forma de red. El éxito de las redes se debe a dos conceptos organizacionales: el trabajo en equipo, como la unidad básica donde un grupo de personas trabajan de manera enfocada, motivadas y capacitadas para lograr metas compartidas; y redes de trabajo, donde estos equipos se vinculan para trabajar unidos con un propósito común.
4. Todas las áreas que no agreguen valor directamente al producto o servicio final se eliminan, reducen o subcontratan. Muchas de las operaciones funcionales se realizan en el seno de los equipos de trabajo.

⁴⁷ Senge P. y otros, ob.cit., pag. 24

⁴⁸ Valdes L., ob.cit., pag. 102-104

5. El trabajo se desarrolla armónicamente en un flujo continuo de proceso. Cada trabajador desarrolla multihabilidades y, como consecuencia puede abarcar varias funciones o ocupar distintos puestos según lo necesite la empresa. La mayor parte del trabajo es mental o de conocimiento. Se establecen las competencias necesarias, así como los mecanismos que estructuran y estandarizan el conocimiento.
6. La información es fluida y democrática, y se comparte por sistemas de información conectados en red. La información del mercado y de los negocios se maneja en tiempo real, evitando las demoras y la manipulación excesiva. La retroalimentación es casi instantánea.
7. Los límites de la empresa van más allá de sus fronteras físicas. La empresa se “extiende” con base en nuevos tipos de relaciones con distintos grupos: diseña junto con sus clientes y tiene información de sus necesidades a tiempo real. Se vincula electrónicamente con sus intermediarios, establece alianzas con los proveedores y los convierte en socios del negocio; como la mayoría de las áreas de staff fuera de la empresa, se subcontratan especialistas que por tiempos cortos realizan trabajos específicos.
8. La organización es dinámica. Se produce una constante reorganización, en el sentido de una reconfiguración perpetua de las estructuras de los equipos de proyectos y de las estructuras en red. Esto se logra mediante: valores compartidos en toda la empresa, una orientación clara a resultados, estado de aprendizaje permanente, información oportuna dentro y fuera de la empresa, un proceso de evaluación constante, y un proceso de planeación interactiva que orienta constantemente el rumbo de la organización.

Tal como muchos otros, hemos mencionado cual una expresión de deseos, aquellos factores básicos que conforman a una empresa del tercer milenio. Sin embargo, también es bueno mencionar aquellos peligros que acechan cuando a las empresas sólo les interesan los resultados económicos, en desmedro del desarrollo humano sustentable.

Dee Hock analiza este fenómeno. “Como todas las organizaciones, las empresas no son reales salvo en la imaginación. No son más que conceptos mentales, manifestaciones de una idea antigua de comunidad. Las empresas se han hecho tan omnipresentes en nuestras

vidas, son una parte tan íntegra de nosotros mismos desde que nacemos, que las aceptamos sin prestarles más atención que al aire que respiramos o al agua que bebemos.

Las empresas “tal como eran” conservan poco parecido con las empresas “tal como son” en la actualidad. El concepto original de empresa era el de una entidad colectiva que pretendía atraer a la gente y a los recursos necesarios para realizar un objetivo social deseado fuera del alcance de la capacidad y de los recursos de un solo individuo. Fue creada mediante el poder del gobierno y autorizada para existir como si se tratara de una pseudopersona con derechos y obligaciones limitados y descritos con esmero.

La empresa como mecanismo de negocios adquirió importancia durante el siglo XIX. Al principio nadie se imaginaba que una pequeña cantidad de riqueza y poder legalizada en forma de pseudopersona para realizar un objetivo social no sólo se usaría en pro de la consecución de unos objetivos, sino también para demoler persistentemente a las autoridades sociales y legislativas que definieron el objetivo de la empresa, restringieron su ámbito territorial, controlaron su crecimiento y frenaron su evolución. Pero lo hizo.

La forma accionaria monetaria con fines de lucro de la empresa ha reclamado y ha recibido vida eterna. Poco a poco se han ido intercambiando los papeles de las empresas multinacionales gigantescas y del gobierno. Hoy día, el gobierno es más un instrumento de estas empresas y no las empresas los instrumentos del gobierno. Ya no son, ni siquiera indirectamente, un instrumento del pueblo al que afectan, sino un instrumento de los pocos que se encuentran al mando y control de su poder y su riqueza creciente.

Estas empresas se convirtieron progresivamente en magníficos instrumentos para capitalizar beneficios y socializar las pérdidas. El carrusel da vueltas y más vueltas sin parar mientras menos y cada vez menos se hacen más y más ricos e incluso más poderosos, al tiempo que más y más personas caen en la pobreza y la desesperación, y las generaciones venideras se ven hipotecadas por culpa de los apetitos del momento. Lo que resulta más sorprendente de todo esto es que no hay personas malas que desean que esto sea así, o que hayan tramado una conspiración para que así ocurra. Todos son víctimas de una falsa metáfora, un concepto erróneo de organización, un modelo interno de realidad defectuoso; una conciencia de realidad que no es ni completa ni sana.

Si la finalidad de cada empresa no es en primer lugar la salud de la tierra y el bienestar de toda la vida que hay en ella, si sus principios no se basan en la distribución equitativa del poder y de la riqueza, si elude la responsabilidad del sustento de la familia, de la comunidad y del entorno, si no tiene un sistema de creencias o carece de contenidos éticos o morales, es difícil ver por qué debería gozar de la autorización y de la protección de la sociedad a través del gobierno.

Sabemos “cómo eran las empresas monetizadas”. Sabemos “cómo son”. Sabemos “en que se están convirtiendo”, y no auguran un futuro feliz para la mayoría de la gente. Ya es buena hora de que analicemos “cómo deberían ser” las empresas que deseamos tener. No puede haber ninguna duda de que las personas que controlan las empresas deberían liderar esta odisea en el más profundo de los sentidos. Si desean ser jefes, deberían “ir delante y mostrar el camino a seguir”⁴⁹

Un cambio de mentalidad, una mayor expansión de la conciencia, una mejor comprensión de los fenómenos organizacionales, en suma un verdadero cambio de paradigmas, se está operando en el mundo. Esta en todos nosotros la responsabilidad de diseñar estructuras que enfatizan las interacciones en lugar de privilegiar a individuos aislados, orientando y conduciendo la transformación de la organización o proyecto, hacia una mayor comprensión de los elementos creadores de la energía empresarial (personal, tiempo, recursos, educación, información, etc.), y ser inteligentes al evaluar su impacto relativo sobre los resultados deseados.

Es indispensable que a la modificación de nuestros modelos mentales le siga una transformación de los modelos contables de gestión con los que manejamos las empresas actualmente. El historiador y economista H. Thomas Johnson lo expresa del siguiente modo: “El punto de vista cartesiano-newtoniano del mundo ha influido mucho más allá de las ciencias físicas, y la contabilidad tampoco es ninguna excepción. La contabilidad de dobles entradas y los sistemas de ingresos y de medición de la riqueza que se desprenden de ahí desde el siglo XVI son eminentemente cartesianos y newtonianos. Se basan en ideas como la de que el todo es igual a la suma de las partes y la de que los efectos son el resultado de las causas lineales infinitamente divisibles... Los físicos cuánticos y los biólogos evolucionistas,

⁴⁹ Hock D., ob.cit., pag. 185-190

entre otros, hoy día creen que es mejor describir la realidad como una red de relaciones interconectadas entre sí que dan lugar a un universo de objetos siempre cambiantes que percibimos sólo en parte con nuestros sentidos limitados. Con este punto de vista “sistémico” del mundo, nada es simplemente la suma de las partes; las partes adquieren significado propio sólo si se refieren a un todo mayor en el cual todo queda relacionado con todo lo demás... ¿Por qué deberían continuar creyendo los contables que las organizaciones humanas se comportan como máquinas si los científicos de los que tomaron prestado este punto de vista sobre el mundo hoy día ven el universo desde una perspectiva diferente...?

El lenguaje de la contabilidad financiera simplemente reclama respuestas, no invita a la formulación de preguntas. En particular, deja sin contestar el punto de vista sobre el mundo que subraya la manera como operan las empresas. De esta manera, la contabilidad de gestión ha servido de barrera al aprendizaje organizativo genuino...”.⁵⁰

Dee Hock sostiene que debemos modificar nuestros comportamientos organizacionales superando el modelo de la cuantificación y la medición, para contabilizar y evaluar lo más valioso de cualquier empresa moderna: lo intangible, su capital intelectual, su aprendizaje, sus valores, sus principios, etc..

“Somos participantes activos en la creación de nuestra conciencia actual. De esta conciencia creamos nuestro modelo interno actual de realidad. De este modelo interno creamos nuestros conceptos actuales de organización. Con estas organizaciones creamos nuestra sociedad actual. Lo hicimos así. Todos nosotros. Sabemos que lo debemos hacer mejor todavía. Y sabemos que lo podemos hacer mejor. También sabemos que lo debemos hacer juntos. Y sabemos que “juntos” debemos superar las fronteras y permitir la autoorganización a todas las escalas, desde la más pequeña forma de vida hasta la tierra y toda la vida que contiene en sí misma. No es un viaje. Se trata de una odisea. Y llevará tiempo intentar conseguirlo. Requerirá un gran respeto por el pasado, una comprensión y una tolerancia exhaustiva por el presente e incluso una fe más amplia en el futuro. Nos exigirá que demos lo mejor de nosotros mismos, de cada uno y de todos”.⁵¹

⁵⁰ Mencionado en Hock D., ob.cit., pag. 190-191

⁵¹ Hock D., ob.cit., pag. 192

Un apartado especial, en relación con las nuevas formas organizativas, merecen las nuevas tecnologías de la informatización y la comunicación y su impacto en las organizaciones en todos sus niveles. La digitalización de la economía y la automatización de los sistemas; unido al explosivo crecimiento de internet con todas sus aplicaciones (WWW, chat, e-mail, foros, e-bussiness, B2B, etc.) trae en opinión de Nicholas Negroponte ventajas y desventajas, aún cuando él como autoridad mundial en la materia presagia una era de optimismo.

Frente al vandalismo digital, la piratería del software y el robo de información, que de hecho existen; la era digital opone cuatro grandes cualidades que la harán triunfar: la descentralización, la globalización, la armonización y la motivación.

“El efecto descentralizador de la digitalización no puede ser percibido en ningún otro lado con la fuerza con que se lo percibe en el comercio y en la industria de la computación misma.... Significa que la empresa del futuro podrá cubrir sus necesidades de computación en forma escalonada, poblando su organización de computadoras personales que, cuando resulte necesario, podrán trabajar al unísono para solucionar problemas de computación complejos.

La nación-estado misma está sujeta a tremendos cambios y a la globalización. Dentro de cincuenta años los gobiernos serán, al mismo tiempo, más grandes y más pequeños. Europa se está subdividiendo en entidades étnicas más pequeñas mientras que, al mismo tiempo, procura unificarse en lo económico.

La tecnología digital podrá ser la fuerza natural que impulse a los hombres hacia una mayor armonía mundial. El efecto armonizador de la digitalización ya se está haciendo sentir. Disciplinas y empresas que antes estaban en todo separadas, comienzan a colaborar entre sí en lugar de competir.

Pero ante todo, mi optimismo nace de la naturaleza motivadora de estad digitalizado. El acceso, la movilidad y la habilidad para efectuar cambios es lo que hará que el futuro se tan diferente del presente. La superautopista de la información podrá estar hiperpoblada hoy en día, pero eso no es nada en comparación con lo que veremos mañana. A medida que los niños se vayan apropiando de los recursos de información global y que descubran que sólo los

adultos necesitan permiso para aprender, encontraremos nuevas esperanzas y una nueva dignidad en lugares donde, hasta ahora, hubo muy poco de ambas cosas”.⁵²

1.4. El desorden como fuente de un nuevo orden. La Era Caórdica.

Si pensamos en cualquier organización o empresa con la que tengamos algún tipo de relación, advertimos que nuestra mente “cosista”, nuestro modelo mental mecanicista y nuestro tan incorporado realismo ingenuo, nos llevan inmediatamente a pensar en el edificio, la estructura, las personas, en sus roles y cargos, los productos o servicios que ofrece, etc.; y si avanzamos un poco más en el conocimiento de su funcionamiento advertimos una estructura organizacional jerárquica, con una cultura que intenta en forma permanente que se cumpla con la rutina preestablecida y con la burocracia que hemos sabido conseguir con el esfuerzo de años.

Quizá sea por temor al cambio, por apatía, por disconformismo con los directivos, por falta de autoridad, o simplemente porque no hemos trabajado nuestra percepción de la realidad actual; porque seguimos viviendo en el viejo paradigma, y no estamos habituados (ni queremos estarlo) a vivir y trabajar en ambientes caóticos, desordenados, inciertos, etc. No se nos ocurre la posibilidad de modificar nuestro comportamiento, de cambiar el “papeleo”, de preguntarnos por qué no cambiar e impulsar esas “locas” ideas que la experiencia nos demuestra que serían más beneficiosas para la organización. Por qué no ver la organización de manera totalmente diferente, por qué no verla en su aparente desorden, en su inestabilidad operativa, pero buscando estructuras sistémicas que de alguna manera íntima nos explican “el orden” que reina en el “caos”, pero que nuestros estrechos esquemas mentales no sólo impiden ver, sino que obstaculizan constantemente el natural desarrollo de las actividades.

“Vivimos en un *universo único*”, expresa Ilya Prigogine, y agrega: “Como veremos, comenzamos a apreciar el significado de estos problemas; se empieza a ver que la irreversibilidad, la vida, están inscritas en las leyes básicas, incluso a nivel microscópico. Además, la importancia que atribuimos a los diversos fenómenos que observamos y

⁵² Negroponte N., ob.cit., pag. 231-233

describimos es bastante distinta, yo diría incluso que opuesta, a lo que sugiere la física clásica. En ella, como dije, los procesos básicos se consideraban *deterministas y reversibles*.

Los procesos que implican azar o irreversibilidad eran considerados excepciones, meros artefactos. Hoy, *vemos por doquier el papel de los procesos irreversibles, de las fluctuaciones*. Los modelos considerados por la física clásica nos parecen corresponder únicamente a situaciones límite que nosotros podemos crear artificialmente, como es el ejemplo de introducir materia en un recipiente y esperar que alcance el equilibrio.

Lo artificial es determinista y reversible. Lo natural contiene elementos esenciales de azar e irreversibilidad. Esto llama a una nueva visión de la materia en la que ésta ya no sea pasiva como la descrita en el mundo del concepto mecánico, sino asociada a actividad espontánea. Este cambio es tan profundo que creo que podemos hablar con justicia de un *nuevo diálogo del hombre con la naturaleza*".⁵³

Cuánto debemos crecer internamente, para asumir la actitud necesaria que nos permita cambiar los esquemas organizacionales actuales, y diseñar y poner en práctica procesos dinámicos que en su accionar estructuren las múltiples relaciones que a diario se dan espontáneamente en cualquier empresa.

Las organizaciones en general y las empresas en particular, funcionan como sistemas abiertos. Lo curioso es que en busca de una estructura determinada, que reflejara la estabilidad, los especialistas creían optimizar el funcionamiento de cualquier empresa; hoy vemos que las empresas como cualquier sistema en la naturaleza se comporta como una "estructura disipativa", es decir, de acuerdo a los descubrimiento de Prigogine, aquella estructura que tienen la posibilidad de importar energía de su entorno y exportar entropía, manteniendo un estado de desequilibrio, que resulta ser el motor de su cambio y crecimiento.

"El trabajo de Prigogine sobre la evolución de los sistemas dinámicos demostró que el desequilibrio es la condición necesaria para el crecimiento del sistema. Los llamó *estructuras disipativas* porque disipan la energía a fin de recrearse a sí mismos como nuevas formas de organización. Enfrentados con niveles crecientes de perturbaciones, estos sistemas poseen

⁵³ Prigogine I., ob.cit., pag. 22

propiedades innatas para reconfigurarse de modo de hacerse cargo de la nueva información. Por esta razón son más frecuentemente llamados sistemas *autoorganizativos* o *autorrenovantes*”.⁵⁴

“La plasticidad y flexibilidad internas de los sistemas vivientes, cuyo funcionamiento está controlado por sus relaciones dinámicas y no por rígidas estructuras mecánicas, dan origen a ciertas propiedades características que pueden verse como diferentes aspectos del mismo principio dinámico: el principio de la autoorganización. Un organismo viviente es un organismo que se organiza a sí mismo: esto significa que el orden de su estructura y de sus funciones no le es impuesto por el ambiente, sino que viene determinado por el mismo sistema.

Los sistemas que se organizan a sí mismos tienen un cierto grado de autonomía; por ejemplo, tienden a establecer sus dimensiones según principios de organización internos que no dependen de las influencias ambientales. Esto no significa que los sistemas vivientes estén aislados de su entorno; muy por el contrario, constantemente establecen interacciones con él, pero esta interacción no determina su organización. Los dos principales fenómenos dinámicos de la autoorganización son la autorrenovación, la capacidad de los sistemas vivientes de renovar y recuperar continuamente sus componentes conservando la integridad de su estructura general, y la autotranscendencia, la capacidad de superar de manera creativa los límites físicos y mentales en los procesos de aprendizaje, desarrollo y evolución”.⁵⁵

El gran desafío que se abre ante nosotros es, primero comprender que toda organización o empresa se comporta como una estructura disipativa, o mejor dicho, que de manera natural tiende a conformarse como un sistema autoorganizativo o autorrenovante. Y segundo, advertir que es nuestro estrecho modelo mental el que intenta fijar lo volátil, preservar nuestra preciosa estabilidad, y morir en el intento, tratando de aislarnos del medio ambiente.

“Parte de la viabilidad proviene de su capacidad interna de crear estructuras adecuadas para el momento. Ni la forma ni la función solas dictan cómo se construye el sistema. En

⁵⁴ Wheatley M., ob. cit., pag. 131

⁵⁵ Capra F., ob.cit., pag.312

cambio, la forma y la función se unen en un proceso fluido donde el sistema puede mantenerse por sí mismo en su forma actual o desarrollarse hacia un nuevo orden. El sistema posee la capacidad de emerger espontáneamente por medio de estructuras acordes con la necesidad. No está encerrado en una forma determinada, sino que es capaz de organizar la información en la estructura que más convenga a la necesidad inmediata”⁵⁶.

Al igual que muchos de los sistemas naturales los modelos organizacionales que perdurarán en el futuro deberán ser estructuras capaces de cambio que mantienen su identidad, mientras cambian de forma. Organizaciones que privilegian la propiedad de autorrenovación y autoorganización, capaces de adaptar la estructura organizacional a las demandas y necesidades del tiempo y el entorno.

1.5. El espacio organizacional en términos de campo. Campos morfogénicos.

Concebir a la empresa como un sistema en acción, requiere no sólo un esfuerzo conceptual, sino que principalmente desarrollar la competencia de captar, interpretar y dar valor a las relaciones existentes entre las diferentes partes, las que en su dinamismo organizan y dan forma a los espacios organizacionales (áreas, grupos, roles, funciones, niveles, etc.).

Las metáforas aplicadas a la metagestión provienen de diferentes ciencias. Las conexiones invisibles que son la estructura fundamental de cualquier organización, encuentran un modelo interpretativo en la biología moderna, en la teoría de los “campos morfogénicos” de Rupert Sheldrake, que describen la memoria de las especies como contenida en estructuras invisibles que ayudan a formar el comportamiento.

El concepto de campo ha adquirido en la moderna física un puesto relevante; el espacio es considerado como lleno de campos, estructuras invisibles, inmateriales que constituyen la sustancia básica del universo y que son conocidos por sus efectos (campo gravitacional, eléctrico, magnético, etc).

⁵⁶ Wheatley M., ob. cit., pag. 134

De un paradigma newtoniano de partículas y cosas pasamos a un paradigma de influencias interpenetrantes y estructuras invisibles que las interconectan, a un universo de campos en acción en todas partes.

Sheldrake postula la existencia de campos morfogénicos que gobiernan el comportamiento de las especies. “Este tipo de campo posee muy poca energía pero tiene la capacidad de tomarla de otra fuente y darle forma. El campo actúa como una influencia geométrica, modelando la conducta. Los campos morfogénicos son construidos mediante la acumulación de los comportamientos de los miembros de las especies. Después de que parte de la especie ha aprendido una conducta, tal como andar en bicicleta, otros encontrarán facilitada tal habilidad. La forma reside en el campo morfogénico, y cuando la energía individual se combina con éste, crea los patrones de comportamiento sin necesidad del laborioso aprendizaje original.”⁵⁷

Las organizaciones en general y las empresas en particular son estructuras moldeadas como “campos morfogénicos”. Las personas que las integran se comportan como “ondas de energía” que al interactuar entre ellos y con el medio (proveedores, clientes, etc.) manifiestan determinados comportamientos en un espacio organizacional que ve facilitado su aprendizaje y adaptación a ambientes complejos y cambiantes.

Cuando hablamos de visión, cultura, ética en las organizaciones, de que hablamos sino es de “campos” que se explicitan en modos de comportamiento organizacional que traducen el accionar de una empresa. Más allá de los términos que empleamos, estos conceptos reflejan claramente la experiencia y madurez alcanzada por la organización, así como los éxitos o fracasos logrados en su historia.

Deberíamos hacer el ejercicio de pensar la empresa en términos de campos invisibles conformados por el interactuar de personas, valores, información, bienes y servicios. Cuando una persona se encuentra con el campo organizacional de otro grupo influye y es influido a la vez, creando una conducta y una cultura que en la medida en que es compartida y acompaña los objetivos y la estrategia empresarial resulta exitosa.

⁵⁷ Wheatley M., ob. cit., pag. 86

Dee Hock expresa que “las organizaciones no pueden ser nada más que la poderosa fuerza de la mente, el corazón y el espíritu de la gente, sin los cuales los bienes son sólo materia mineral inerte, química o vegetal, por la ley de la entropía situándose en un punto estable de manera uniforme.

Las organizaciones sanas son un concepto mental de relación que atrae a la gente ya que les aportan esperanzas, visiones, valores y significados, y además les da la suficiente libertad para perseguirlas activamente. Las organizaciones sanas inducen el comportamiento. El comportamiento inducido es inherentemente constructivo.

Las organizaciones enfermizas son un concepto igualmente mental, sin embargo un concepto que atrae la gente por nacimiento, necesidad o a la fuerza. Las organizaciones enfermizas imponen el comportamiento. El comportamiento impuesto es inherentemente destructivo.

Como la fuerza y la realidad de cada organización recae en el sentido de comunidad de la gente que ésta ha atraído, su éxito se encuentra mucho más relacionado con la claridad de un propósito compartido, con unos principios comunes y con la fuerza de convicción hacia el dinero, los bienes materiales o las prácticas de gestión, por importantes que sean. Cuando una organización pierde su visión compartida y sus principios, su sentido de comunidad, su significado y sus valores, se encuentra ya en un proceso de decadencia y disolución, aunque resista y demuestre una apariencia de éxito durante un tiempo. Los negocios, al igual que las naciones, razas, tribus, etc., no mueren cuando son vencidos o suprimidos, sino cuando pierden interés y esperanza sobre el futuro. Sin un propósito compartido y profundo que dé sentido a sus vidas, sin unos valores éticos compartidos y profundos, las comunidades se desintegran y las organizaciones se convierten progresivamente en instrumentos para ejercer la tiranía.... Y la tiranía, tanto si es insignificante como destacada, tanto si es comercial, política, como social, es inevitablemente destructiva. La gente sin autoorganización y autogobierno son ingobernables”.⁵⁸

Margaret Wheatley por su parte sostiene que “en la visión de las organizaciones de campo, la claridad referida a los valores o visiones es importante pero es sólo la mitad de la

⁵⁸ Dee Hock, ob.cit., pag. 137-138

tarea. La creación del campo por diseminación de aquellas ideas es esencial. El campo debe llegar a todos los rincones de la organización, incluyendo a cada uno, y estar disponible en todas partes. Los juicios de la visión se desprenden de las paredes yendo hacia los corredores, buscando a cada empleado, en cada hueco de la organización”.⁵⁹

La metáfora de los campos resulta muy ilustrativa y aplicable en el liderazgo organizacional. Las personas encargadas de conducir a otros reconocen la importancia de generar un campo de liderazgo que alimente la participación, la responsabilidad y el compromiso de todos; favoreciendo incluso la extensión del campo hacia los clientes, accionistas, proveedores, competidores, etc.

“El desarrollo de un campo que aliente el aprendizaje es la tarea primordial del liderazgo, y quizá sea el único modo en que un líder tiene derecho a influir sobre los demás. Para construir un campo, no se busca primero la adhesión de la gente. El líder se encarga de los detalles que le conciernen, y oportunamente logra la adhesión de los demás”.⁶⁰

El espacio organizacional nunca está vacío, en forma permanente lo cruzan innumerables mensajes, información, valores, etc., que crean campos morfogénicos en la forma del capital humano, capital estructural y capital intelectual de la organización. Pero en la medida que no estén alineados con la estrategia empresarial conducirán a comportamientos incongruentes, a tropiezos varios, a confusión y finalmente al fracaso de la organización.

Sólo la energía que aporta una adecuada y eficaz gestión del conocimiento y del capital humano, a través de campos invisibles que se autogobiernen, permitirá un crecimiento sostenido de las empresas.

1.6. La información: fuente clave del sistema organizacional.

Vivimos en la era de la información, en la sociedad de la información. Nos dicen que todo es información, que lo más importante en una organización es la información y quien

⁵⁹ Wheatley M., ob. cit., pag. 91

⁶⁰ Senge P. y otros, ob.cit., pag. 69

detenta la información detenta el poder de la organización. El problema no es la información disponible, sino el manejo, la administración y la calidad de la información en términos de objetividad, con la que tomamos las decisiones estratégicas que en sus resultados determinan el éxito o el fracaso de la organización.

Pretendemos que con unos pocos indicadores, lo más certeros posibles, evitando las imprecisiones y tratando de lograr la mayor objetividad, alcanzar a manejarnos adecuadamente en un mundo mecanicista donde el paradigma predominante es el control, el orden y la objetividad. Sin embargo, el caos, la relatividad, la complejidad y la incertidumbre se entremezclan por doquier revelando un universo más participativo y relacional permitiéndonos trabajar en un mundo no-objetivo.

Las organizaciones, en la medida que se revelen como micromundos participativos en los que la información sea ampliamente distribuida, no sólo en los niveles directivos y gerenciales, sino que como una “función de onda” se mueva en todo el espacio organizacional impregnando a todos los integrantes, internos y externos, generará innumerables interpretaciones y decisiones, en una estructura cada vez más rica en procesos y relaciones potenciales.

Sin embargo, cada vez que a un grupo de personas de cualquier empresa, les solicitamos que mencionen el principal problema al que se ven enfrentadas todos los días, expresan unánimemente: el problema de la comunicación y de la falta de información. Que no poseen la comunicación adecuada entre las áreas de la empresa, y por ende no tienen información suficiente para desarrollar eficientemente su trabajo.

Quizás sea que tienen una percepción errónea de la información; al tratarla como una “cosa” más, en un mundo de cosas inertes, concretas, con dimensiones y volumen que pueden ser manejadas, en definitiva un bien pasible de comercializarse de un lugar a otro.

“En el universo que la nueva ciencia está explorando, la información es una “cosa” muy diferente. No es limitada ni cuantificable como para ser traída y llevada como una mercancía, un criterio sumamente frustrante, por otro lado. En las nuevas teorías de la evolución y el orden, la información es un elemento dinámico en un lugar central del

escenario. Es la información la que confiere el orden necesario al crecimiento, la que define lo que está vivo. Es al mismo tiempo infraestructura y proceso dinámico que asegura la vida”.⁶¹

La organización newtoniana, es una estructura física que procesa información, la organización “inteligente” es información no física que se organiza a sí misma en una forma. A los integrantes de cualquier empresa, les parece que la empresa permanece estable aún cuando está en permanente intercambio con el ambiente, esto es debido a la función organizativa de la información.

La información deberá funcionar como una fuente autoorganizadora de la dinámica organizacional; ello significa desprenderse de la exclusiva función de controladores y aprender a confiar más en los principios de autoorganización.

Es evidente, que las organizaciones del porvenir han de ser el producto de un nuevo paradigma, una nueva mentalidad, abiertas a la ambigüedad y la complejidad de los modelos no lineales que alientan la actitud de “jugar con ellos y observar que sucede”. O dicho en otras palabras: “liberar la complejidad escondida para dar acceso a la potencialidad creativa”; para lo cual deberán cuestionar y abandonar los viejos, pero muy vivos conceptos de la era industrial.

Dee Hock advierte que “los productos, servicios y organizaciones en las cuales el valor del contenido mental empieza a eclipsar el valor del contenido físico necesitan gente astuta con un gran entendimiento. Aumentar una y otra vez la cantidad de información mecánica, conocimientos y tecnología sin una evolución similar de valores y sabiduría no es sólo insensato, es peligroso. Desarrollar medidas a gran escala y actuar de acuerdo con lo que estas medidas permiten sin considerar con detenimiento los fines en el contexto de valores, es igual de estúpido”⁶².

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación han facilitado enormemente el acceso a la información. De un estado de falta de información pasamos a la posibilidad de contar con información ilimitada casi sobre cualquier tema, proyecto o trabajo.

⁶¹ Wheatley M., ob. cit., pag. 148

⁶² Hock D., ob.cit., pag. 220

Pero la paradoja está en que a mayor cantidad de información menor es nuestra capacidad para: recibir, utilizar, almacenar, transportar y transmitir información. No es la cantidad sino la calidad de la información lo que importa. Las organizaciones para progresar en el siglo XXI necesitarán no sólo transformar los datos en información, sino sobre todo agregarle valores humanos, ética, transformar la información en sabiduría.

Modernas teorías, como la propulsada por Gregory Bateson, indican que es la capacidad de manejar información, de comunicarse lo que define a un sistema como “inteligente”. La “conciencia” sería una propiedad que emerge cuando se alcanza un cierto nivel de organización. De ahí que todo aquello que sea capaz de autoorganizarse tendría un nivel de conciencia; y mayor sería este nivel cuanto más alta sea la habilidad para procesar información.

Concordando con Bateson, las organizaciones podrían catalogarse como entidades conscientes en tanto tienen capacidad para absorber información y generarla, para retroalimentarse y autorregularse. La capacidad de recibir, utilizar, almacenar, transformar y transmitir información se constituye como la principal energía que sustenta la organización.

“No información desde el punto de vista erróneo de datos alfanuméricos, sino desde la perspectiva de Gregory Bateson, que decía que la “información es una diferencia que no da igual”. Si algo percibido no se puede distinguir de su alrededor de manera pertinente, no es más que un ruido. Si puede ser diferenciado y realmente tiene importancia, luego es información, es capaz de informarnos y nos permite formular diferencias que pueden tener importancia para los demás”.⁶³

Cuando la información decrece notablemente, las personas tienden a generarla, fabricando información no fidedigna, como rumores, dichos, etc. impactando directamente sobre la comunicación; de ahí que, un signo de creciente madurez empresarial es facilitar los medios para que la información llegue a toda la organización, trabajar la información ambigua y compleja, e investigar constantemente la información incierta y caótica en busca de nuevas oportunidades y proyectos.

⁶³ Hock D., ob.cit., pag. 228

Margaret Wheatley manifiesta que “los hologramas representan una buena imagen de la distribución de información en las organizaciones. En realidad tenemos experiencia con hologramas organizacionales en nuestro típico servicio al cliente. La mayoría de las organizaciones reconocen que cuando un cliente toma contacto con cualquier miembro de la empresa, no importa su posición en ella, el cliente experimenta la organización total, para bien o para mal. Podemos mejorar la imagen que es regenerada por la observación del cliente sólo si entendemos que cada empleado tiene estas cualidades holográficas y si en verdad es realmente capaz de reflejar la imagen de la organización total de la empresa. Aumentamos la satisfacción del cliente cuando reconocemos las organizaciones como hologramas, es especial si distribuimos generosamente la información a través de la organización para fortalecer su imagen⁶⁴

“Una organización correctamente ordenada mediante información abierta y fluida requiere de dos procesos complementarios: aquellos creadores de nueva información, y los que proveen información existente a ellas mismas. Nosotros ya conocemos muchos de estos procesos; todo lo que necesitamos es enfatizarlos de modo diferente o darles mayor libertad de acción. Por ejemplo, la información puede ser creada cada vez que reunimos gente en formas nuevas. Actividades que generan circulación y movimiento, incluyendo los viejos errores de los equipos de trabajo, la rotación de tareas, las fuerzas específicas, son todas creadoras potenciales de información. A menudo limitamos la potencia de estas tareas circunscribiéndolas con reglas y cadenas de mando. Pero si las liberamos de estos confines permitiéndoles mayor autonomía, las orientamos sobre la base de objetivos más que obedeciendo reglamentos anacrónicos, entonces su fuerza generadora de información se acrecentará. También creamos orden cuando estimulamos los conflictos y contradicciones a elevarse hacia la superficie, cuando los buscamos, iluminamos, y hasta cuando permitimos su desarrollo amplio e inquietante”⁶⁵.

Paradójicamente sólo es posible nuevos niveles de organización si fomentamos el “desorden”, el aparente caos organizacional, producto del trabajo constante sobre los obstáculos, los nuevos desafíos que plantea la aceleración de los cambios, la incertidumbre, la creciente complejidad, poniendo énfasis en desarrollar la información en formas no lineales,

⁶⁴ Wheatley M., ob. cit., pag. 160

⁶⁵ Wheatley M., ob. cit., pag. 164

permitiendo que asociaciones libres generen innovación, creatividad y reorganización en un nuevo nivel de eficiencia.

Peter Drucker expresa que en la organizaciones actuales, hemos de asumir la responsabilidad de la información porque es nuestra principal herramienta, táctica y estratégica, de trabajo. Para tomar decisiones acertadas, para orientar la táctica empresaria se requiere cuatro grupos de información diagnóstica: de fondo, de la productividad, de competencias, y sobre la asignación de recursos escasos. Para la estrategia necesitamos información organizada sobre el entorno: mercados, clientes y no clientes, tecnología en el sector, finanzas y economía mundial, etc.; porque es allí donde seguramente surgirán las mayores amenazas y oportunidades⁶⁶.

Por su parte Luigi Valdes sostiene que “el ciclo de la información y la relación información-conocimiento para el desarrollo del capital intelectual es muy importante. La información la podemos encontrar en muchas fuentes: libros, computadoras, fuentes especiales y, ésta a su vez, se convierte en un insumo para que una mente humana, mediante su inteligencia, la transforme en nuevos conocimientos. Estos mismos conocimientos, cuando son documentados o expresados de alguna forma o en algún canal de información, se convierten en insumos para que otra persona genere un conocimiento nuevo. Este es el proceso que incrementa el capital intelectual de la organización. Este es el proceso evolutivo más importante para la empresa”⁶⁷.

En este mismo sentido Dee Hock establece el proceso que conduce desde los datos a la sabiduría, pasando por la información, el conocimiento y el entendimiento.

“El ruido, en su sentido más amplio, es algo indiferente que ataca los sentidos. Es penetrante y omnipresente, tanto a escala auditiva, como visual o textual. El suministro de ruido es ilimitado. El ruido se convierte en dato cuando trasciende el modelo de los sentidos y éste para a ser cognitivo cuando la mente lo puede discernir y diferenciar. El dato a la vez, se convierte en información cuando se junta formando una unidad coherente, que puede

⁶⁶ Drucker P., ob. cit., pag. 99-104

⁶⁷ Valdes L., ob. cit., pag. 334

relacionarse con otra información, en el sentido de que añade significado (la –diferencia que no da igual- de Bateson).

La información se convierte en conocimiento cuando se integra con otra información, de manera que sirve para tomar decisiones, actuar o componer nuevos conocimientos. Los conocimientos se convierten en entendimiento cuando se relacionan con otros conocimientos, de manera que sirven para convencer, deducir, evaluar o juzgar. El conocimiento se convierte en sabiduría cuando intervienen los propósitos, la ética, los principios, los recuerdos del pasado y las proyecciones del futuro.

Las características fundamentales de los dos extremos opuestos de este espectro son muy distintas. Por ejemplo, los datos, en un extremo del espectro, son separables, objetivos, lineales, mecánicos y abundantes. La sabiduría, al otro extremo del espectro, es, por el contrario, holística, subjetiva, espiritual, conceptual, creativa y escasa.⁶⁸

Cuando la cantidad de datos e información sobrepasa la capacidad de comprensión, el entendimiento y la sabiduría retroceden. Actualmente tenemos poca sabiduría en relación con la cantidad de información de que disponemos; eso nos hace entender muy poco de lo que conocemos.

Pensar en una sociedad basada en la información, el conocimiento y la sabiduría, y en otra basada en el modelo mecanicista industrial, requieren modelos mentales totalmente diferentes. Por lo tanto no es posible gestionar la información, las ideas y los valores que el momento “caórdico” actual nos impone, con conceptos y supuestos propios de otra época. El capital humano y el capital intelectual, pilares en los que se sustenta la organización futura, requieren una nueva conciencia, una conciencia integral basada principalmente en la función organizativa de la información.

La información debe ser formativa, debe agregar valor a la organización en términos de mayor responsabilidad social, económica y espiritual; ayudándola a ser mas holística, creativa y constructiva.

⁶⁸ Hock D., ob.cit., pag. 241-242

1.7. Liderazgo integral.

La aplicación de las nuevas metáforas organizacionales a cualquier organización o empresa, requiere desarrollar la capacidad de crear el liderazgo que mejor se adapte al nuevo paradigma. Si somos capaces de flexibilizar nuestras estructuras mentales para flexibilizar nuestras estructuras organizativas, podremos encontrar la gente capaz en el lugar y momento en que la necesitamos.

Hablamos de personas no sólo idóneas técnicamente sino sobre todo de seres probos, honestos, espiritualmente sanos y capaces de conducir otras personas con similar perfil en la toma de decisiones y en la resolución de los problemas que dicho momento demanda. Personas capaces de generar por medio del sentimiento comunitario, la dignidad y el amor campos invisibles que influyen, relacionan y modelan el comportamiento positivo de los demás para el logro de los resultados esperados.

Los buenos líderes además de ser personas creíbles deben ser capaces de crear aptitud organizacional. Ser creíbles significa poseer hábitos, valores, rasgos y aptitudes personales para engendrar la confianza y el compromiso de aquellos que han de seguir su dirección. Tener aptitud organizacional es ser capaces de formar, estructurar, poner en práctica y mejorar los procesos organizacionales para alcanzar los objetivos de la empresa. Los líderes que demuestren poseer tanta credibilidad como aptitud engendrarán entusiasmo y rendimiento, resolverán y obtendrán resultados, compromiso y aptitud.⁶⁹

Hoy las organizaciones son verdaderamente competitivas si son capaces de responder al desafío de la flexibilidad y la rapidez. El papel del líder es fundamental, porque además de descentralizar la toma de decisiones, delegar parte del poder sin perder la responsabilidad, y compartir la información y los conocimientos; deberá desarrollar nuevas competencias que le permitan conducir y administrar los cambios.

. El liderazgo centrado en los principios

⁶⁹ Ulrich D. en Fund. P. Drucker, ob.cit., pag. 246

Las organizaciones que creen en el poder de principios y valores guiadores saben que son influencias que fortalecen la cultura y el sentido de pertenencia de cada empleado hacia la empresa. Favorecer y potenciar tales principios permiten lograr crecientes grados de independencia en el trabajo, dado que cada persona y equipo es libre de comportarse dentro del sistema, aportando lo mejor y más adecuado en cada ocasión.

“El líder del futuro, será el que cree una cultura o un sistema de valores centrados en los principios, dice Stephen Covey; y agrega que “sólo lo lograrán los líderes, ya sean los que surjan o los ya expertos, que tengan la visión, la valentía y la humildad de aprender y crecer constantemente”.⁷⁰

No importa la estructura organizacional, ni el puesto que cada uno ocupa, más allá de la cultura establecida y de la orientación empresaria; lo realmente importante es mantener principios básicos como: servicio, equidad, justicia, integridad, honradez y confianza; que guíen y orienten el modo como abordamos el trabajo y desarrollamos las oportunidades. Siempre que un líder de cualquier organización acepte los principios rectores y alinee sus valores personales con ellos, se convertirá en modelo y ejemplo para otras personas y organizaciones.

. El autoliderazgo o liderazgo interior

Para liderar a los demás primero debe liderarse a uno mismo. Todo cambio que se busque en la empresa, en los procesos y sobre todo en las demás personas, debe partir de un auto-cambio. Al liderazgo se lo entiende como una capacidad organizacional de la persona, sin advertir que todo lo que se hace externamente es el reflejo, la contracara del desarrollo interior alcanzado.

El líder debe continuamente examinar su interior, conocerse a sí mismo, trabajar no sólo sobre sus necesidades básicas sino también sobre sus metanecesidades, dedicarse a su transformación personal. El paradigma de sus valores y creencias requiere de una expansión de conciencia que reúna la dimensión personal (el dominio personal de Senge), la dimensión

⁷⁰ Covey S. en Fund. P. Drucker, ob.cit., pag. 177-178

empresaria (su vida organizacional) y la dimensión de liderazgo en un modelo de conducción y de vida para sí mismo y para los demás.

. El Liderazgo y libertad autoorganizadora

Como ya lo mencionamos, la tarea principal de los líderes es comunicar las visiones mentoras, los simples principios que dirigen la institución, los valores sólidos y las creencias organizacionales, manteniéndolas presentes y claras en cada persona, y luego fomentar la libertad, la autonomía y la creatividad en el trabajo de cada uno, cohesionando en el tiempo los sistemas autoorganizativos que posibilitarán el crecimiento y evolución de la organización.

“Este nuevo mundo nos está pidiendo desarrollar una comprensión distinta de la autonomía. Para muchos managers, la autonomía es sólo un pequeño paso fuera de la anarquía. Si hemos de utilizarla, debe ser cuidadosamente limitada. Como agriamente comentara alguien: “Creo en el trabajo absolutamente autónomo, siempre que se detenga a un nivel debajo de mí”. No obstante, en cualquier parte de la naturaleza, el orden se mantiene en medio del cambio debido a que la autonomía existe en los niveles locales. Las subunidades absorben el cambio, respondiendo y adaptando. Lo que surge de este flujo constante es ese maravilloso estado de estabilidad global. En lugar de desarrollar bolsones de estabilidad e incrementarlos para armarlos en una organización estable, la naturaleza crea el flujo y reflujo de movimientos en todos los niveles. Estos movimientos se fusionan en un todo que puede resistir la mayoría de las demandas para el cambio a nivel global debido a que el sistema ha invertido suficiente movimiento interno”.⁷¹

Dee Hock nos presenta un magnífico ejemplo de cómo trabajar con autoorganización, cuando en cierta ocasión, con un equipo de colaboradores se vieron enfrentados en un proyecto que con los modelos mentales tradicionales era imposible de llevarlo a cabo. Una vez definido el propósito del proyecto y establecidos los objetivos, procesos y reglas; el conjunto de personas se puso a trabajar sin más diferencias de jerarquía o autoridad que la demandada por el avance del proyecto.

⁷¹ Wheatley M., ob. cit., pag. 201

“Espontáneamente surgían y resurgían líderes, ninguno tenía el mando, pero todo estaba en orden. El ingenio explotó. La individualidad y la diversidad prosperaron. La gente se sorprendía a ella misma al ver lo que podía conseguir y estaba impresionada por los talentos reprimidos de los demás.

Las posiciones dejaron de tener importancia. El poder sobre los demás dejó de tener importancia. Aumentaron las ganas por hacer lo imposible y apareció una comunidad basada en los propósitos, en los principios y en la gente. Floreció la individualidad, el amor propio, el ingenio y la creatividad; a la vez, también crecía el sentimiento de pertenecer a algo más que uno mismo, algo más allá de los beneficios inmediatos y de la gratificación monetaria.

Nadie olvidó jamás la alegría de llevar el trabajo a la plenitud mental, corporal y espiritual; de darse cuenta a lo largo del proceso que tal plenitud no era posible sin la conexión con los demás para alcanzar el propósito conjunto del intento comunitario. Daban de sí mismos sin esperar nada a cambio y recibían mucho más de lo que se puede calcular. Unos pocos, que no pudieron adaptarse a la diversidad, a la complejidad y a la incertidumbre, se marcharon. Muchos se ofrecieron voluntarios para ocupar su lugar. Nadie expresaba lo que estaba sucediendo. Nadie tomaba nota de ello. Nadie lo consideraba. Pero todo el mundo lo sentía, lo comprendía y lo disfrutaba”.⁷²

Gifford Pinchot expresa que “en la actualidad se hace tanto hincapié en el papel del líder para crear visión y valores que se desatiende a menudo el papel del líder para crear sistemas que apoyen y orienten la libertad. Una vez que hayamos conseguido definir y comunicar bien la visión y los valores, el paso crítico siguiente será liberar a muchos líderes potenciales para crear una organización con muchos líderes”.⁷³

. Liderazgo en las organizaciones aprendientes

Peter Senge y su equipo desarrolló en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), el Centro para el Aprendizaje Organizacional; donde trabajaron con ejecutivos y grupos de grandes empresas con el fin de desarrollar las mejores capacidades de aprendizaje:

⁷² Hock D., ob.cit., pag. 226-227

⁷³ Fundación Peter Drucker, ob.cit., pag. 68

el pensamiento sistémico, la mejora de los modelos mentales, fomentar el dominio personal y crear visiones compartida.

A partir de los resultados conseguidos dice Peter Senge “estamos llegando a creer que los líderes son aquellas personas que “caminan delante”, personas que están verdaderamente comprometidas consigo mismas y con sus organizaciones a llevar a cabo un cambio profundo. Lideran a través de la creación de nuevas destrezas, capacidades y comprensiones, y proceden de muchos lugares de dentro de la organización”⁷⁴.

Las organizaciones aprendientes requieren tres tipos esenciales de líderes:

a) líderes de producción local: personas que están al frente de unidades organizacionales lo suficientemente grandes para constituir un microcosmos significativo de toda la organización, y que disponen de suficiente autonomía para poder emprender un cambio importante independiente de la organización mayor.

b) líderes ejecutivos: apoyan a los líderes de producción, orientan los cambios y lideran mediante el ejemplo en el proceso gradual de desarrollar una nueva cultura de aprendizaje.

c) líderes interconectores internos o creadores de comunidad: se mueven libremente alrededor de la organización transportando y comunicando los nuevos aprendizajes y contactando a quienes estén predispuestos a llevar a cabo el cambio.

. El liderazgo como función.

Una característica del liderazgo a desarrollar en las empresas es que no lo detentarán algunas personas en forma constante, sino que se presentará en muchas personas durante parte del tiempo, cuando las circunstancias cambien y cuando diferentes personas desarrollen la capacidad necesaria para desempeñar papeles de liderazgo.

⁷⁴ Senge P. en Fund. P. Drucker, ob.cit., pag. 75

Edgar Schein lo expresa de la siguiente forma: “ el liderazgo será de manera creciente una función que surgirá y no una propiedad de las personas designadas para desempeñar misiones formales. En el futuro los líderes designados no tendrán que desempeñar papeles claves de liderazgo sino que serán diagnosticadores perpetuos capaces de facultar a diferentes personas en diferentes momentos y dejar que florezca el liderazgo emergente”.⁷⁵

. El liderazgo paradójico

El liderazgo, propio de las nuevas metáforas organizacionales, es paradójico. Dave Ulrich lo explica con claridad al decir: “el liderazgo es a la vez complejo y sencillo. Las complejidades del liderazgo son paradójicas: es un arte y una ciencia, implica cambio y estabilidad, hace uso de los atributos personales y requiere relaciones interpersonales, convierte las visiones y los resultados en hechos, honra el pasado y existe para el futuro, gestiona las cosas y lidera las personas, es transformacional y transaccional, sirve a los empleados y a los clientes, requiere aprendizaje y desaprendizaje, se centra en los valores y se ve en los comportamientos.

Para liderar en un mundo globalizado, ambiguo e incierto, se necesita desarrollar la competencia de manejar y dominar las constantes paradojas que surgen a cada momento en la vida personal y organizacional.

. El liderazgo transformador

El liderazgo transformador demanda aptitudes y actitudes que más que estar centradas en llevar adelante proyectos o programas de cambio en la empresa, deben estar claramente definidas en producir cambios profundos en las personas, para que sean éstas las que produzcan las mejoras que la organización necesita.

Para ello, entre otros aspectos, es necesario: cambiar el estilo personal, convertirse en mentor, instructor y motivador de procesos personales y laborales; promover la construcción de equipos de trabajo, basados en la transformación sistémica de las tareas cotidianas;

⁷⁵ Schein E. en Fund. P. Drucker, ob.cit., pag. 99

involucrarse personalmente en las actividades evitando distanciarse de la gente; en suma mejorar continuamente el carácter y las competencias.

Actualmente las organizaciones exitosas dedican mucha energía a trabajar con su capital humano:

- . Aprenden nuevas formas de gestionar estratégicamente al personal reconociendo y respetando las necesidades y motivaciones de cada uno.
- . Descubren nuevas maneras de crear y motivar equipos de trabajo exitosos.
- . Exploran como tornar más efectivo los pensamientos, creencias, valores y comportamientos.
- . Trabajan en cómo mejorar constantemente la comunicación.
- . Descubren modos poderosos y éticos de influir y persuadir a los demás.
- . Investigan y aplican modernas teorías y técnicas para optimizar el liderazgo y transformar la organización. Entre otros podemos mencionar:

- . El Modelo de Valores de Graves

- . El Modelo Motivacional de Mc Clelland
- . Cialdini y la Ciencia de la Influencia.
- . El Modelo de Todos los Niveles y Todos los Cuadrantes de Ken Wilber.
- . Los Estilos de Aprendizaje de Kolb y Mc Carthy.
- . Programación Neurolingüística
- . La Jerarquía de Necesidades de A. Maslow
- . etc.

“Los líderes del futuro, dice Dave Ulrich, serán conocidos:

- . Menos por lo que dicen y más por lo que hacen.
- . Menos por su título y cargo y más por su pericia y competencia.
- . Menos por lo que controlan y más por lo que configuran.
- . Menos por los objetivos que fijan y más por las actitudes que crean.
- . Tanto por la gran credibilidad personal como por las excepcionales aptitudes

organizacionales".⁷⁶

1.8. Atajos Estratégicos

Esta hipótesis se basa en un popular juego de Internet. A partir de este modelo, dos científicos postularon que toda la gente se conoce a través de "**cadena de personas**". Y que forman parte de redes.

El juego tiene fanáticos en todo el mundo. Su única consigna parece sencilla pero da que pensar: como vincular a un actor de Hollywood de los años 90, con cualquier otro actor de la historia. Por ejemplo, Charles Chaplin. El camino es a través de la gente que trabajó con aquel, y que se cruzó con otros actores que conocieron a otros artistas que trabajaron junto a Chaplin.

En Seis grados de separación sólo se trata de conectar actores distantes entre sí mediante las personas que conocen y que, a su vez, conocen a otros. Pero aunque sólo parezca un pasatiempo, Duncan Watts y Steven Strogatz, dos matemáticos de la Universidad de Cornell, en los Estados Unidos, estudiaron este principio y descubrieron que estas redes aparecen mucho en la naturaleza. Las redes están en todos lados.

De hecho, el modelo parece inspirarse en la idea de los "seis grados de separación", la teoría social que Stanley Milgram propuso en 1960, según la cual cualquier humano está "separado" de cualquier otro a una distancia de, como máximo, seis personas intermediarias.

"Muchos sistemas del mundo real dependen de redes -explicó Duncan Watts a Clarín, en una entrevista por e-mail-. El cerebro es una red de neuronas, las organizaciones son redes de personas y la economía global es una red de economías nacionales." Los matemáticos de Cornell concentraron sus estudios en las denominadas **redes de mundo pequeño**: aquellas en las que -como en el juego- cada integrante tiene un enlace directo con otros. Estas redes sustentan la **teoría de los seis grados de separación**.

⁷⁶ Ulrich D. en Fund. P. Drucker, ob.cit., pag. 247-248

En las empresas existen múltiples caminos visibles e invisibles que unen de diversas formas a toda la organización. Sin embargo, pareciera que sólo vemos lo que la estructura y el organigrama nos muestran y que se manifiesta en la manera de comportarnos siguiendo patrones de conducta claramente definidos por nuestra cultura heredada. Lamentablemente, al obrar así dejamos de apreciar y utilizar los “atajos estratégicos”.

Pensemos en la red de personas pertenecientes a una determinada organización. Hay distintas formas de organizar las relaciones entre estos individuos; la más jerarquizada consiste en organizar la gente por departamentos, unidades, o lo que sea, de manera que las comunicaciones entre los individuos se limiten al interior de esos departamentos: los de marketing hablan entre sí, los de finanzas entre sí, pero no hay conexiones entre los distintos departamentos, a no ser que a través de los "conductos oficiales". En el otro extremo de las posibilidades de organización esta la red totalmente caótica: cada individuo se comunica con otros individuos de la organización, pero de manera totalmente aleatoria; los individuos de un mismo departamento no tienen por que hablarse entre sí.

El modelo matemático de los "mundos pequeños" muestra como entre estas dos situaciones extremas hay otras muchas posibilidades. Por ejemplo, y aunque manteniendo el orden jerarquizado (gente organizada por departamentos), se pueden introducir algunos "**atajos**" (en el modelo se utiliza el termino "shorcut"): algunas personas de la red se conectan con otras personas que NO están en su departamento. De hecho esta situación la experimentamos frecuentemente en las organizaciones, por ejemplo en las relaciones cotidianas entre personas con distintos niveles jerárquicos.

El modelo concluye que al introducir un número moderado de "atajos", especialmente escogidos, disminuye drásticamente el número de intermediarios que se tiene que recorrer entre una posición determinada en la red y cualquier otra posición. La idea es simple, se evita de recorrer todos los pasos intermedios, manteniendo la cohesión "local" de la red. A la vez que se potencia la comunicación y la gestión del conocimiento organizacional.

2.- NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Luego de enunciar sintéticamente las características que revisten las nuevas metáforas organizacionales, hemos creído oportuno mostrar algunos modelos organizacionales en los que éstas metáforas están siendo estudiadas y aplicadas.

2.1. La Organización Práctica

La organización práctica u organización funcional, está basada en los conceptos y en la sabiduría organizacional de Peter Drucker. De lo extenso de su obra sólo haremos mención de algunas de sus ideas innovadoras, adelantadas siempre a la época y sobre todo de inmediata aplicación en la practica empresaria.

1. No se pueden tomar decisiones para el futuro. Una decisión es un compromiso para actuar y se actúa siempre en el presente y sólo en el presente. Pero lo que se hace en el presente es también el único camino para construir el futuro⁷⁷.

2. La causa primordial de casi todas las crisis no es que las cosas se hagan mal, ni siquiera que se hagan las cosas equivocadas; la causa es que los supuestos sobre los que se ha construido y se gobierna la organización ya no encajan en la realidad. Estos supuestos son los que forjan la conducta de cualquier organización, dictan sus decisiones sobre qué hacer y qué no hacer y definen lo que esa organización considera que son resultados válidos. Estos supuestos son los que se refieren a los mercados, a la identificación de clientes y competidores, a sus valores y a su forma de actuar, a la tecnología y a su dinámica, a los puntos débiles y fuertes de una empresa⁷⁸.

3. Organización reticular: Estamos pasando de “una sociedad de organizaciones con empleados”, hacia una sociedad reticular, tanto en lo que se refiere a las relaciones entre las organizaciones y las personas que trabajan para ellas como en lo atinente a las relaciones entre organizaciones diferentes.⁷⁹

⁷⁷ Drucker P., ob. cit., pag. 7

⁷⁸ Drucker P., ob. cit., pag. 25

⁷⁹ Druker P., ob. cit., pag. 55

4. La sociedad del saber es también la sociedad de las organizaciones: el propósito y la función de cualquier organización, tanto empresarial como de otro tipo, es la integración de conocimientos especializados en una tarea común.⁸⁰

5. Toda organización tiene que dedicarse a crear lo nuevo. Concretamente tiene que apoyarse en tres prácticas sistemáticas: mejorar continuamente todo lo que la organización hace; aprender a explotar su saber, esto es, a desarrollar la siguiente generación de aplicaciones a partir de sus propios éxitos; y a aprender a innovar, organizando la innovación en forma de proceso sistemático.⁸¹

2.2. Modelo de la Espiral Dinámica (Spiral Dynamics)⁸²

El Modelo de la Espiral Dinámica se debe al trabajo pionero de Clare Graves⁸³, un sistema profundo del desarrollo humano, que la investigación posterior, llevada adelante principalmente por Don Beck y Christopher Cowan, no sólo no ha refutado, sino que ha seguido corroborando y perfeccionando.

El libro *Spiral Dynamics*, dicen Beck y Cowan, trata de las fuerzas internas de las espirales humanas que giran a través de las mentes individuales, conducen a las organizaciones a nuevos horizontes, y empujan a las sociedades a evolucionar a través de sucesivas capas de complejidad denominadas “memes”⁸⁴.

Un meme es simplemente un estadio básico del desarrollo que puede expresarse en cualquier actividad. El desarrollo humano se despliega a través de ocho estadios generales o “memes”; niveles que no son rígidos, sino más bien se comportan como olas fluidas, solapadas e interrelacionadas que dan lugar a la compleja dinámica espiral del desarrollo de la conciencia.

⁸⁰ Drucker P., ob. cit., pag. 63

⁸¹ Drucker P., ob.cit., pag. 63

⁸² Don Beck y Chris Cowan, ob.cit., cap.1

⁸³ Graves C., ob.cit. Antiguo profesor emérito de psicología en el Union College de Nueva York.

⁸⁴ El concepto de "meme" fue introducido por el biólogo británico Richard Dawkins y amplificado más tarde por el psicólogo Mihaly Csikszentmihali.

Los memes actúan como partículas. La Dinámica Espiral propone la existencia de otro tipo de meta-memes similares a grandes olas: los sistemas o memes de valores. Aunque se encuentran en cada mente humana, los memes de valores son tan vitales que se introducen en grupos enteros de personas y empiezan a estructurar sus actitudes por su cuenta. Los memes de valores establecen el ritmo y el proceso para aglutinar creencias. Estructuran el pensamiento, los sistemas de valores, las formas políticas y las visiones del mundo de civilizaciones enteras. Los memes de valores son los ejes de las culturas corporativas que determinan cómo y por qué se toman las decisiones. Nuestro perfil individual de memes de valores es el centro de nuestra personalidad y establece el tono de nuestras relaciones ya seamos excursionistas felices o almas sin descanso.

La Dinámica espiral describe cómo actúan en tres niveles distintos pero interrelacionados.⁸⁵

- Los **individuos** poseen memes de valores dominantes que dan forma a sus prioridades de vida y valores, desde el que está en el nivel de supervivencia hasta el habitante de la aldea global, y más allá. La educación de los niños incluye el saber despertar, guiar y enseñar los memes de valores en su forma sana en el momento adecuado. La aparición de nuevos memes de valores normalmente provoca una crisis personal en la familia y en las relaciones de trabajo. Las carreras de los ejecutivos son muy vulnerables a estos conflictos y sobrecargas.
- Las **organizaciones** tienen sus memes de valores que determinarán su éxito o fracaso en un mercado competitivo o en los tribunales de la responsabilidad social al nivel de su ADN cultural básico. Mientras la tarea de los expertos en organización ha sido por mucho tiempo la de refinar o ajustar las clavijas de lo que hacen las compañías, ahora empieza la tarea de despertar los nuevos memes de valores. El cambio memético es, con mucho, un reto mayor que el de "trabajar mejor y más duro".

⁸⁵ Don Beck y Chris Cowan, ob.cit., cap.1

- Las **sociedades**, sean locales o nacionales, oscilan de un lado a otro a no ser que están firmemente asentadas en aquellos memes de valores críticos que son congruentes con los mundos que ocupan. Tanto la confusión como la estabilidad son producto de memes de valores en acción, aunque pocos analistas se las arreglan para mirar a través de la niebla de ideas confusas para verlos.

Los principios de la Espiral Dinámica se están aplicando con éxito en el campo de la reestructuración empresaria, la actividad municipal, la reorganización de los sistemas educativos, etc. Tratan también acerca de un cuerpo de conocimiento que aúna todo lo que había antes en cuestión de liderazgo, gestión y diseño organizacional. El modelo ofrece la cartografía necesaria para transformar una compañía o una cultura para hacerla saludable y receptiva a la introducción de tecnologías complejas y al cambio rápido.

2.3. Las Organizaciones Aprendientes

Desde Peter Senge publicó su libro “La Quinta Disciplina”, él y sus asociados han trabajado en numerosas e importantes organizaciones, tratando de descubrir y establecer las iniciativas y actividades que a través del aprendizaje organizacional, les permite revitalizarse y crecer. Actualmente, luego de una experiencia de veinte años construyendo organizaciones aprendientes, están dedicados a mostrar como acelerar el éxito, superar los obstáculos y anticipar los cambios.⁸⁶

La idea de la organización inteligente, una organización que entiende, que posee discernimiento suficiente para enfrentar confiadamente el cambio, que hace del aprendizaje una práctica permanente, surgió como una poderosa herramienta para mejorar notablemente la performance y los resultados.

“La organización inteligente existe ante todo como una visión en nuestras experiencias y nuestra imaginación colectiva”. La creación de organizaciones aprendientes se basa en cinco disciplinas, que constituyen programas permanentes de estudio y práctica: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

⁸⁶ Senge P.: ver obra La Danza del Cambio.

Practicar una disciplina equivale a seguir un camino de aprendizaje y desarrollo que no tiene fin. Una disciplina es un conjunto de técnicas, basadas en una teoría o imagen del mundo, cuya práctica exige estudio y concentración. De esa manera nuestra capacidad evoluciona de tal modo que aprendemos a mirar el mundo de otras maneras⁸⁷.

2.4. La Organización Holónica o Integral.

Si consideramos que el hombre, la naturaleza, el cosmos en su totalidad, se estructuran en niveles (memes, holones, estadios, jerarquías de desarrollo, holoarquías, etc.), podemos, como dice Ken Wilber, reunirlos en cuatro grandes grupos: individuos, colectividades, realidades exteriores y realidades interiores; dando lugar al Modelo de los Cuatro Cuadrantes.

“La conciencia individual o subjetiva no existe en el vacío –ningún sujeto es una isla- y, en este mismo sentido, la conciencia individual (cuadrante superior-izquierdo) está inextricablemente unida al organismo y al cerebro objetivo (cuadrante superior-derecho), a la naturaleza, al sistema social y al medio ambiente (cuadrante inferior-derecho), y a los contextos culturales, los valores y las visiones colectivas del mundo (cuadrante inferior-izquierdo). Y, una vez más, cada uno de estos cuadrantes experimenta un proceso de desarrollo que discurre a través de numerosas olas, corrientes y tipos”.⁸⁸

Se trata de un modelo holónico o integral –modelo omninivel y omnicuadrante- que busca proporcionar un marco de referencia adecuado para interrelacionar tanto las realidades interiores como las realidades exteriores, tanto las experiencias culturales como las experiencias científicas, tanto las realidades subjetivas como las realidades objetivas. Por ejemplo los cuatro cuadrantes nos proporcionan los cuatro “entornos” o dimensiones en que debe sobrevivir un determinado producto, y los niveles, por su parte, se refieren tanto al tipo de valores que lo producen como a los que determinan su compra.

⁸⁷ Senge P., ob.cit., pag. 6-7

⁸⁸ Wilber K., ob.cit., pag. 81

Wilber enuncia diferentes programas de formación y liderazgo empresarial que actualmente trabajan con el modelo holónico o integral: Daryl Paulson con *Management: A Multidimensional/Multilevel Perspective*; Geoffrey Giaja y JMJ Associates con el Seminario *Integral Leadership*; Bob Anderson, Jim Stuart y Eric Klein con *Leadership Circle*; Leo Burke con el *College of Leadership and Transcultural Studies* de la Motorola University; Ron Cacioppe y Simon Albrecht con *Developing Leadership and Management Skills Using the Holonic Model*; Don Beck con *Spiral Dynamics*; el *Institute of Integral Business* fundado por el mismo Wilber con otras personalidades, etc.⁸⁹

Las estudios holónicos constituyen un avance en la intención de contar con visiones más abarcativas, holísticas y sistémicas que expliquen e integren la realidad humana con la realidad organizacional en un paradigma más acorde con los tiempos que vivimos.

3. Conclusión

A lo largo de este trabajo hemos pasado revista a algunas de las metáforas organizacionales, dentro de un amplio espectro de formas organizacionales, que están comenzando a aplicarse en empresas y organizaciones en todo el mundo.

En cada caso adquieren la particularidad propia del entorno y el tipo de institución en el que se desenvuelven. A veces sólo están en la mente de los directivos buscando integrar el aprendizaje de toda la organización; en otras ocasiones, es posible encontrarlas en el espíritu de los emprendedores, más en sus intuiciones que en sus planteos estratégicos. De todas formas, ya no son meras ideas teóricas. Quizá no podamos advertirlas claramente, por seguir pensando con viejos paradigmas; pero si hacemos un esfuerzo y modificamos nuestro modelo mental en uso nos sorprenderemos como dice Peter Drucker de que los cambios que esperamos ya han ocurrido.

“Cada pocos cientos de años en la historia de Occidente se produce una súbita transformación. En el espacio de unas pocas décadas la sociedad se reordena a sí misma, cambia su visión del mundo, sus valores básicos, sus estructuras políticas y sociales, su arte y

⁸⁹ Wilber K., ob.cit, pag. 143

sus instituciones clave. Cincuenta años después hay un mundo nuevo y quienes nacieron en él no pueden ni siquiera imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en que nacieron sus padres”.⁹⁰

“Desde nuestros primeros pasos erguidos como Homo Sapiens hemos ido de un despertar a otro, convirtiéndonos en seres ligeramente diferentes en cada uno. Nuevos tiempos producen nuevas formas de pensar y surge una nueva teoría para cada cosa, la historia se revisa, las prioridades y valores se reordenan y la gente se maravilla de no haber visto todo ello antes con tanta claridad.”⁹¹

A pesar de que las organizaciones se esfuerzan por hacer las cosas correctas, por aplicar las más modernas herramientas de gestión y control, la realidad sigue superando a la planificación, y los resultados cada vez son peores. Las paradojas reinan por doquier; el mundo pareciera estar más vuelto hacia el desorden que hacia el orden.

La gestión organizacional actual demanda la aplicación de nuevas y poderosas estrategias organizacionales que resignifiquen la vida empresaria al ampliar los contextos, practicar la intuición, ejercitar las paradojas, promover la creatividad, aplicar la inteligencia emocional, promover la espiritualidad en los negocios, facilitar la dinámica autoorganizativa; superar los estrechos modelos “cartesianos” y “ver” la realidad con ojos más holísticos, reticulares, sistémicos. En síntesis, incorporar en nuestras organizaciones, mapas y modelos mentales que procesen la problemática desde perspectivas más integrales, más abarcadoras, más caólicas, más simples...

BIBLIOGRAFIA

BECK, Don y COWAN, Chris (1996), *Spiral Dynamics*, Oxford, Blackwell

BACHELARD, Gastón (1978), *Epistemología*, Barcelona, Anagrama.

BOHM, David (1987), *La Totalidad y el Orden Implicado*, Barcelona, Kairós.

BOTKIN, James y otros (1979), *Aprender, Horizonte sin Límites*, Madrid, Santillana.

⁹⁰ Drucker P., ob.cit., pag. 63

⁹¹ Don Beck y Chris Cowan, ob.cit., cap.1

- BUSHE, Gervase y SHANI, A.B. (1993), Estructuras Paralelas de Aprendizaje, U.S.A., Addison-Wesley Iberoamericana.
- CAPRA, Fritjof (1992), El Punto Crucial, Argentina, Troquel.
- DRUCKER, Peter (1996), La Administración en una Epoca de Grandes Cambios, Argentina, Sudamericana.
- DRUCKER, Peter (1993), La Sociedad Postcapitalista, Argentina, Sudamericana.
- ESCALANTE, Eduardo (1995), Planificación y Educacion, Chile, Univ. de Playa Ancha.
- HANDY, Charles (1996), La Edad de la Paradoja, Barcelona, Edit. Apóstrofe.
- HEIMENDAHL, Eckart (1969), Física y Filosofía, Madrid, Guadarrama-
- HEISENBERG, W (1959), Física y Filosofía, Buenos Aires, La Isla.
- HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto (1989), Administración y estrategia, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- HESSELBEIN, Frances y otros (1996), El Lider del Futuro, Bilbao, Deusto.
- HOCK, Dee (2001), El Nacimiento de la Era Caórdica, Barcelona, Granica.
- KOFMAN, Fredy (2000), Metamanagement, Buenos Aires, Granica.
- KUHN, Thomas (1970), La Estructura de las Revoluciones Científicas, México, F.C.E.
- NEGROPONTE, Nicholas (1995), El Ser Digital, Buenos Aires, Atlántida.
- PIAGET, Jean (1970), Naturaleza y Método de la Epistemología, Buenos Aires, Proteo.
- PRIGOGINE, Ilya (1993), ¿Tan sólo una ilusión?, Barcelona, Tusquets Editores.
- SENGE Peter y otros (1995), La Quinta Disciplina en la Práctica, Buenos Aires, Granica.
- SENGE Peter y otros (1992), La Quinta Disciplina, Buenos Aires, Granica.
- SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo (1991), Estructuras Empresarias Dinámicas, Buenos Aires, Ediciones Macchi.
- STONER, James y otros (1996), Administración, México, Prentice Hall Sudamericana.
- ULRICH, Dave (1997), Recursos Humanos Champions, Buenos Aires, Granica.
- VALDES, Luigi (1995), Conocimiento es Futuro, México, Centro de Aprendizaje Organizacional.
- WHEATLEY, Margaret (1994), El Liderazgo y la Nueva Ciencia, Argentina, Granica.
- WILBER, Ken y otros (2000), Una Teoría de Todo, Barcelona, Kairós.
- WILBER Ken., BOHM D., PRIBRAM K. y otros (1992), El Paradigma Holográfico,