

Complejidad

La empresa IBM publica cada dos años unas conclusiones basadas en una amplia encuesta que realiza a directivos de todo el mundo. Hace cuatro años lo tituló *Liderar en la Complejidad*¹.

En ese informe se lee: *Mientras ocho de cada diez directores generales prevén una complejidad importante en el futuro, menos de la mitad se ven preparados para gestionarla*².

La *complejidad* como descripción del “nuevo entorno” donde trabajamos, como dificultad a la que debemos hacer frente, etc. aparece en cada vez más artículos y libros sobre gestión, la mayoría de las veces al principio, advirtiendo de cuánto ha cambiado el mundo laboral y empresarial. El término se refiere, entre otras cosas, a que cada vez es más difícil predecir cómo será nuestro trabajo el próximo mes: si seguiremos trabajando donde lo hacemos, cómo y con quien lo hacemos, incluso ¡si nuestra empresa seguirá existiendo!

En efecto, la imprevisibilidad es una de las características de los llamados sistemas complejos de los que parece ser formamos parte.

En realidad la creciente incertidumbre que nos parece novedosa parece ser que ha sido lo normal a lo largo de la historia. Aunque ahora con razón nos desasosiegue lo inseguro del mundo laboral, durante mil años y hasta hace bien poco, en Europa, nadie tenía la seguridad de seguir con vida a tres meses vista. Dice M. Livi-Bacci³ que hasta mitad del siglo XVIII la muerte tenía un alto componente aleatorio e impredecible. Causas diversas, como las grandes epidemias de peste, segaban la vida de personas de todas las edades y condiciones.

En mi caso, un texto literario que sirve para dudar de la normalidad de la sosegada certidumbre de nuestra época, es el primer capítulo del libro *Un Mundo de Ayer* de Stefan Zweig. El autor describe cómo a finales del siglo XIX, en Austria, millones de personas compartían la certeza de que la civilización había alcanzado su máximo histórico. Nada ni nadie podía alterar el bienestar alcanzado, solo cabía seguir progresando. La edad de oro de la seguridad. Y luego, *todo resultó ser un castillo de naipes*⁴.

Existe una corriente de pensamiento que sugiere que los humanos formamos sistemas complejos. Tan complejos que economistas, psicólogos, sociólogos y antropólogos siguen sin ser capaces de predecir nuestro comportamiento, salvo en algunas pocas situaciones. Las organizaciones, en tanto formadas por personas, son sistemas complejos cuyo comportamiento es igualmente difícil de predecir. Esa corriente sugiere no defenderse de la complejidad e incertidumbre asociada sino aceptarla y manejarla.

Más allá de constatar que el mundo ha cambiado en esa dirección, ¿qué tiene de ventajoso considerar nuestro entorno laboral como un sistema complejo?

Desde mi punto de vista, la *perspectiva de la complejidad* se ajusta más a mi propia experiencia y observación. La idea básica que esa perspectiva propone es que los elementos que forman una organización, las personas, son agentes únicos, diferentes entre sí, cada uno con una historia, formación e información distintas y cambiantes en cada momento. Cada uno de los agentes influye en los demás y es influido por el resto. Por si fuera poco, esta situación se está actualizando, cambiando constantemente, y nuevos resultados, información, acuerdos,

¹ IBM (2010) . *Liderar en la Complejidad*. Recuperado de: http://www-05.ibm.com/services/es/cio/pdf/GBE03362-ESES-00_HR.pdf

² Puede que en esta expresión se esté utilizando el término *complejo* como sinónimo de *complicado*. En este artículo no los consideramos sinónimos. Para ver la diferencia, ver: Goldstein J., Hazy J.K., Lichtenstein B.B. (2010). *Complexity and the nexus of leadership*. Ed. Palgrave. Macmillan.

³ Livi-Bacci M. (1990). *Historia mínima de la población mundial*. Barcelona: Ariel, S.A.

⁴ Zweig Stefan (2001). *El mundo de ayer: memorias de un europeo*. Ed. Acantilado

concepciones y formas de cooperar emergen de forma imprevisible e inesperada en cada interacción.

Esta descripción, repito, se ajusta más a la realidad que otra, más extendida, según la cual las organizaciones son entidades donde los resultados son siempre predecibles si el agente aprieta la tecla adecuada.

Esta segunda forma más extendida de entender el mundo, nuestra forma de actuar y relacionarnos, es una de *relaciones causales simples*. Los acontecimientos que percibimos tienen una causa y el nexo con los efectos que producen es tan directo y sencillo que con facilidad imaginamos su relación.

Por ejemplo, si necesito que mi departamento genere nuevas ideas para solucionar cierta situación, la perspectiva “simple” supondrá que celebrando una reunión al respecto (causa) obtendré la nueva idea necesaria (efecto). Desde una perspectiva “compleja” el resultado de una reunión como esa es impredecible (no podremos asegurar que la idea producida sea suficientemente buena) y en cambio propone estimular los espacios de interacción entre personas donde se produzcan inesperadamente ideas valiosas (como de hecho suele suceder) y que esté previsto la canalización de esa valiosa información emergida para su utilización en beneficio de la organización (como de hecho no suele suceder). Desde esta perspectiva, el lugar donde puede emerger información valiosa es imposible de prever, podría ser en una reunión, en un pasillo, frente a la máquina de café, en una conversación en un *chat*, etc. Los directivos, sugiere esta perspectiva, deben proveer y cuidar de las condiciones *ambientales* que faciliten las interacciones entre agentes que provoquen el nacimiento de novedades.

A pesar del aparente consenso sobre que el mundo se ha complicado y su complejidad se ha hecho más evidente, y a pesar de que notamos algunas de sus efectos desagradables, nuestra forma de entender ese mismo mundo y actuar en él parece no haberse modificado.

A mi juicio, mantenemos una tenaz forma de ver solo bajo el prisma de la simplicidad causal. Esta, además de otros orígenes, se alimenta, me parece, de nuestra experiencia cotidiana. Por todas partes y continuamente, durante un día normal, se manifiestan relaciones causales explícitas y sencillas: aprieto el interruptor y se enciende la luz de la sala. El semáforo se pone verde, pongo en movimiento el coche. Si sigo el procedimiento aprendido, al apretar una tecla el cajero del banco me entregará el dinero que necesito. Si mi jefe no actúa como yo espero es porque me tiene manía o no sabe dirigir, etc⁵.

De manera que constantemente el mundo nos ilustra que, en efecto, las cosas están relacionadas de manera simple y directa.

Esta continua impresión que nos cala sin enterarnos es subrayada también constantemente desde los medios de comunicación con noticias científicas que destacan ese tipo de relación causal⁶. Estos mensajes tienen una gran fuerza adoctrinadora en tanto su carácter científico lo legitima a ojos y oídos de la gran población leiga. Quizás sea precisamente por su sencillez por lo que las ideas que exhiben esa relación, las únicas capaces de ser entendidas por el gran público, sean escogidas por los redactores de los periódicos y revistas de mayor tirada.

Por ejemplo, es posible escuchar y leer periódicamente la proposición reduccionista de que todo comportamiento humano se explica, o llegará a explicarse, descifrando cierta secuencia genética. Todo está en los genes. No sugiero que esas proposiciones científicas estén

⁵ Este último ejemplo es de diferente categoría que los precedentes, aquí la relación puede ser subjetiva, lo he incluido porque aún imaginada, esa relación causal, a menudo es vivida como si fuera del todo objetiva.

⁶ Sin llegar a los deportes, la ciencia es una de las más constantes entre las diez o doce categorías mostradas en la portada de muchos de los periódicos generalistas de mayor difusión en internet. Ver por ejemplo, el *Frankfurter Allgemeine*, *The New York Times*, *The Independent*, *Daily Mail*, *El Mundo*, *Le Monde*, *El Confidencial*, *El País*, *Corriere della Sera*. (Información cotejada el 28 de noviembre del 2014)

equivocadas, lo que quiero destacar es que parecen las únicas que son difundidas por los medios de comunicación.

Algo parecido ocurre con la ingente cantidad de artículos escritos bajo ese prisma de causalidad simple y que se identifican fácilmente a través de una cierta forma de titular: *Las 5 claves para aumentar tu inteligencia emocional*⁷.

Una variante de lo anterior, que combina ciencia y divulgación, toma la forma de convertir una idea científica en algo falso pero *pret a porter* para el gran público que, simplificado, lo mitifica y extiende.

Seguro que usted ha oído algo sobre las distintas formas de aprender y expresarnos que tenemos las personas según predomine en nosotros la actividad cerebral derecha o la izquierda. En los “izquierdos” predomina el pensamiento lógico, analítico. Los “derechos” tienen facilidad para ver las cosas en su conjunto, mentes artísticas. Pues es mentira⁸. De nuevo *compramos* con más facilidad la idea equivocada de una relación simple entre una parte anatómica delimitada y unos efectos concretos que la compleja y, según parece más acertada, de que “la función no está atada a un área, es el producto de una red celular distribuida por el cerebro a través de lóbulos y hemisferios”⁹.

A lo anterior cabe sumar las experiencias en el trabajo. Una característica de la vida en las organizaciones es la omnipresencia de *datos*: ventas diarias; gastos mensuales; errores por envío; objetivos conseguidos; nivel de competencia alcanzado; etc. Existen indicadores para casi todo¹⁰. La mayoría de esas mediciones y datos mantienen una relación causal simple con los acontecimientos de los que informan. Como he dicho antes, no quiero sugerir que los indicadores y datos no sean imprescindibles para gestionar la empresa, solo quiero llamar la atención sobre su posible contribución a la construcción subjetiva de nuestra imagen del funcionamiento del mundo.

Por último, puedo suponer que en organizaciones dedicadas a producir ciencia basada en el método científico experimental, la esencial necesidad de aislar y estudiar la relación entre unas pocas variables puede imbuir a quienes trabajen en ella de una forma de ver las cosas donde predomine este tipo de relación causal.

¿Qué consecuencias puede tener todo lo anterior?

⁷ El 16 de septiembre del 2014 tardé 8 min. 26 sg en encontrar en Internet y recopilar de ocho *websites* distintas los siguientes títulos de artículos:

Las 12 cosas que transforman exitosamente una gran idea en algo tangible; 5 claves para aumentar tu inteligencia emocional; 7 Formas en que la generosidad pueden conducir al éxito; Felicidad Laboral: 5 claves psicológicas que potencian la motivación; Los 15 rasgos del empleado ideal; 11 razones por las que la gente se siente incómoda liderando; Las 10 principales características de un buen trabajador en equipo; 4 maneras de dedicarte a vivir tu vida; Los 10 mandamientos para interpretar el lenguaje corporal; 10 Principios de buenas comunicaciones corporativas internas.

No solo se trata de una forma de usar el título como recurso para atraer la atención e inducir a la lectura, en todos estos casos, y la mayoría de artículos de este tipo que sigo leyendo, presuponen un tipo de relación causal directa y simple entre lo que se pretende conseguir y la acción recomendada. Que los autores crean lo que escriben es otro asunto, aquí quiero destacar el bombardeo constante del modelo de causalidad simple al que estamos sometidos.

⁸ Mendez R. (16 de agosto 2013). Desmontando el mito de “cerebro-izquierdo”, “cerebro-derecho”. Recuperado de: <http://www.medciencia.com/desmontando-el-mito-de-cerebro-izquierdo-cerebro-derecho/>
Sobre “neuromitos” tomados como verdad con consecuencias prácticas en la educación se puede leer: Howard-Jones Paul A. *Neuroscience and education: myths and messages*. Nature Reviews Neuroscience, 15 817-824 (2014). Recuperado de: http://www.nature.com/articles/nrn3817.epdf?referrer_access_token=PLGGpGzLBW9j.

⁹ Sukel K. *Can We Quit It With the "Right Brain, Left Brain" Stuff Already?!*. Recuperado de: <http://bigthink.com/world-in-mind/can-we-quit-it-with-the-right-brain-left-brain-stuff-already>

¹⁰ Una máxima de la gestión de calidad es lo que no se puede medir no existe.

Creo que esta omnipresencia de la *relación simple* puede inducirnos a extender una percepción de simplicidad causal a dominios donde no solo no sirva de nada sino que nos confunda al analizar la información disponible y desorienta en la toma de decisiones.

Es decir, podemos tender a buscar soluciones a problemas complejos, categoría a la que suelen pertenecer muchos de los problemas que deben solucionar quienes dirigen grupos o trabajan en equipo, desde un esquema de causalidad simple. Así, buscamos una única causa que se cree produce el problema y con el que se relaciona de forma simple y lineal. Hallada la causa supuesta, encajamos lo que creemos es una solución. En estas condiciones, que acertemos a solucionarlo¹¹ es producto del azar.

Como dijo H.L.Mencken: *para cualquier problema humano existe una solución que es simple, elegante y equivocada*¹².

Aquí voy a parar porque ahora es cuando, cerrando el artículo, debería ofrecer una solución, siguiendo a Mencken, atractiva e inútil. No creo que exista. En el mundo hay relaciones simples y complejas, no son buenas o malas, son las que hay. De lo que sí estoy convencido es de que la eventual utilidad de este artículo, más allá de entretener, reside en la idea de que cuanto más conscientes seamos de las dimensiones invisibles que pueden estar influyendo en nuestra forma de pensar y actuar, mayor control tendremos sobre nuestras acciones y más acertadas serán nuestras decisiones.

Javier Fidalgo
[Perfil en linkedin](#)

¹¹ A solucionarlo de verdad no a eliminar momentáneamente sus efectos de forma que en apariencia el problema ha desaparecido cuando en realidad espera escondido bajo una alfombra la ocasión para volver a manifestarse.

¹² Recuperado de: http://en.wikiquote.org/wiki/H._L._Mencken