



Hazlo real!

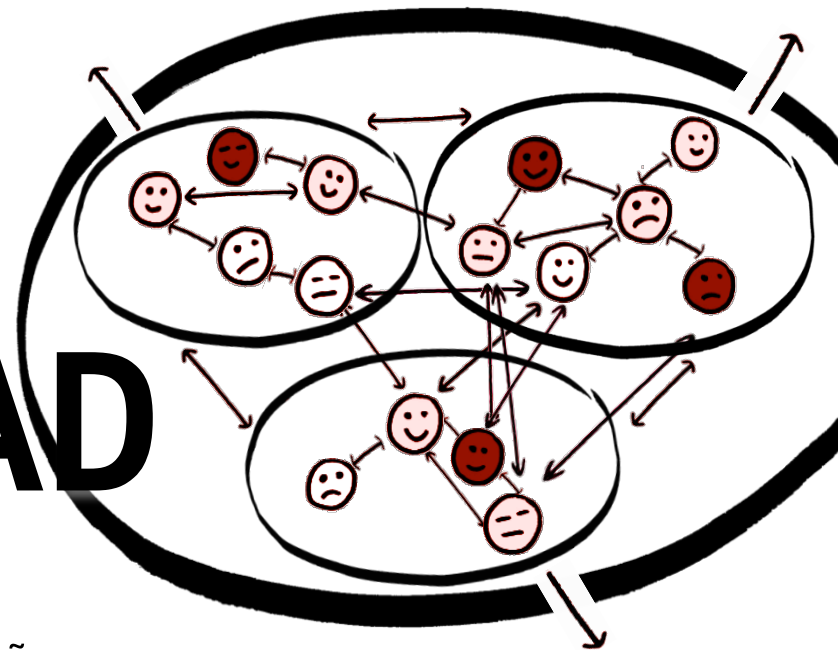
ORGANIZAR PARA LA COMPLEJIDAD

Como hacer que el trabajo funcione de nuevo.
Como romper la barrera del mando y control,
y crear la organización en red de alto desempeño

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging, Lars Vollmer, Silke Hermann, Valérya Carvalho, Jaume Jornet

BetaCodex Network White Paper No. 12 & 13. June 2012 (Spanish Sep 2012)



edición especial

Este artículo aborda cuestiones fundamentales de interés para los propietarios de negocios, gerentes, y agentes del cambio

No todos nos hacemos preguntas como:

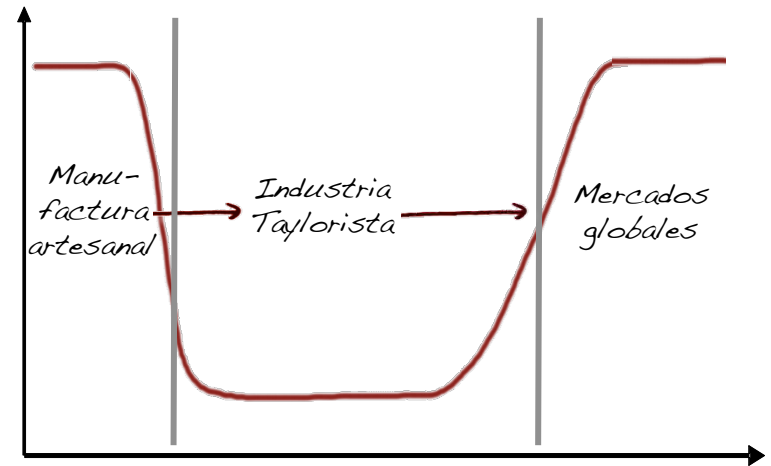
- ¿Cómo pueden las organizaciones lidiar con la creciente complejidad?
- ¿Cómo ajustar una organización en crecimiento, sin crearla cayendo en la trampa de la burocracia?
- ¿Cómo llegar a ser más capaces de adaptarse a circunstancias nuevas?
- ¿Cómo superar las barreras existentes de rendimiento, innovación y crecimiento?
- ¿Cómo convertirse en una organización más apta para seres humanos, y lograr un mayor compromiso?
- ¿Cómo producir un cambio profundo, sin chocar con la barrera?

En este artículo, argumentamos que, con el fin de abordar estas cuestiones, debemos crear organizaciones que sean realmente robustas ante la complejidad, así como aptas para seres humanos. También se discute como puede hacerse. Aprenderá sobre los conceptos que permiten el diseño de toda la organización frente a la complejidad, independientemente de su tamaño, antigüedad, industria, país o cultura.



Parte 1.

Complejidad: ella importa para las organizaciones. A lo grande.



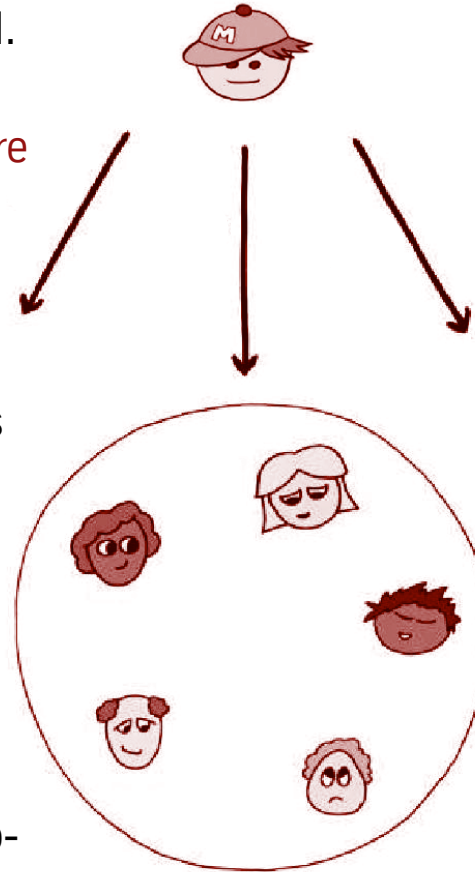
La gran idea de Frederick Taylor y como se creó la gestión: La invención de dividir entre **pensadores** y **ejecutores**

En 1911, Frederick Taylor publicó su libro de referencia **Principios de la administración científica**. Propuso la gestión como una “revolución” que resolvería los límites de productividad en las organizaciones de la era industrial. El Taylorismo logró justamente eso.

Taylor fue pionero en la idea de **dividir la organización entre pensadores (gestores) y ejecutores (trabajadores)** – legitimando así la profesión de gestor como la de “directores pensantes de recursos humanos no-pensantes”. Taylor también introdujo la división funcional en la producción.

Los conceptos de Taylor fueron rápidamente denunciados como inhumanos y no científicos, sus métodos de consultoría como ineficaces. Pero la división jerárquica/funcional fue ampliamente adoptada después de su muerte, en 1915. Sus principios fueron aplicados al trabajo no industrial, no solamente al trabajo de taller.

La gestión, tal y como la conocemos, no se diferencia mucho de lo que Taylor propuso hace un siglo. En mercados dinámicos y complejos, sin embargo, el mando-y-control se vuelve tóxico tanto para el rendimiento organizacional como para el avance humano / social. Nosotros lo llamamos la gestión taylorística **Alpha**.



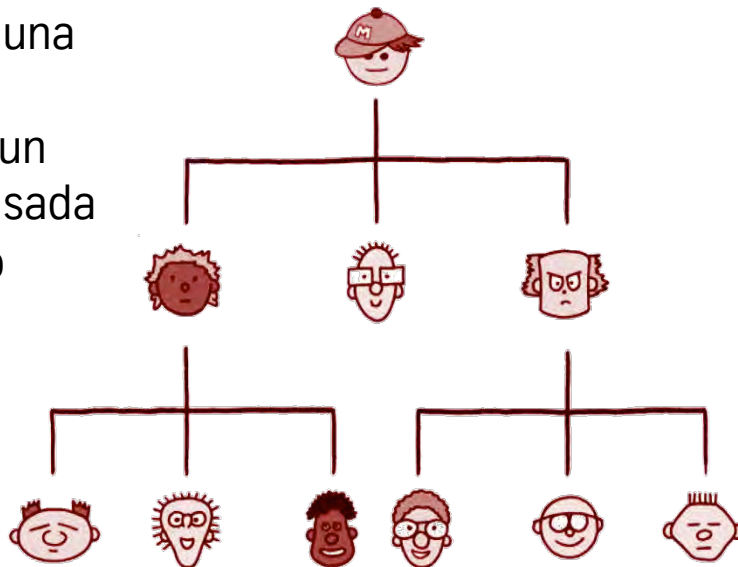
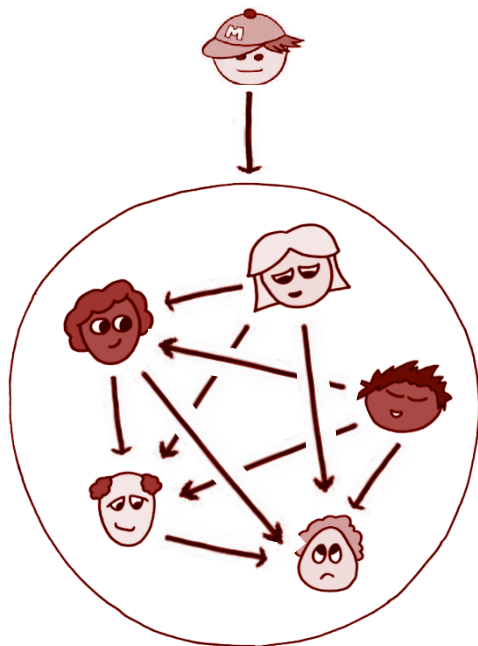
“Pensadores”/ Gestores
estrategia,
dirección,
control,
decisión

“Ejecutores”/ Trabajadores
ejecutar,
obedecer,
seguir

El precio de la simplicidad: la división Taylorista causa a las organizaciones “gestionadas” sufrir de tres “brechas” sistémicas

1 La brecha Social

La división jerárquica y el control top-down causan una erosión de la presión y el dialogo social / grupal, y un sesgo hacia la gestión basada en números y el liderazgo basado en el miedo

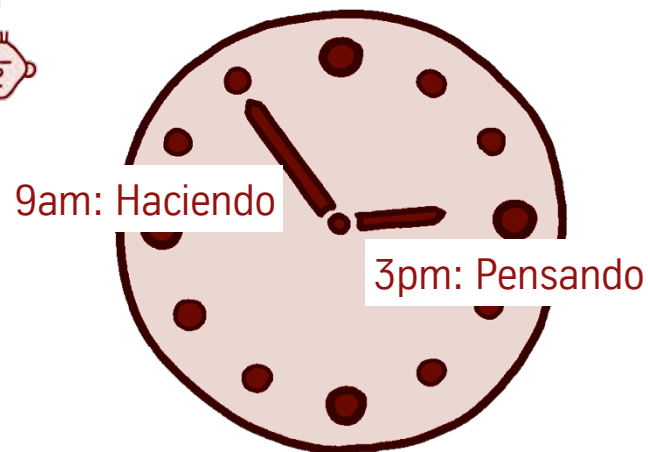


2 La brecha Funcional

La división funcional produce una necesidad de coordinación gestionada/impuesta a través del control de procesos, interfaces, planificación, normas, estándares, poder jerárquico, etc.

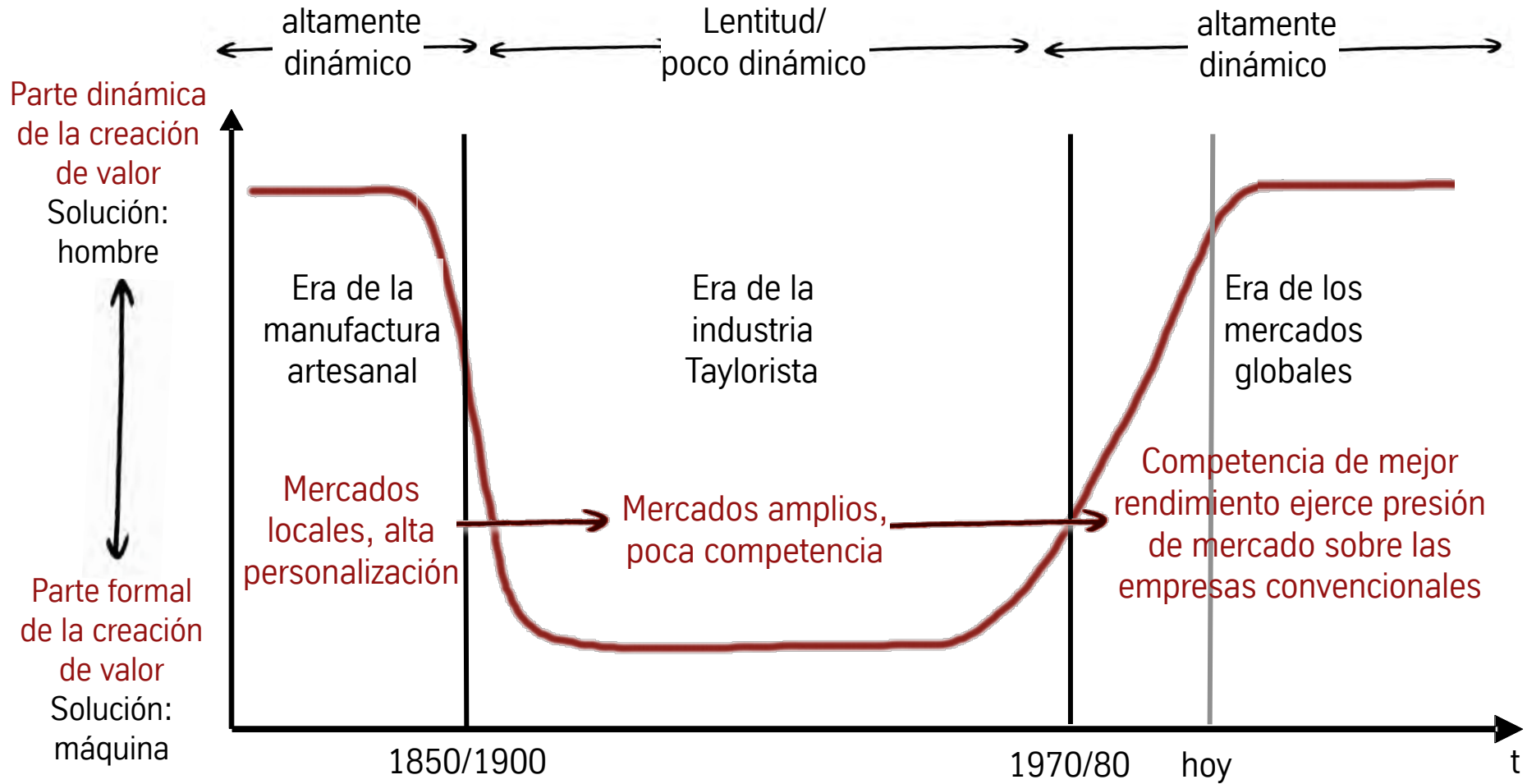
3 La brecha Temporal

La división del personal entre pensadores pensando y no-pensadores haciendo requiere de funciones gestionadas/ impuestas, TI complicadas, estrategia, previsión y planificación.



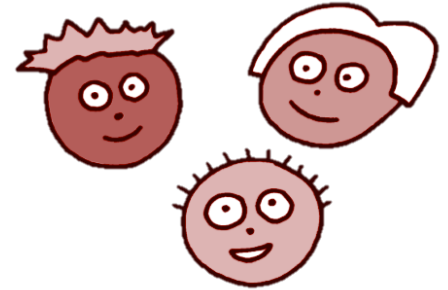
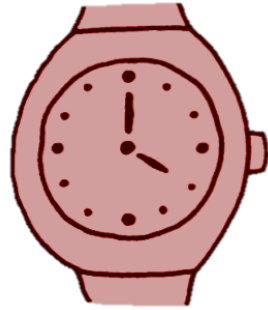
Ninguna sienta bien. Ninguna es creación de valor. Las tres brechas conducen al desperdicio.

El curso histórico de la **dinámica de mercados** y el aumento reciente de mercados altamente complejos y dinámicos



El predominio de dinamismo o complejidad alto/a no es ni bueno ni malo.
Es un hecho histórico. Llamamos a la gráfica mostrada “La bañera de Taylor”.

La diferencia entre lo complicado y lo complejo



- Los sistemas complicados operan de forma estándar. Aquí, la imprecisión es disminuida, la no objetividad y la incertidumbre son disminuidas tanto como sea posible. Se pueden describir a través de cadenas causa-efecto no ambiguas. Son controlables externamente.
- Cualquier maquinaria de alta precisión es complicada: Todo se hace para evitar imprecisiones/para incrementar la precisión. Un reloj, por ejemplo, está calibrado para reducir los errores, la incertidumbre y la ilusión. Está configurado para proporcionar datos objetivos, ciertos y con un mínimo de ilusión.
- Los sistemas complejos tienen presencia o participación de criaturas vivas. Son sistemas vivos – esta es la razón por la que pueden cambiar en cualquier momento. Tales sistemas son sólo externamente observables – no controlables.
- El comportamiento de un sistema complejo no es predecible. En este caso, es natural que exista un nivel de error, incertidumbre e ilusión que sea mucho mayor que en los sistemas complicados. Un sistema complejo puede poseer elementos que pueden operar de forma estándar, pero su interacción podría estar cambiando constantemente, de forma discontinua.

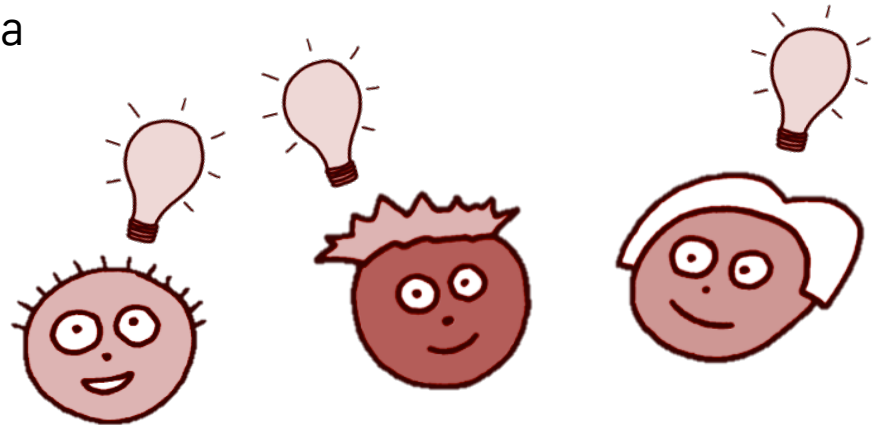
Consecuencias de la complejidad:

La importancia de la **maestría para resolver problemas**

La única “cosa” capaz de afrontar con eficacia la complejidad son los seres humanos. Lo que importa en la complejidad, por lo tanto, en cuanto a lo que la **resolución de problemas** concierne, no son ni las herramientas, ni la estandarización, ni las reglas, ni las estructuras, ni los procesos – todas esas cosas que acostumbraron a servirnos bien durante la era industrial y sus mercados opacos.

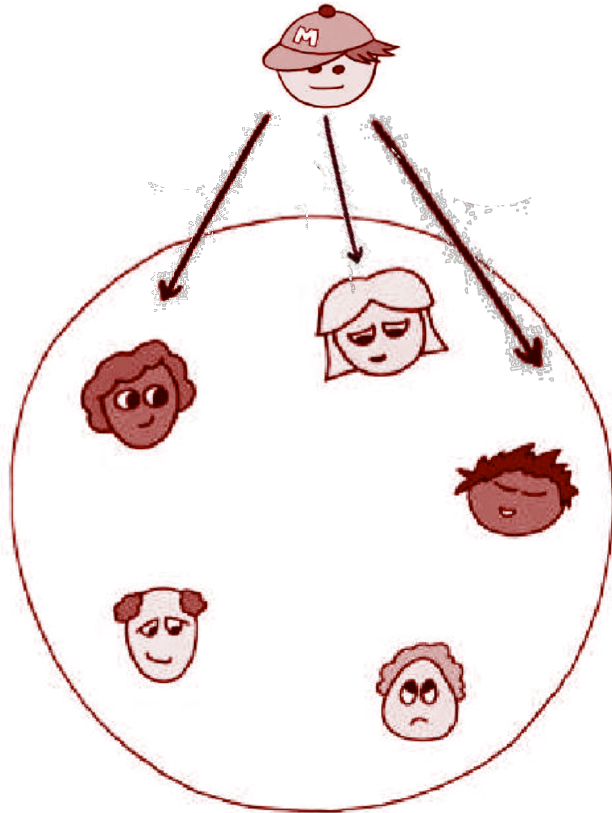
En la complejidad, la cuestión no es **como** resolver un problema, si no **quién** puede hacerlo. Lo que importa ahora, por lo tanto, son personas capacitadas, o **personas con maestría**. Personas con ideas.

La resolución de problemas en un sistema inerte trata de instrucciones. La resolución de problemas en un sistema vivo trata sobre comunicación.

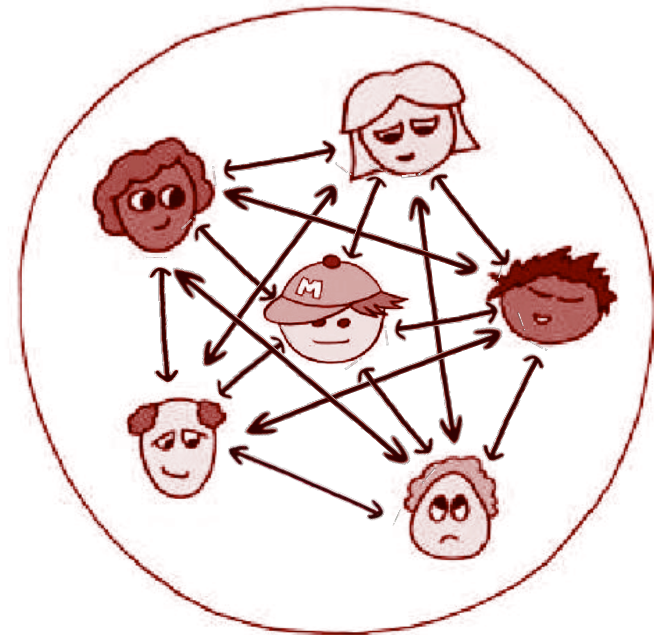


La complejidad no puede ser gestionada, ni se reduce. Puede ser confrontada con maestría.

La paradoja de la mejora: En la complejidad, **trabajar en partes separadas no mejora el global**. En realidad, daña la totalidad.



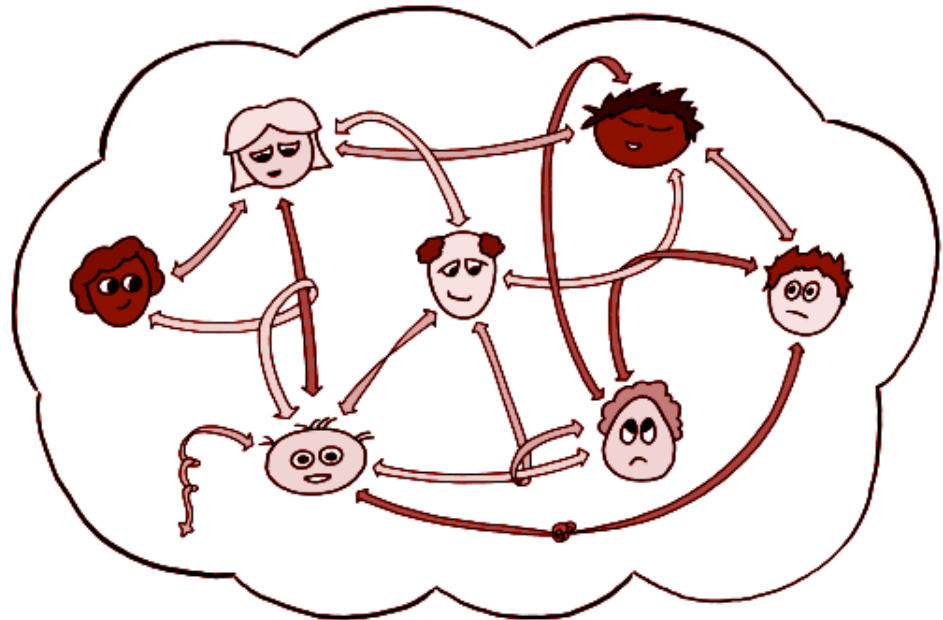
Trabajar en las partes individuales de un sistema no mejora el funcionamiento del conjunto: Debido a que en un sistema, no es tanto las partes que lo conforman, si no como encajan.



Lo que realmente mejora el sistema de forma global es trabajar no en las partes propiamente, si no en **las interacciones entre las partes**. Puede llamar esta actitud “liderazgo”.

Los sistemas no mejoran retocando sus partes, si no trabajando en sus interacciones.

Parte 2. Personas y trabajo



Naturaleza humana en el trabajo: La distinción crítica de McGregor. Que teoría me describe a mi y a la gente que me rodea?



Teoría X

Actitud

A la gente le disgusta el trabajo, lo encuentran aburrido y lo evitarán si pueden

Dirección

Las personas deben ser obligadas o incentivadas para esforzarse correctamente

Responsabilidad

Las personas prefieren ser dirigidas ha aceptar responsabilidades (que evitan)

Motivación

Las personas están motivadas por el dinero, y temen por su seguridad laboral

Creatividad

La mayoría de la gente tiene poca creatividad – excepto cuando se trata de dar un rodeo a las reglas

Teoría Y



La gente requiere trabajar y quiere tener interés en ello. Bajo condiciones adecuadas, lo disfrutan.

Las personas se auto-dirigen hacia un objetivo que aceptan

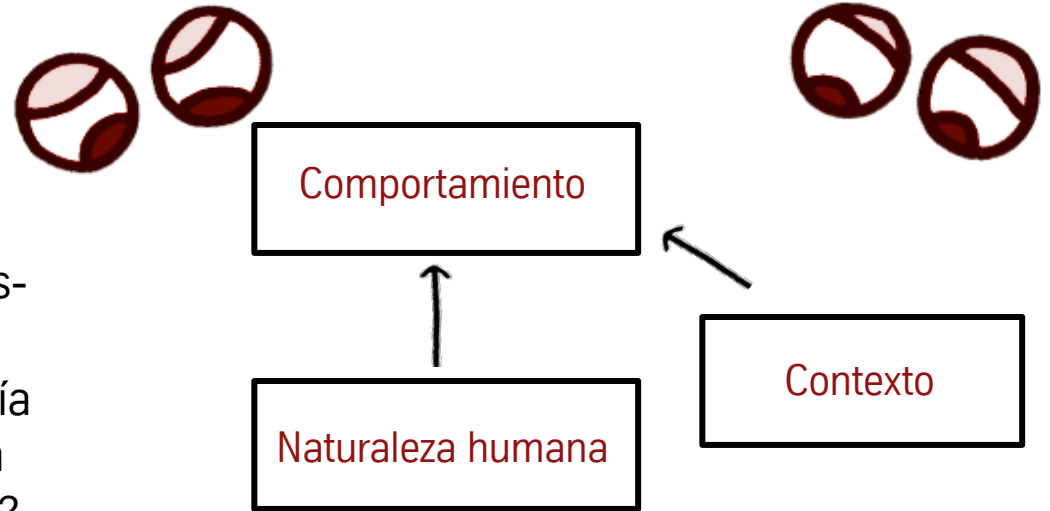
Las personas buscan y aceptan responsabilidades, bajo condiciones adecuadas

Bajo condiciones adecuadas, la gente esta motivada por el deseo de realizar su potencial

La creatividad y el ingenio son ampliamente divulgados y manifiestamente infrautilizados

Naturaleza humana en el trabajo: La distinción crítica de McGregor

Preguntados por que teoría sobre la naturaleza humana – X o Y – nos describe, todos entienden inmediatamente “soy un tipo de persona de la Teoría Y!” Cuando se pregunta sobre otras personas, sin embargo, la respuesta no suele ser tan clara. ¿No tenemos todos experiencias con gente de la Teoría X muchas veces en nuestras vidas? ¿En el trabajo? ¿En nuestras organizaciones?



Douglas McGregor, en su obra de ´60, distingue entre dos imágenes de la naturaleza humana, de las que solo una es “verdadera”, la que sostiene la ciencia y la teoría disponible. La otra, **la Teoría X, no es mas que un prejuicio que tenemos sobre otras personas**. Hay dos razones por las que esta teoría, además de ser una superstición, es habitual. En primer lugar, refleja el pensamiento común en nuestro pasado pre-democrático, anterior a la ilustración. En segundo lugar, mientras observamos el comportamiento de otras personas, tendemos a sacar conclusiones sobre la naturaleza humana de los demás – frecuentemente ignorando la influencia del contexto. Esto es importante, debido a que las asunciones que tenemos en mente a cerca de otras personas dan forma a nuestro comportamiento, y a la forma en que tendemos a diseñar y ejecutar organizaciones: si crees en la existencia de las personas de la Teoría X, le seguirá la creación de un sistema mando-y-control. Con el fin de construir organizaciones robustas ante la complejidad, se requiere una visión compartida de la naturaleza humana.

La naturaleza de la **motivación** y por qué los líderes no motivan

Las personas estamos impulsados por **motivaciones**. Es seguro decir que todo el mundo tiene todo tipo de motivaciones, hasta cierto punto. Todo el mundo es un “portador de motivaciones”, o “intrínsecamente motivado”. Los **niveles específicos de dominación** de diferentes motivaciones, sin embargo, varían mucho entre individuos.

Lo que esto significa para las organizaciones, o los empresarios, es: no pueden motivar. Porqué la motivación *esta*. Lo mas importante que las organizaciones pueden hacer para estimular el rendimiento es facilitar oportunidades para conectar individuos y organización, a través del propósito y el trabajo.

Llamamos a este fenómeno, cuando un individuo se conecta voluntariamente al trabajo y a la organización, **conexión**.

Desafortunadamente, la creencia en el mito del poder motivacional del liderazgo sigue siendo generalizada. Lo cierto es: que debido a la naturaleza intrínseca de la motivación, los líderes, a través de su comportamiento, sólo pueden desmotivar.

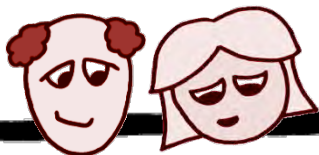


Apreciando la distinción de comportamientos:

Personas y **preferencias**

El comportamiento de un individuo está fuertemente influenciado por sus **preferencias**. El concepto de “preferencia” fue introducido por Carl G. Jung en su trabajo pionero “Psychological Types”.

Introvertido



Extravertido



Actitud. Jung diferenció los tipos en primer lugar en función de su actitud general: La actitud describe la forma en que la gente reacciona más a experiencias internas o externas.

Pensar



Sentir

“Funciones” de toma de decisiones. Los individuos ‘cabezudos’, prefieren tomar decisiones a través de pensar las cosas, usando racionalmente la “función de pensar”. Los individuos “de corazón” prefieren evaluar y tomar decisiones usando la “función de sentir”.

Sensaciones



Intuición

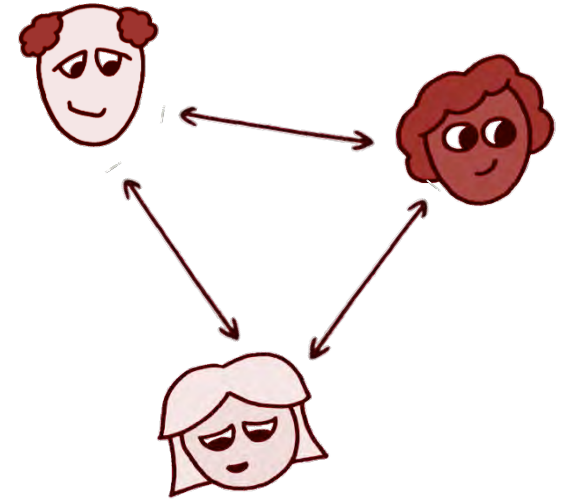
“Funciones” de percepción. Vemos el mundo a través de una combinación de “sensaciones” para registrar los detalles sensoriales, e “intuición” para ver los patrones, realizar conexiones e interpretar el significado.

Hacer uso de la distinción en las preferencias para afrontar la complejidad

Hay una **gran variedad de comportamiento** dentro de las tres categorías de preferencias, dependiendo de en que posición de cada una de las tres escalas bipolares se traza el comportamiento de la persona. La mayoría de la gente no se sitúa en los extremos, demostrando un equilibrio – por lo tanto, puede ser mas difícil de leer.

Toda persona tiene la habilidad de usar **ambos lados** de las escalas bipolares, a pesar de que todos tienen preferencia por un lado sobre el otro la mayor parte del tiempo.

Cuando personas con diferentes preferencias trabajan juntos, **se pueden complementar entre si.**

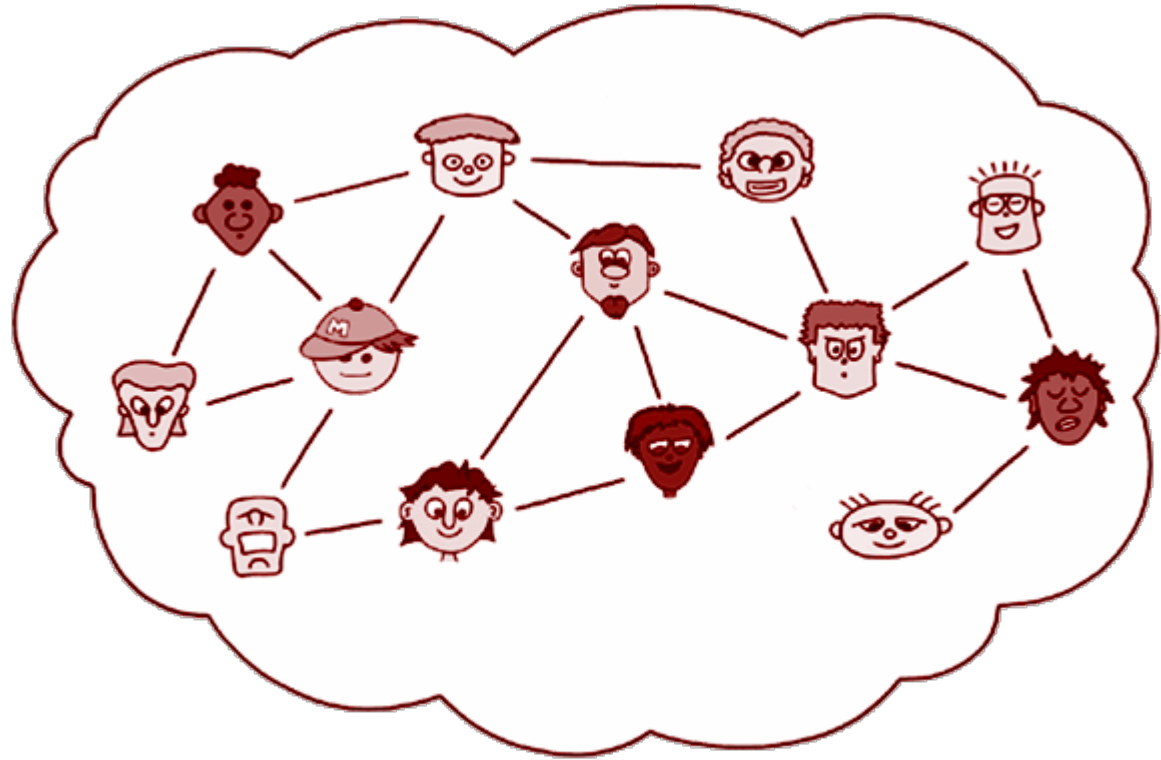


En la complejidad, el carácter distintivo en las motivaciones y preferencias puede ser un activo – o un pasivo

Competencia individual vs. Competencia colectiva

“Hemos aprendido que la experiencia individual no distingue las personas de alto rendimiento. Lo que distingue a las personas de alto rendimiento son las grandes y mas diversificadas redes personales.”

“Es cinco veces mas probable que los ingenieros recurran a una persona para obtener información que a una fuente impersonal como una base de datos.”



Cross, Rob et.al.

The Hidden Power of Social Networks.

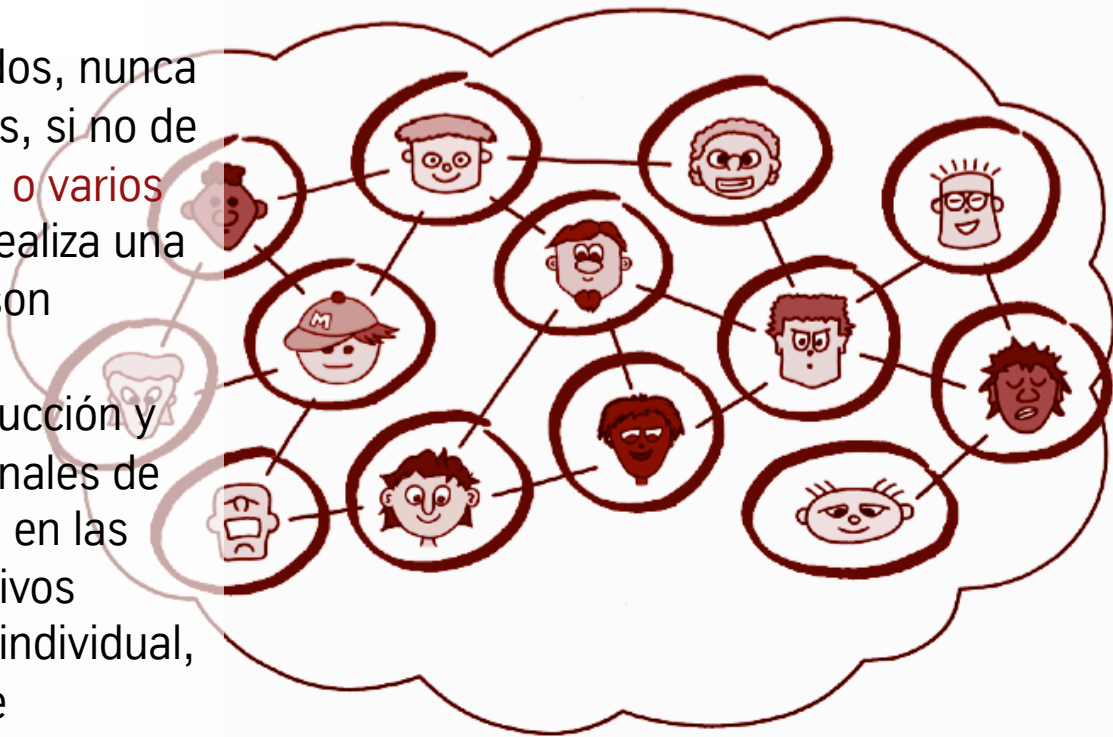
Boston: Harvard Business School

Press, 2004

La mayoría de las organizaciones están obsesionadas con el rendimiento individual. Que, en realidad, es un mito.

El rendimiento individual no es que este sobrevalorado. Es simplemente que no existe en las organizaciones.

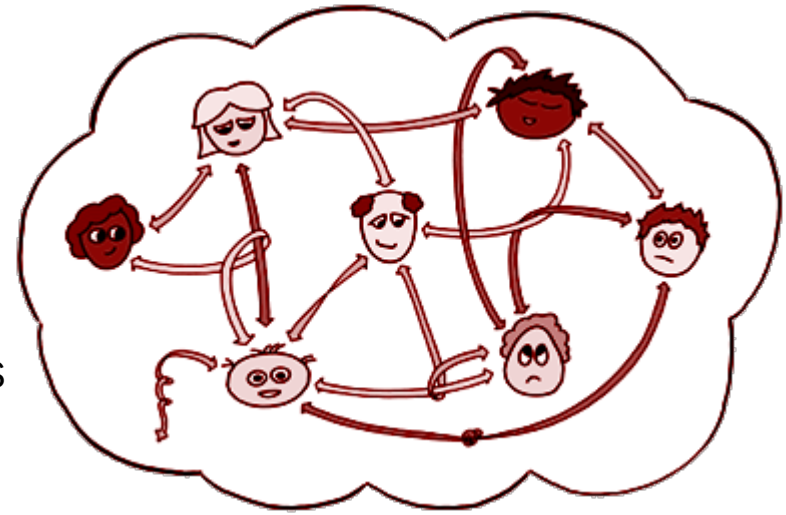
¿Por qué? Porque el valor, o resultados, nunca emergen de las acciones individuales, si no de la interacción entre **varios individuos o varios equipos**. Un comercial únicamente realiza una parte de la venta – las otras partes son realizadas por las personas que se autodenominan de back office, producción y contratación, contabilidad y profesionales de RRHH. Debido a la interdependencia en las organizaciones, intentar definir objetivos individuales, o medir el rendimiento individual, lleva al engaño. Las evaluaciones de rendimiento individual solo pueden tener un efecto descorazonador y desmotivador en las personas y dañar el espíritu de equipo.



Las personas se comunican y conectan de diferentes formas. Sobre los “arquetipos” de comunicadores

- Hubs** extraen información y la difunden
- Gatekeepers** administran cuidadosamente los flujos de información
- Pulsetakers** grandes observadores de las personas

Karen Stephenson, *Quantum Theory of Trust*.
Harlow: Pearson Education Ltd, 2005



- Connectors** intercambian información con mucha gente
- Mavens** invierten mas tiempo en las personas
- Salesmen** maestros de la comunicación interpersonal

Malcolm Gladwell, *The Tipping Point*.
Boston: Back Bay Books, 2002

No es importante cual de estos conceptos es “verdadero” o “mejor”:
Existe un potencial en hacer uso de los patrones sociales y las diversas formas de actuar.
Haz uso de ellos, o ignóralos a tu propio riesgo!

Lo que hace a las personas complejas: ponerlo todo junto



El comportamiento de un individuo **está determinado por sus motivaciones, preferencias y competencias.**

Las motivaciones como característica personal son bastante estables en el tiempo – describen como de importantes son ciertos objetivos para el individuo.

Las preferencias, en contraste, pueden evolucionar durante el transcurso de su vida – dependiendo del entorno, los retos y las metas personales.

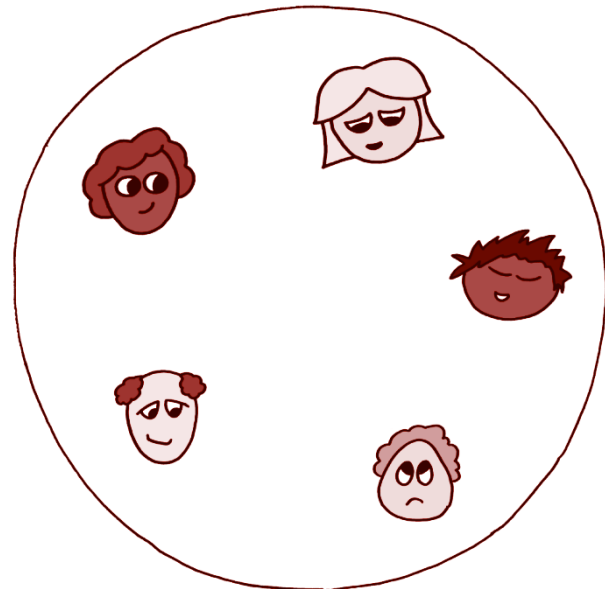
Motivaciones y preferencias, combinadas, influyen en nuestro interés de adquirir ciertas competencias. Hay habilidades que están presentes o que pueden ser aprendidas. Las competencias, por lo tanto, están directamente relacionadas con el aprendizaje.

Como vimos anteriormente, solo el comportamiento es fácilmente observable. Todavía es bastante fácil describir las competencias del individuo. Con algo más de esfuerzo, las preferencias pueden ser identificadas y descritas. La correcta identificación de los motivos de alguien requiere aun más esfuerzo

delicadeza. La naturaleza humana no puede ser observada en absoluto: se trata de una cuestión de convicción, o parte de las teorías sociales que tenemos. El problema es: observar el comportamiento nos tienta a (pre)juzgar en otros sus competencias, motivaciones o incluso su naturaleza. Organizar para la complejidad requiere de una reflexión más profunda!

Parte 3.

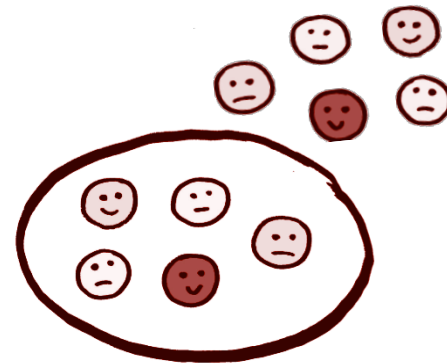
Auto-organización de equipos y organizaciones en red: De los viejos principios de diseño a unos nuevos, y mejores



Formando equipos

“La idea de “**fragmentación**”: un grupo de elementos es percibido con un simple “fragmento”. El límite de fragmentación es algo parecido a una membrana celular o una frontera nacional. Establece una identidad separada para el grupo en su interior. De acuerdo al contexto, uno puede ignorar la estructura interna del fragmento o tomarla en consideración”

Hofstadter, Douglas. Gödel, Escher, Bach. New York: Basic Books, 1979

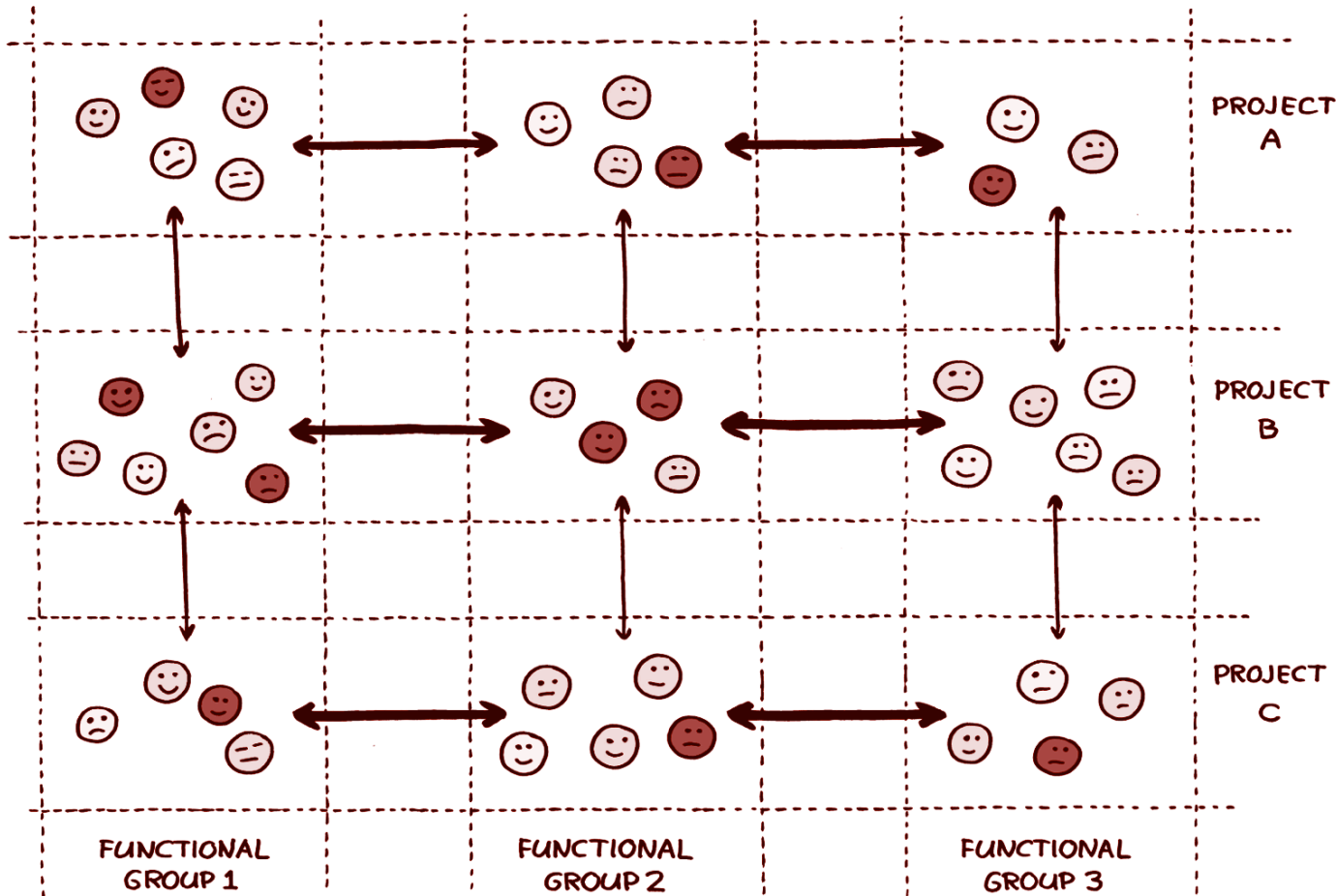


Llamamos a una porción individual una **célula**, y a su contexto una **membrana celular**.

Llamamos a un conjunto de células (el sistema), una **red de estructura celular**.

Llamamos a los límites del sistema o de la membrana la **esfera de actividad**.

Organizando el trabajo: formas comunes de segmentar equipos – y donde esta la diferencia



Principio de diseño "Beta":

Los equipos son multi-funcionales, o integrados por funcionalidad.

“Diversos individuos que trabajan interconectados, con los demás” – individuos que se comprometen a trabajar *juntos* para alcanzar un objetivo común.

Principio de diseño "Alpha":

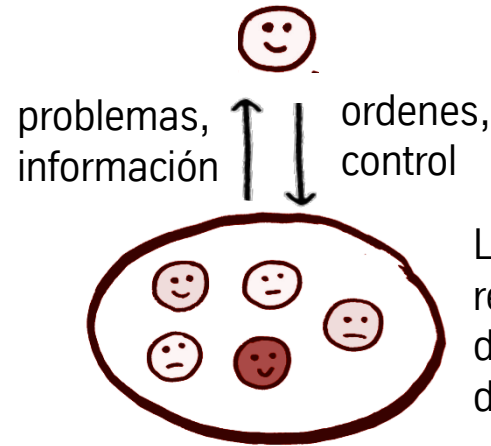
Los grupos son uni-funcionales, o divididos por funcionalidad.

“Individuos similares que trabajan uno junto a otro, en paralelo” – con el tiempo, compitiendo unos contra otros.

Mando-y-control de arriba hacia abajo vs. auto-organización

Principio de diseño "Alpha":

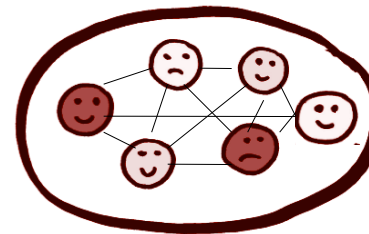
Control a través de los jefes. La información fluye hacia arriba, las ordenes hacia abajo. La toma de decisiones es top-down. Uso de normas para la contención.



Límites: reglas, responsabilidades, descripción de puesto de trabajo

Principio de diseño "Beta":

Auto-regulación dentro del equipo. Control mediante presión de grupo y transparencia. Principios y responsabilidad compartida.



Transparencia radical, densidad social, presión de grupo

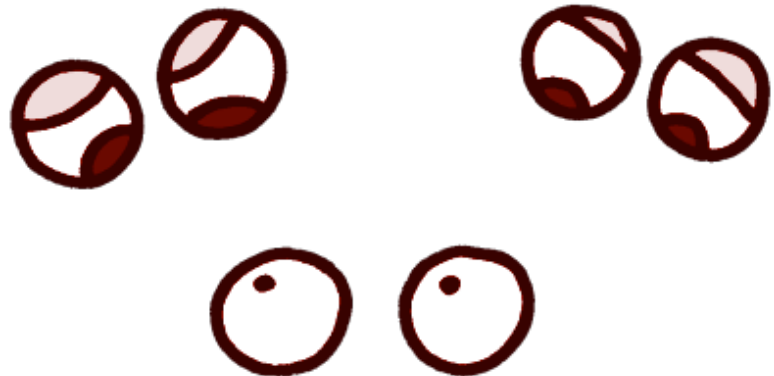
Límites: valores, principios, funciones, objetivos compartidos

Auto-organización no es el termino "correcto".

Mejor sería hablar de "organización-mercado socialmente densa"

Haz uso de la **presión social**

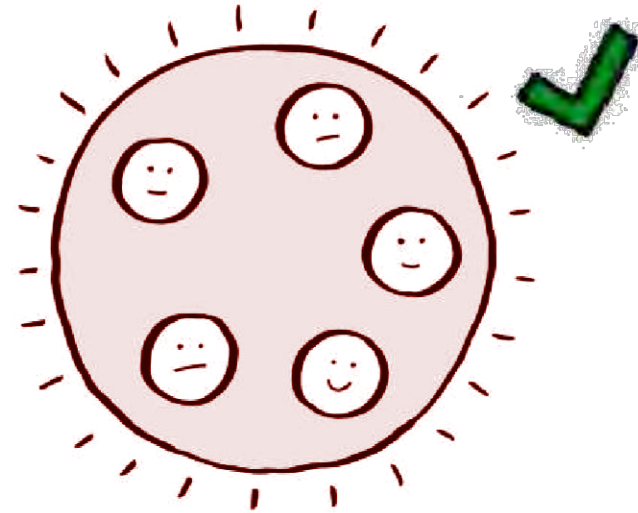
1. Que la gente se identifique con un **pequeño grupo**.
2. Darles la **responsabilidad compartida** sobre objetivos compartidos.
3. Hacer toda la información abierta y **transparente** para el equipo.
4. Hacer la información de rendimiento comparable **entre** equipos.



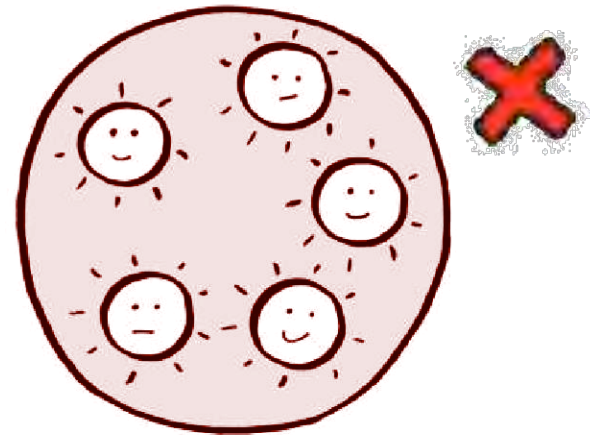
Presión social, usada correctamente: mucho mas poderosa que la jerarquía,
sin efectos secundarios perjudiciales

La auto-organización **debe** ser basada en equipos

En última instancia, la organización de la complejidad siempre trata **sobre mejorar los equipos** ...

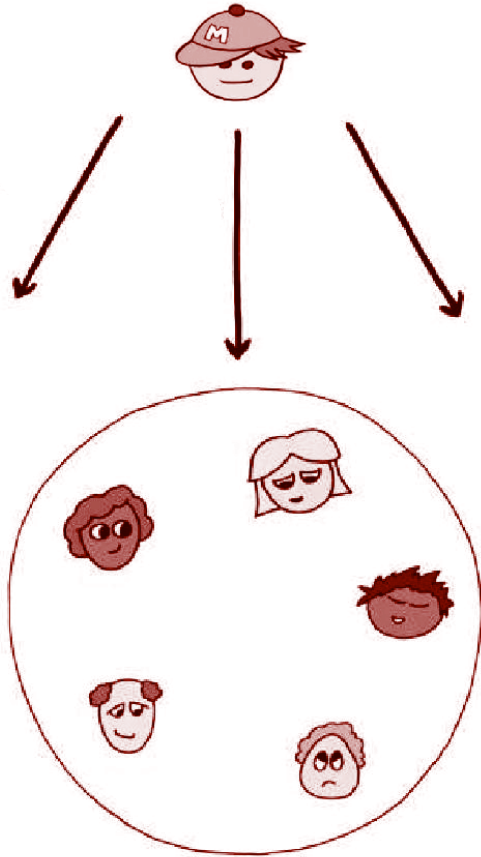


... **no** sobre mejorar los individuos.

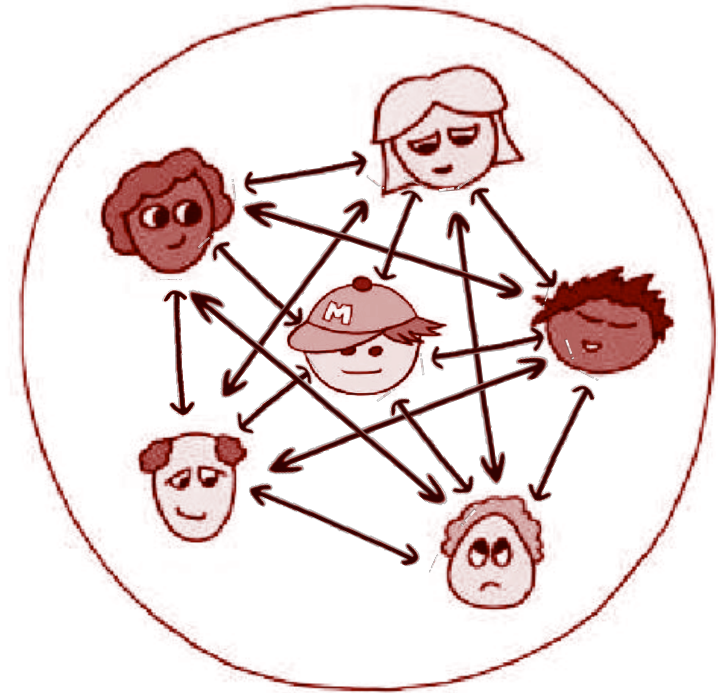


El movimiento sobre qué mejorar de la década de los noventa no tuvo en cuenta este punto.

Una aparente paradoja: renunciar al poder y descentralizar la toma de decisiones aumenta el estatus



> Rendimiento bajo, o en el promedio



> Rendimiento alto, o superior

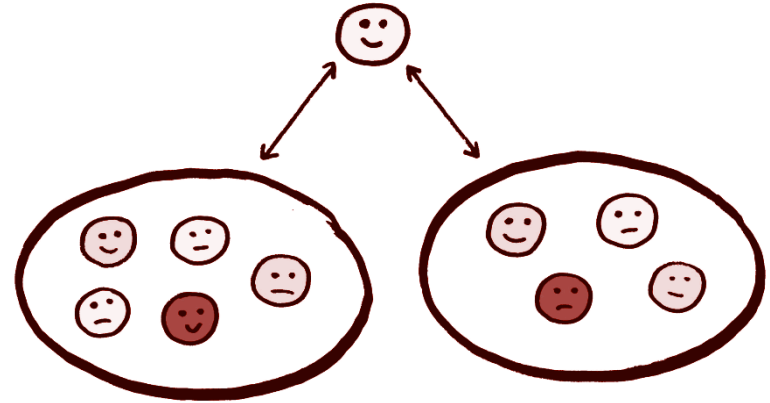
El éxito no es un juego de suma cero.

Comunicación entre equipos

Principio de diseño "Alpha":

Coordinación / comunicación a través de un gestor, habitualmente combinado con división funcional; taylorismo

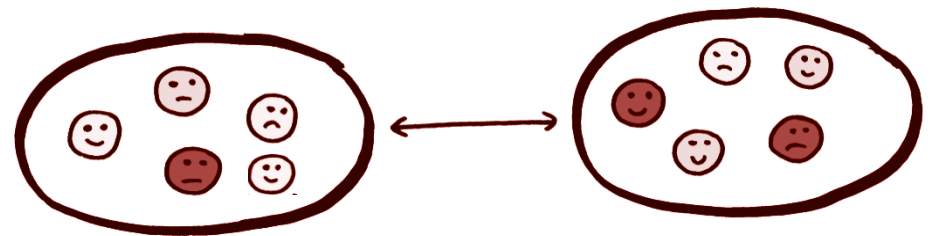
> Suficiente en mercados opacos



Principio de diseño "Beta":

No a través de un gestor, si no lateralmente

> Superior en mercados complejos

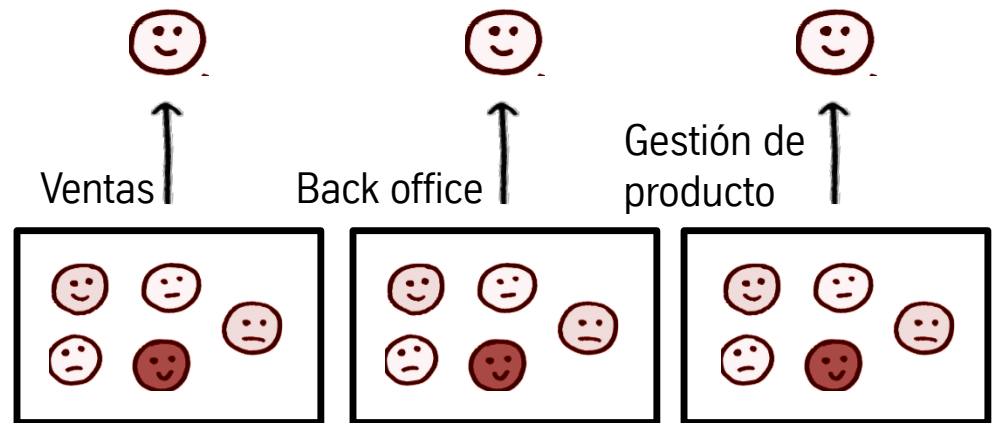


La coordinación centralizada es un lujo que las organizaciones en mercados complejos no pueden permitirse

La diferencia entre “departamento” y “célula”

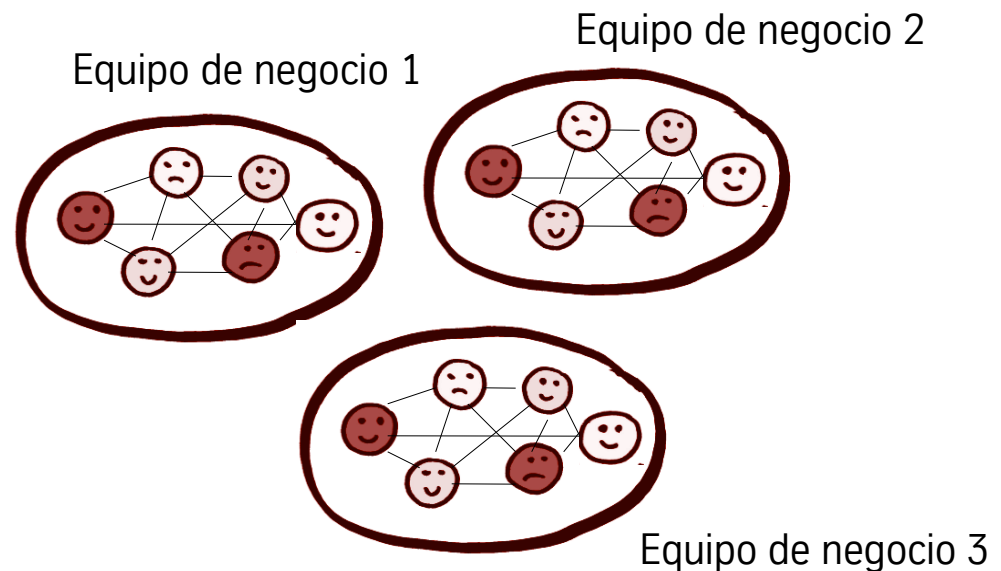
Principio de diseño "Alpha":

Un departamento implica diferenciación funcional y por lo tanto la agrupación de especialistas – vendedores con vendedores, comerciales con comerciales, etc., todos ellos deben ser coordinados horizontalmente. Los procesos de negocio cruzan diferentes departamentos. Resultado: grupos de personas pensando en paralelo, no equipos



Principio de diseño "Beta":

Una célula implica la integración funcional, o equipos multi-funcionales. La coordinación se produce lateralmente, entre iguales. Los procesos de negocio fluyen dentro de los equipos. Resultado: equipos de personas trabajando con y para los demás



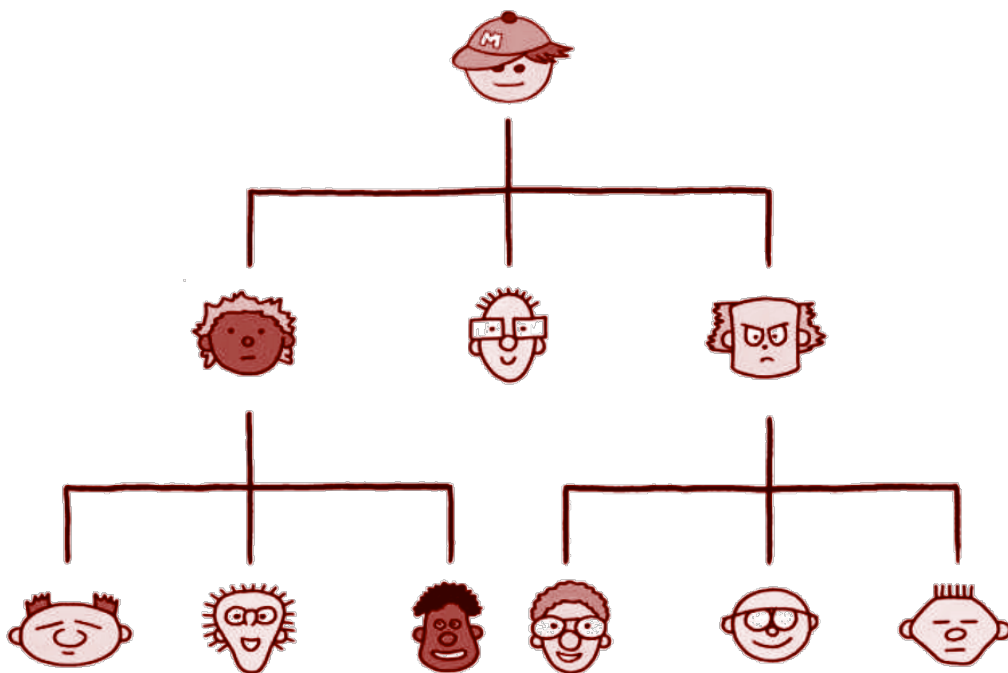
Los mercados complejos requieren de la descentralización, combinada con coordinación

Parte 4.
Organizaciones como sistemas:
como organizar para la complejidad

La mentalidad dominante se convirtió en un problema: Imaginar las organizaciones como **pirámides** es una metáfora equivocada

Principio de diseño "Alpha":

La organización como jerarquía burocrática, dirigida por gerentes que están siempre al control



Los gestores mandando / controlando una pirámide de “seguidores” desde arriba no es una forma inteligente de organización.

Muchos de nosotros sentimos, intuitivamente: Nuestra experiencia práctica contradice que esto pueda funcionar actualmente.

Sin embargo, esta sigue siendo la **mentalidad** dominante en las empresas, desde el desarrollo de la Teoría de gestión hace aproximadamente un siglo. Cuando hablamos de “gestión”, nos referimos habitualmente a las técnicas, herramientas y modelos cuyo objetivo es mejorar, optimizar o fijar las organizaciones como pirámides mando-y-control.

Una metáfora mejor: la organización como una **red** multi-capa

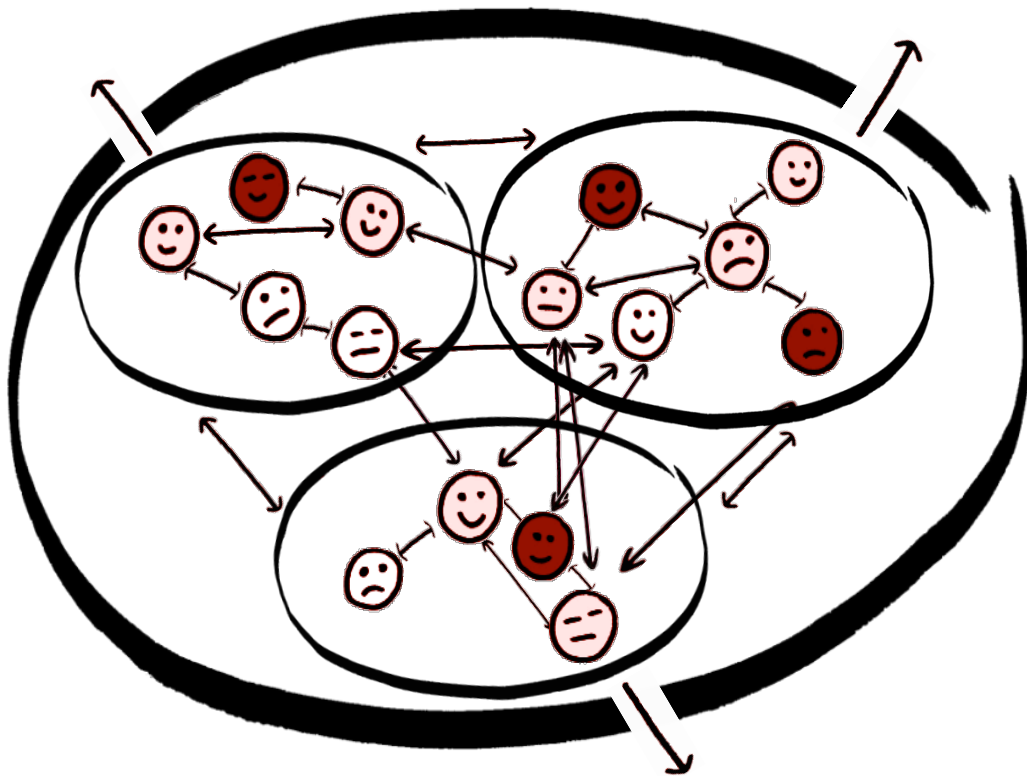
Principio de diseño "Beta":

La organización como un sistema interconectado, una red viva, dirigido por fuerzas de negocio. Nadie esta al mando. Todo el mundo la tiene a su cargo.

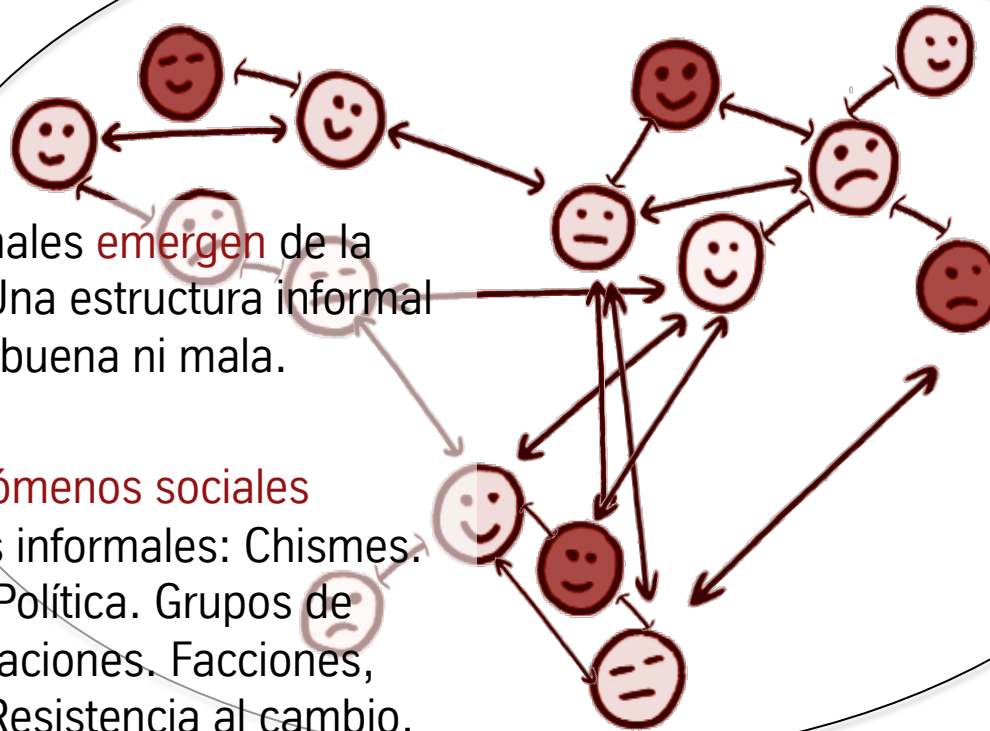
Una forma mas inteligente y útil de mirar las organizaciones es verlas como una red. Esto no solo esta mas alineado con la ciencia que el dogma "pirámide", si no que se acerca mas a la realidad, en varios sentidos. Dado que las organizaciones son, en realidad:

- Redes de individuos (a través de una estructura informal) y
- Redes de equipos creando valor (a través de una estructura de creación de valor).

Echemos un vistazo mas de cerca a estos conceptos.



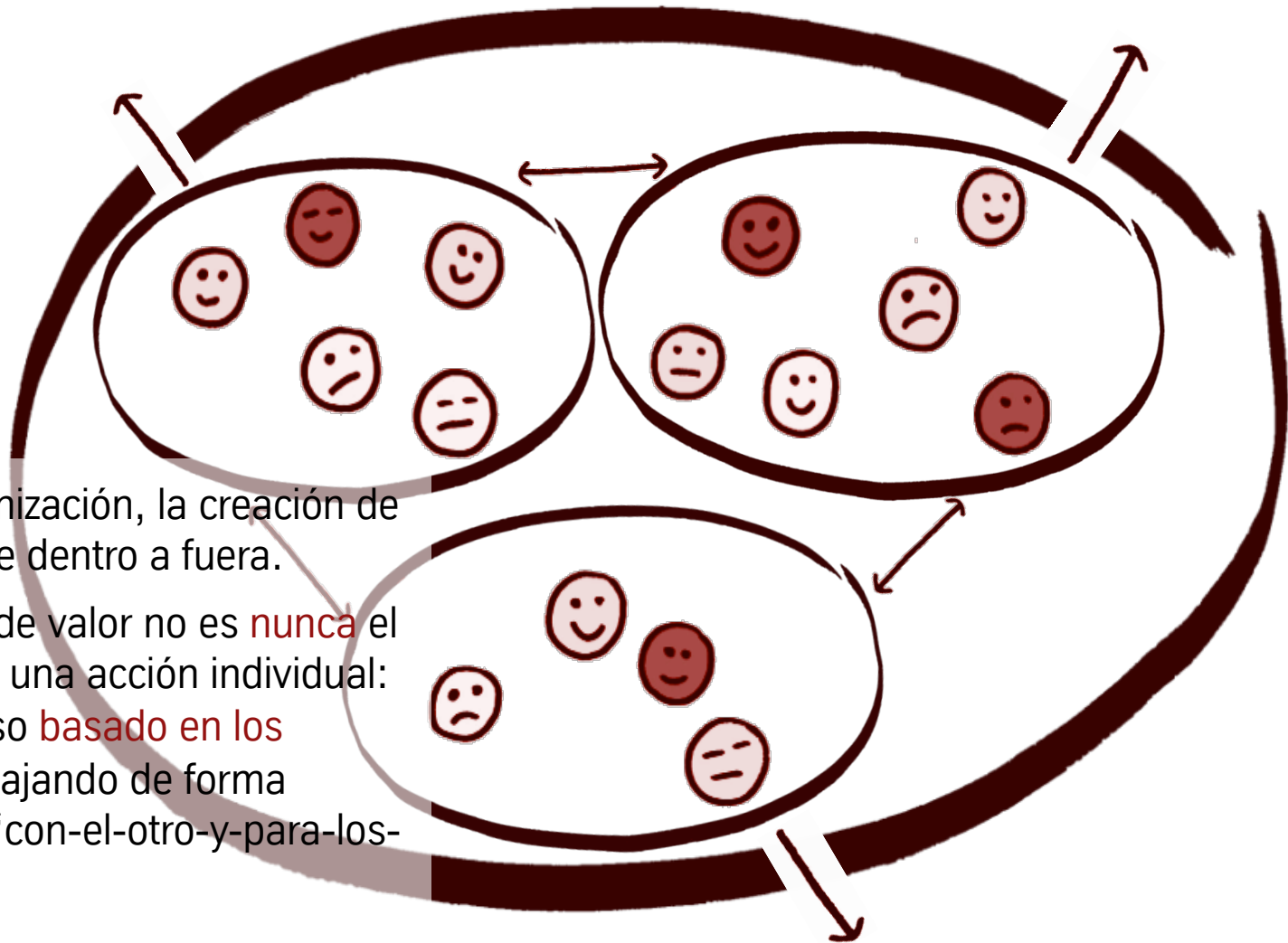
El trabajo **es** conectado en red: La **estructura informal** de la organización, basada en relaciones individuales



Las estructuras informales **emergen** de la interacción humana. Una estructura informal por sí misma no es ni buena ni mala. Simplemente es.

La mayoría de los **fenómenos sociales** derivan de estructuras informales: Chismes. Redes. Socialización. Política. Grupos de pensamiento. Conspiraciones. Facciones, coaliciones y clanes. Resistencia al cambio. Respuesta a crisis. Presión de grupo. Solidaridad. Mobbing. Lo que sea. El hecho es: las estructuras informales son poderosas.

El trabajo **es** conectado en red: La **estructura de creación de valor** de la organización, basada en la interacción de equipos



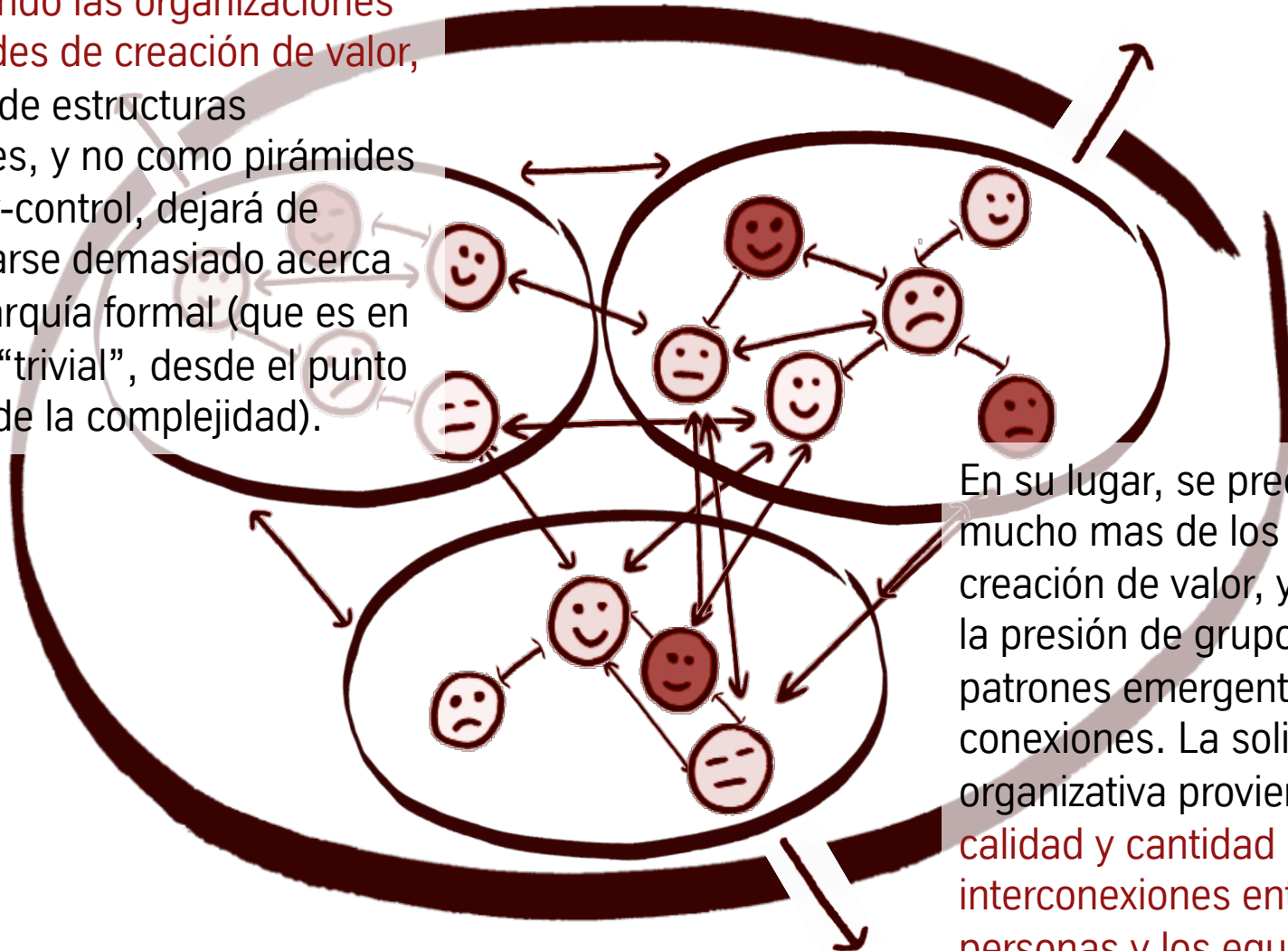
En una organización, la creación de valor fluye de dentro a fuera.

La creación de valor no es **nunca** el resultado de una acción individual: es un proceso **basado en los equipos** trabajando de forma interactiva, “con-el-otro-y-para-los-otros”.

El trabajo **es** conectado en red:

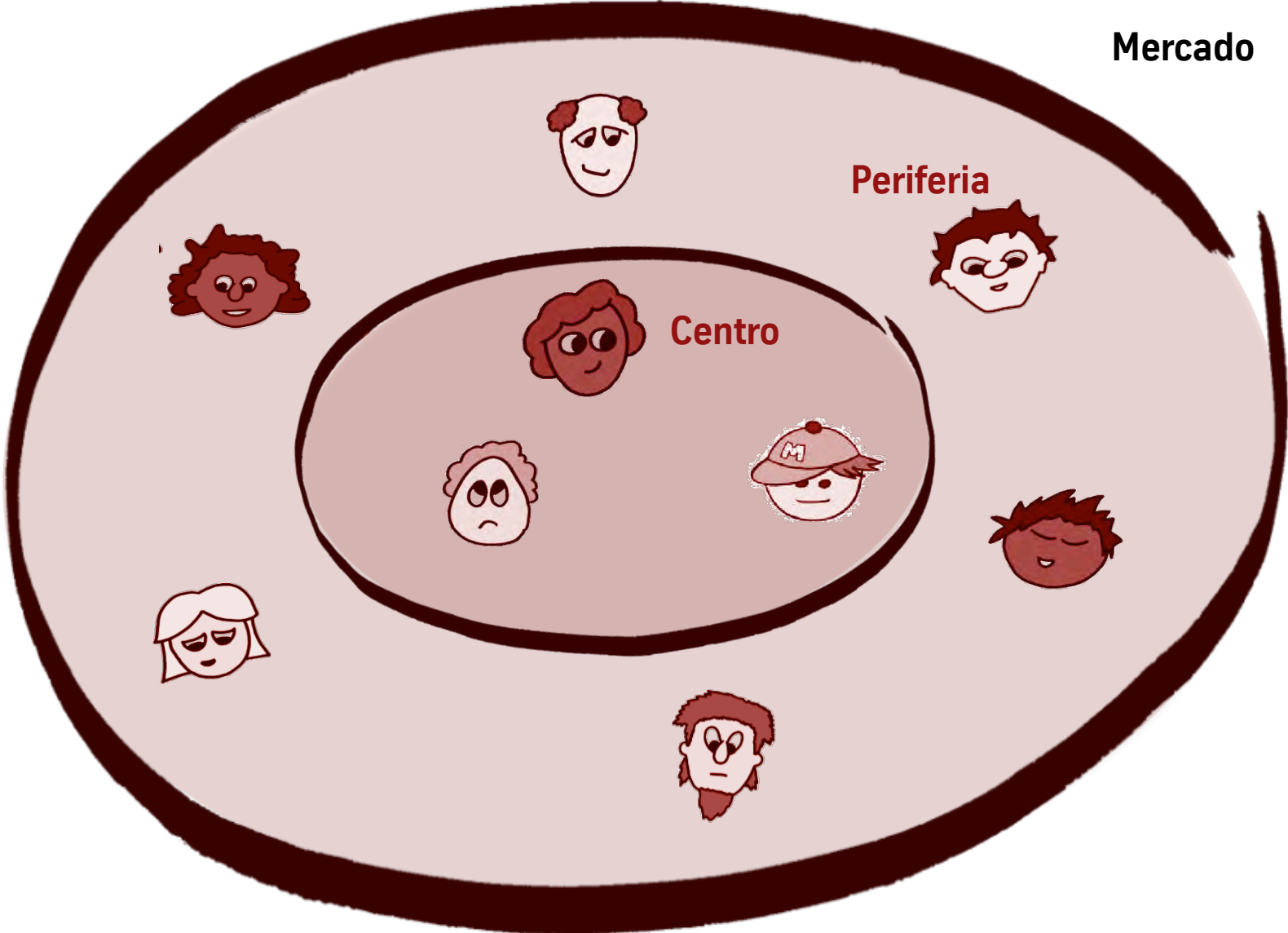
Poniendo juntas las **estructuras informal y de creación de valor**

Entendiendo las organizaciones como **redes de creación de valor**, nutridas de estructuras informales, y no como pirámides mando-y-control, dejará de preocuparse demasiado acerca de la jerarquía formal (que es en realidad “trivial”, desde el punto de vista de la complejidad).

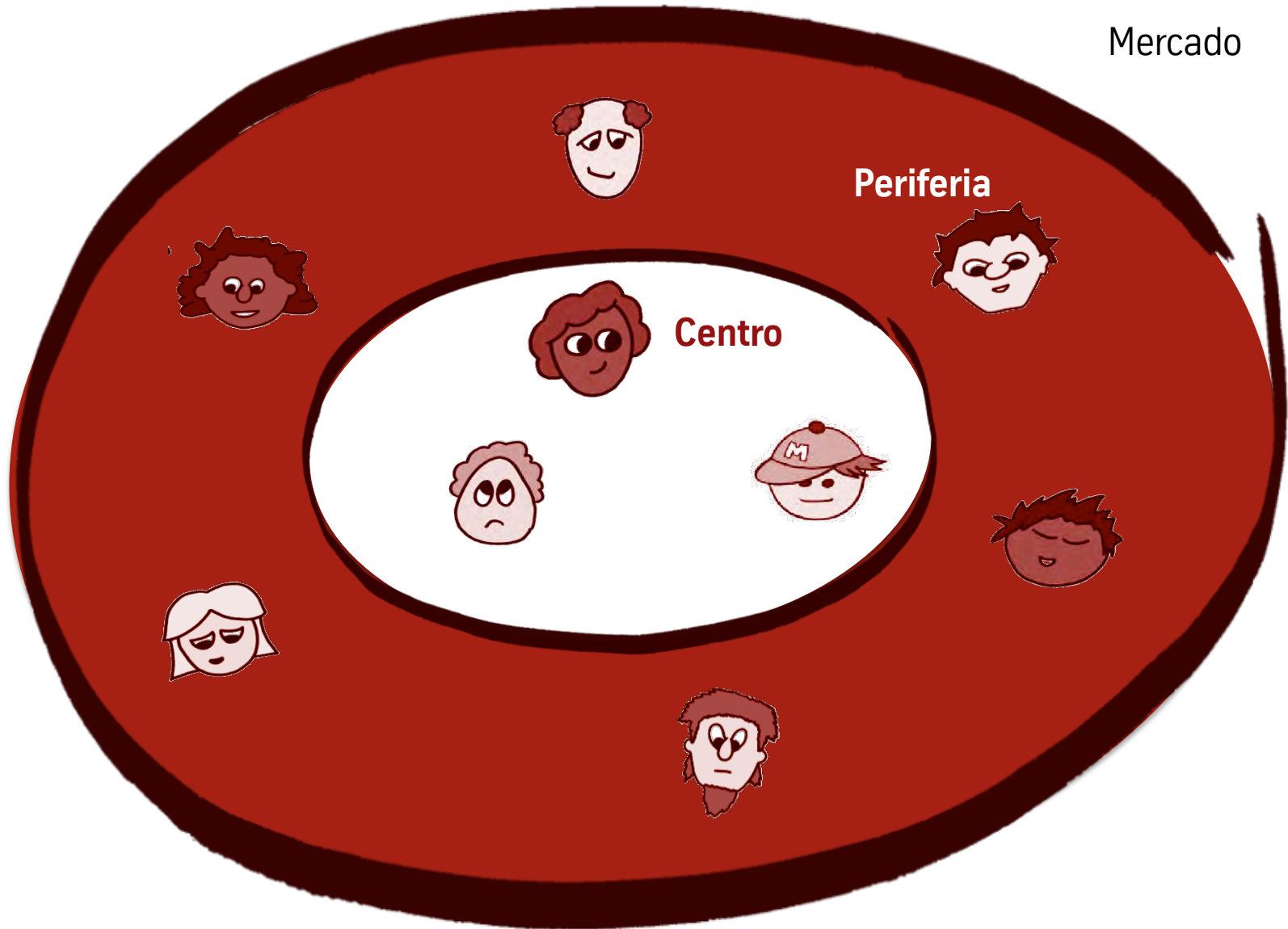


En su lugar, se preocupará mucho más de los flujos de creación de valor, y de apoyar la presión de grupo y los patrones emergentes de conexiones. La solidez organizativa proviene de la **calidad y cantidad de las interconexiones entre las personas y los equipos** – no de reglas, jefes o normas.

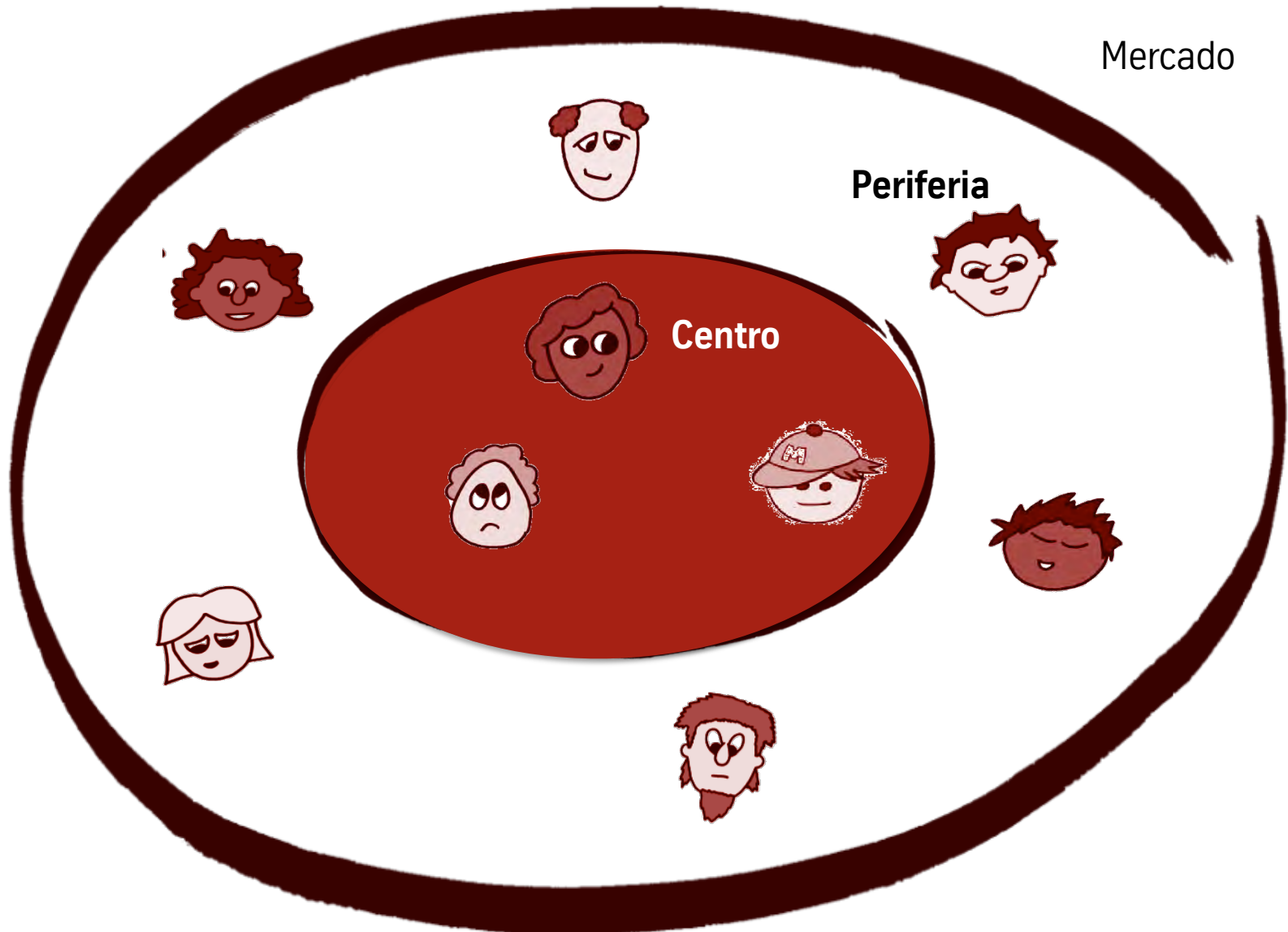
Para obtener una mejor comprensión de la creación de valor, es útil entender la distinción entre centro y periferia



La periferia: la única parte de la organización en contacto con el mercado.



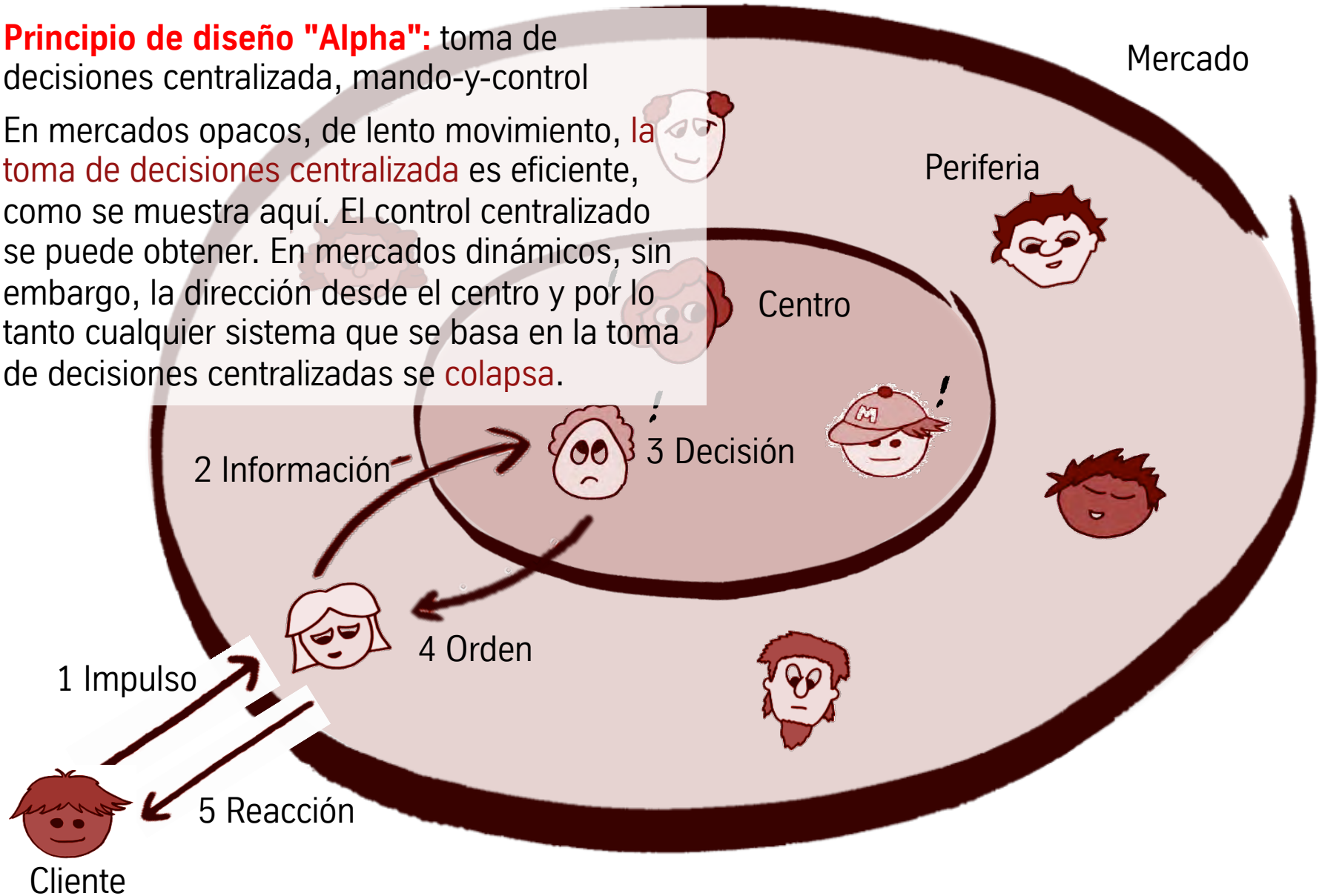
**El centro: sin contacto directo con el mercado.
La periferia aísla el centro del mercado.**



Toma de decisiones centralizada (mando-y-control) en una visión sistémica

Principio de diseño "Alpha": toma de decisiones centralizada, mando-y-control

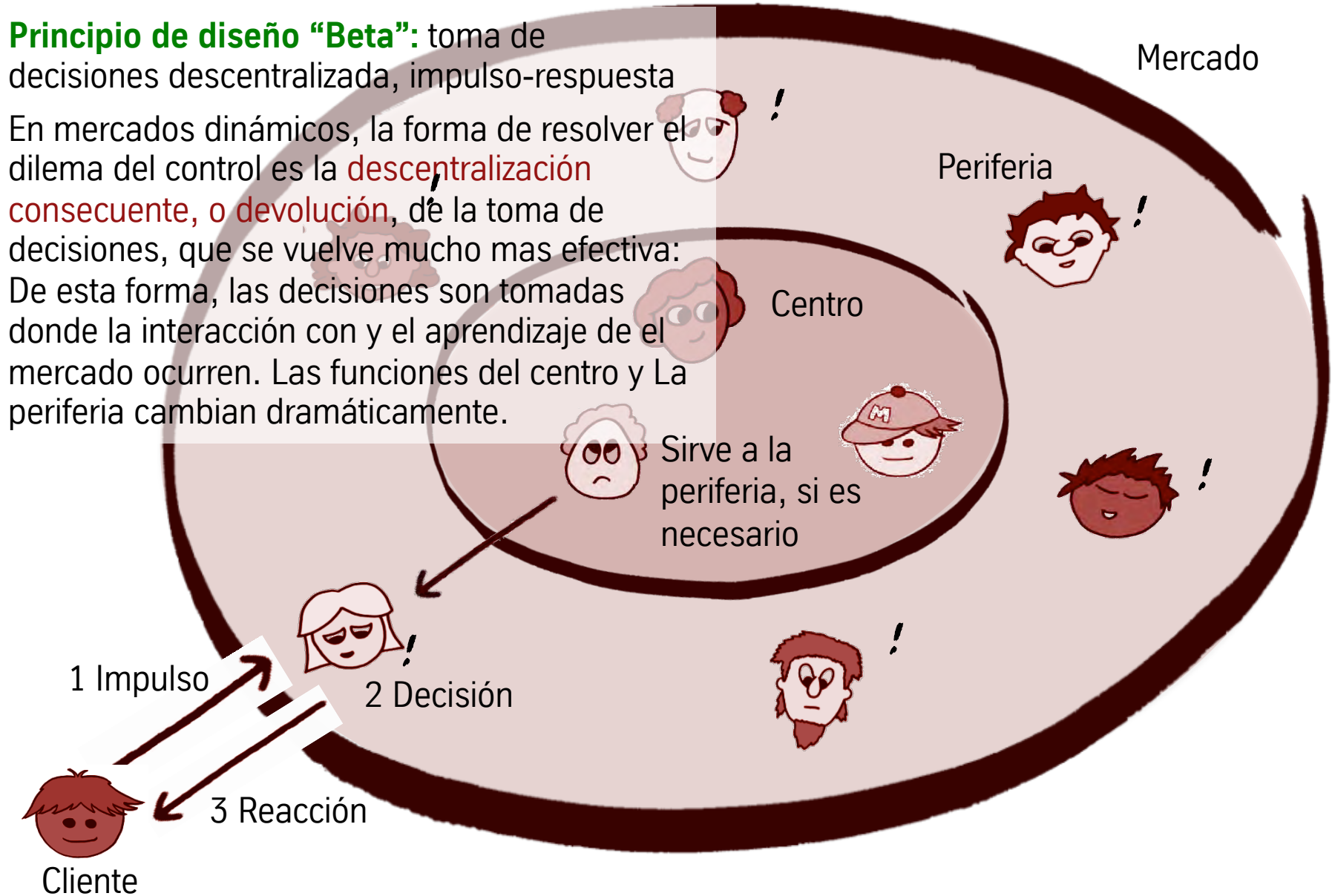
En mercados opacos, de lento movimiento, la **toma de decisiones centralizada** es eficiente, como se muestra aquí. El control centralizado se puede obtener. En mercados dinámicos, sin embargo, la dirección desde el centro y por lo tanto cualquier sistema que se basa en la toma de decisiones centralizadas se **colapsa**.



Resolver el dilema de la complejidad, a través de la **descentralización**

Principio de diseño "Beta": toma de decisiones descentralizada, impulso-respuesta

En mercados dinámicos, la forma de resolver el dilema del control es la **descentralización consecuente, o devolución**, de la toma de decisiones, que se vuelve mucho mas efectiva: De esta forma, las decisiones son tomadas donde la interacción con y el aprendizaje de el mercado ocurren. Las funciones del centro y La periferia cambian dramáticamente.



Parte 5.

Cómo transformar su organización e una red robusta ante la complejidad y cómo convertir “Beta” en el pensamiento dominante

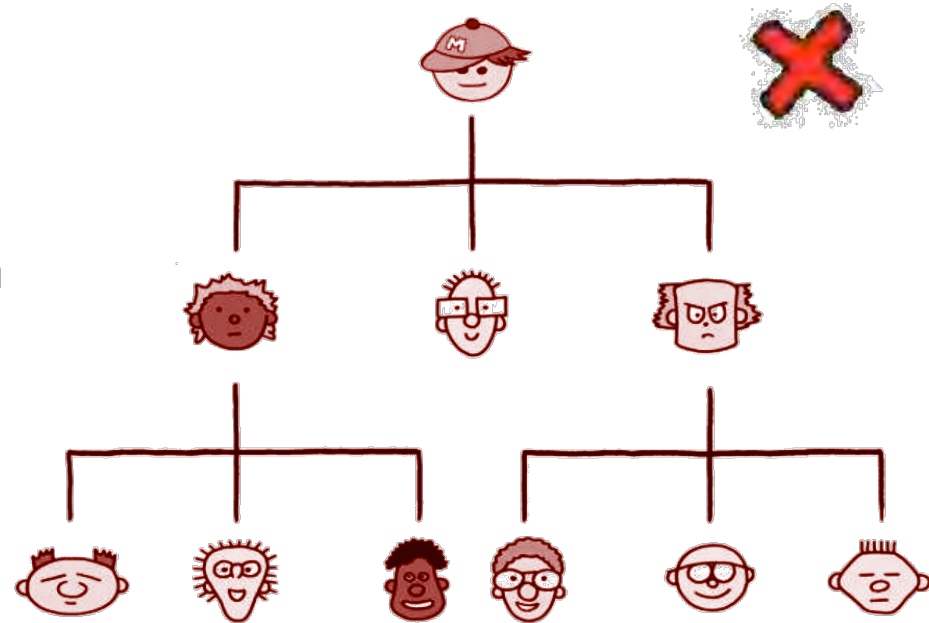
Diseñando una organización como una red descentralizada

Para convertir su organización en una estructura de células descentralizada, o construir una nueva organización como una red, hay que entender los elementos, o bloques de construcción, de tal diseño.

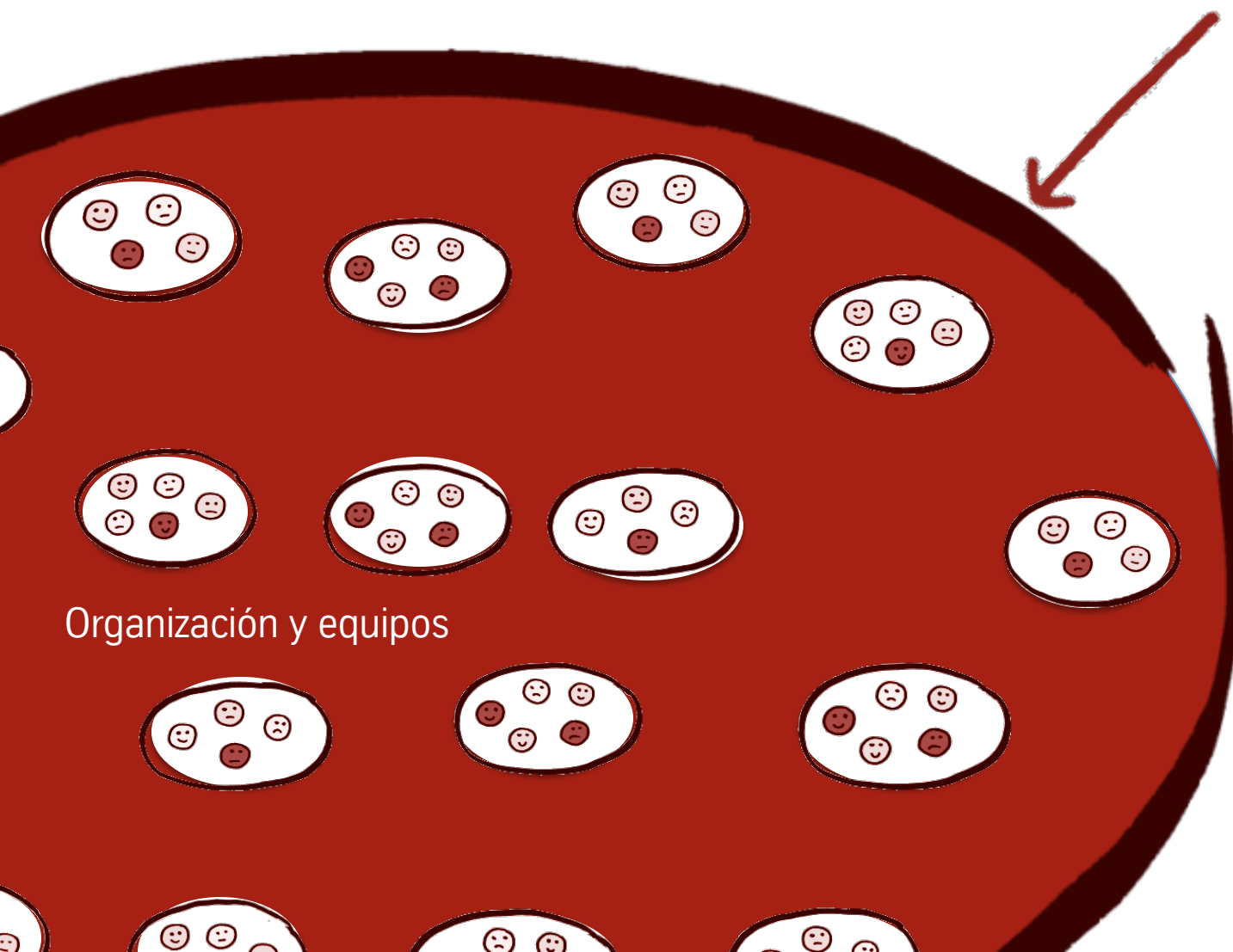
Son necesarios cuatro elementos:

- un límite, o **esfera de actividad**
- **células** de la red (con una distinción entre células centrales y periféricas)
- **cadenas** de conexión entre las células de la red, y, finalmente
- **demanda del mercado** – conexiones con el mercado externo

No estructuras en línea. No funciones. No departamentos. No servicios compartidos. No personal centralizado. Esto es diferente, una forma mucho mas eficaz de definir la estructura, en entornos complejos.



Identidad y la esfera de actividad



Esfera de Actividad

- Valores (compartidos)
- Principios
- Posicionamiento
- Liturgias
- Equivalencias
- ...

Organización y equipos

La esfera de actividad

Mercado



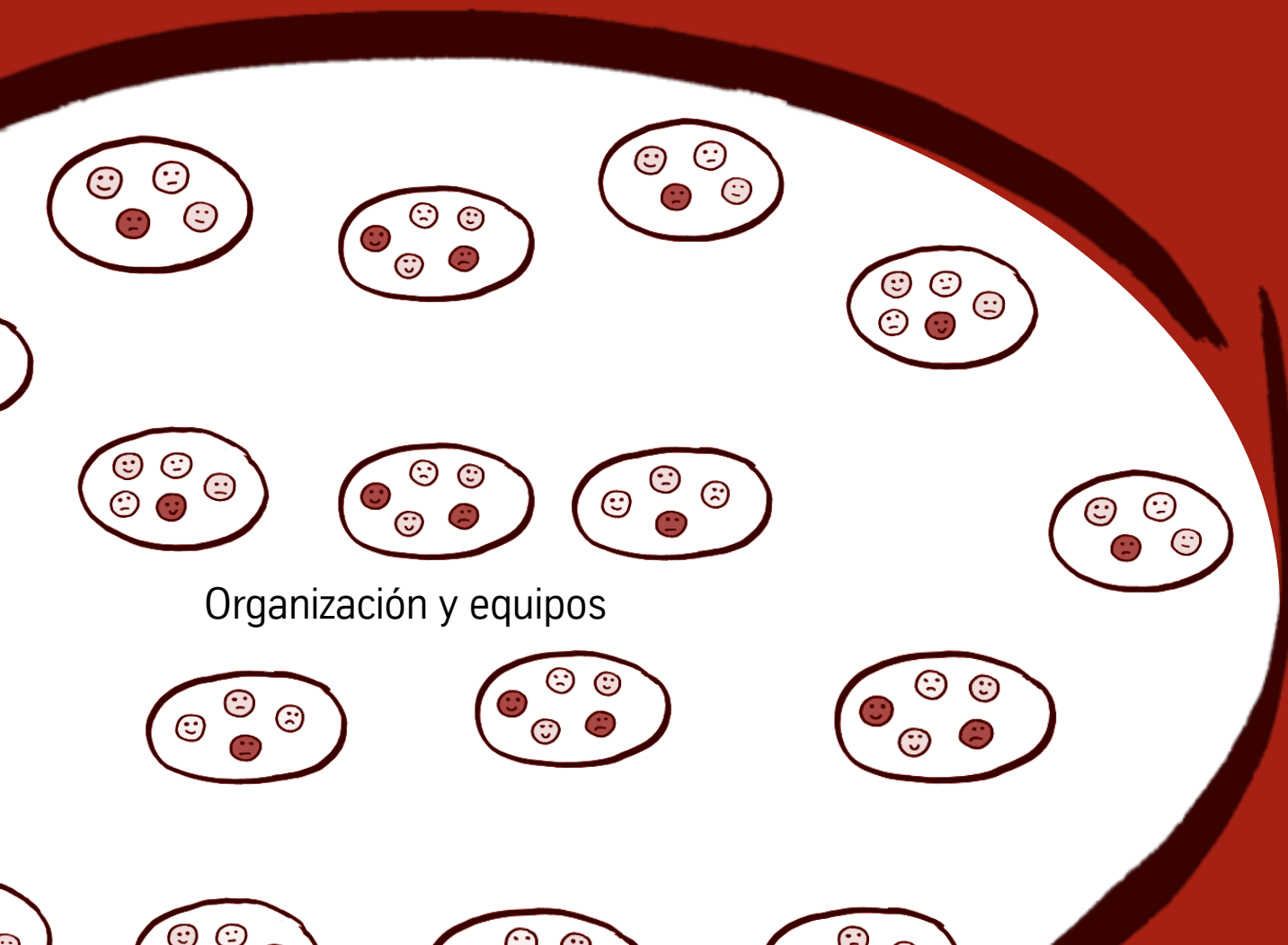
Organización y equipos

La auto-organización requiere que el sistema este rodeado por un **límite de contención**. Esta condición define el “nosotros” que se desarrollara durante el proceso de auto-organización.

El límite de contención tiene la función de dirigir la auto-organización a través de la creación de valor.

Los elementos de la esfera deben ser puestos por escrito, por ejemplo una “Carta a nosotros mismos”, un “Manifiesto” o un “Libro de Cultura”.

El mercado y sus componentes

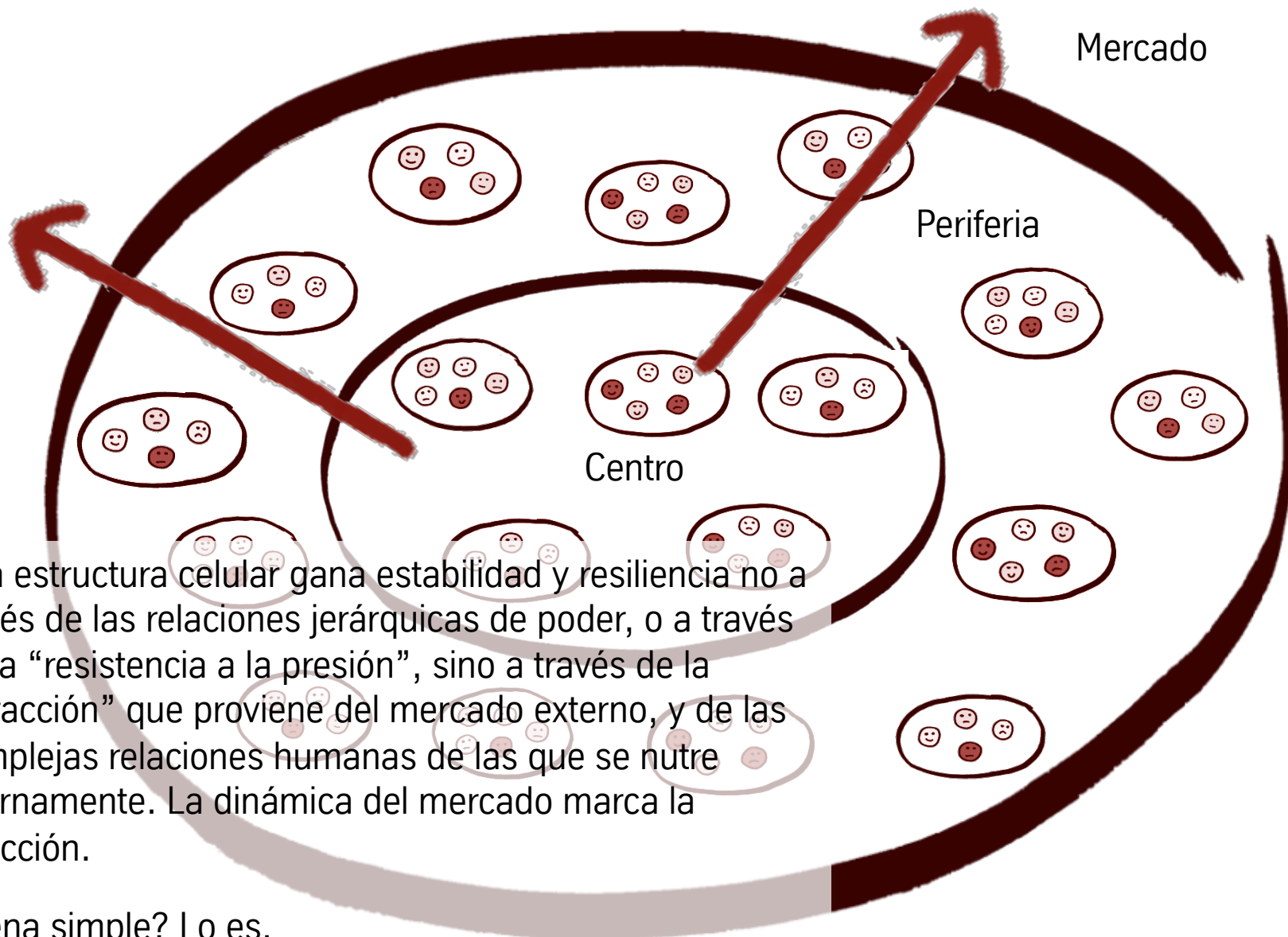


Organización y equipos

Mercado

- Clientes
- Propietarios
- Bancos
- Sociedad
- Competidores
- Uniones
-

La creación de valor fluye de dentro a fuera. La atracción del mercado marca la dirección.



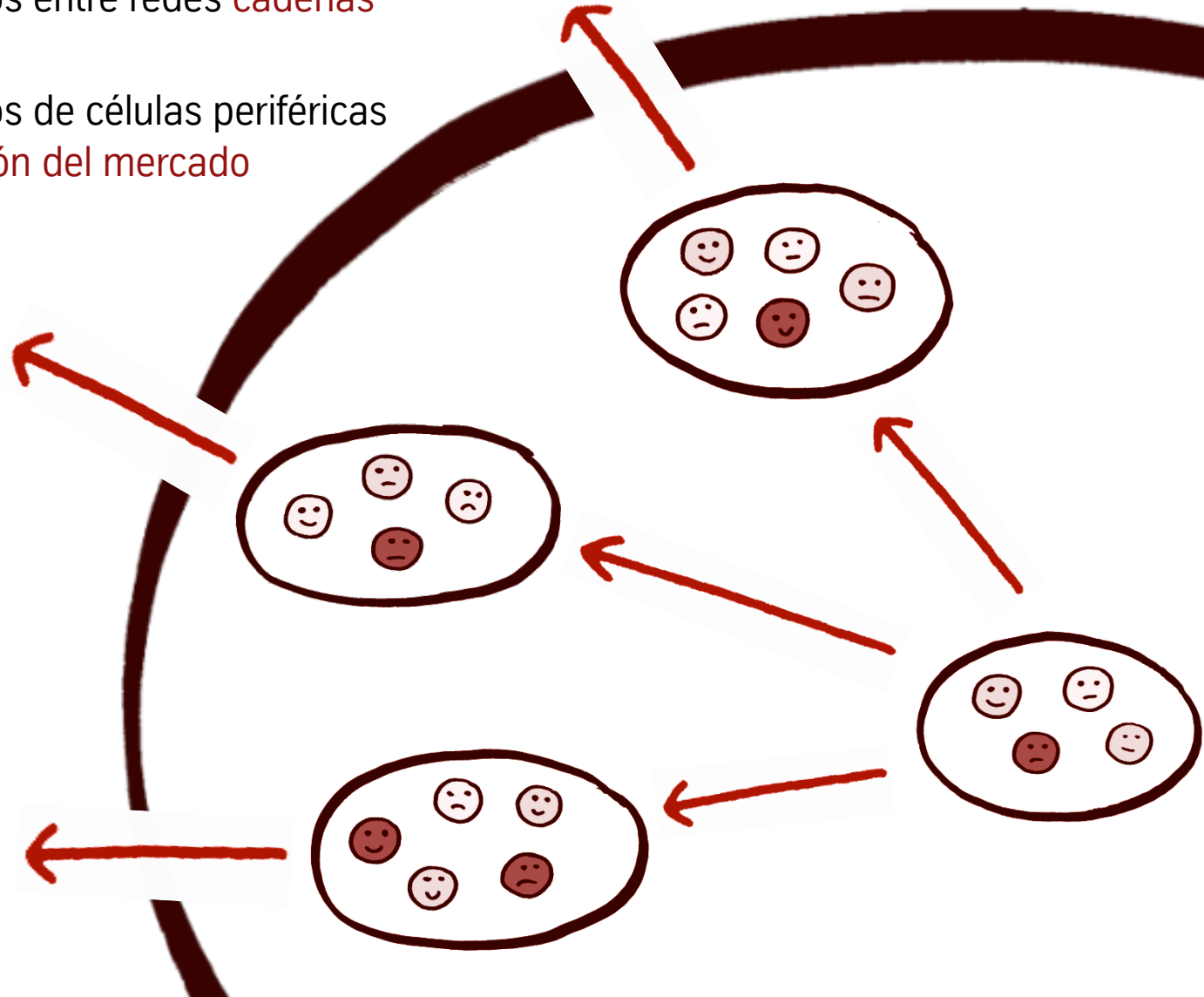
Una estructura celular gana estabilidad y resiliencia no a través de las relaciones jerárquicas de poder, o a través de la “resistencia a la presión”, sino a través de la “atracción” que proviene del mercado externo, y de las complejas relaciones humanas de las que se nutre internamente. La dinámica del mercado marca la dirección.

Suena simple? Lo es.

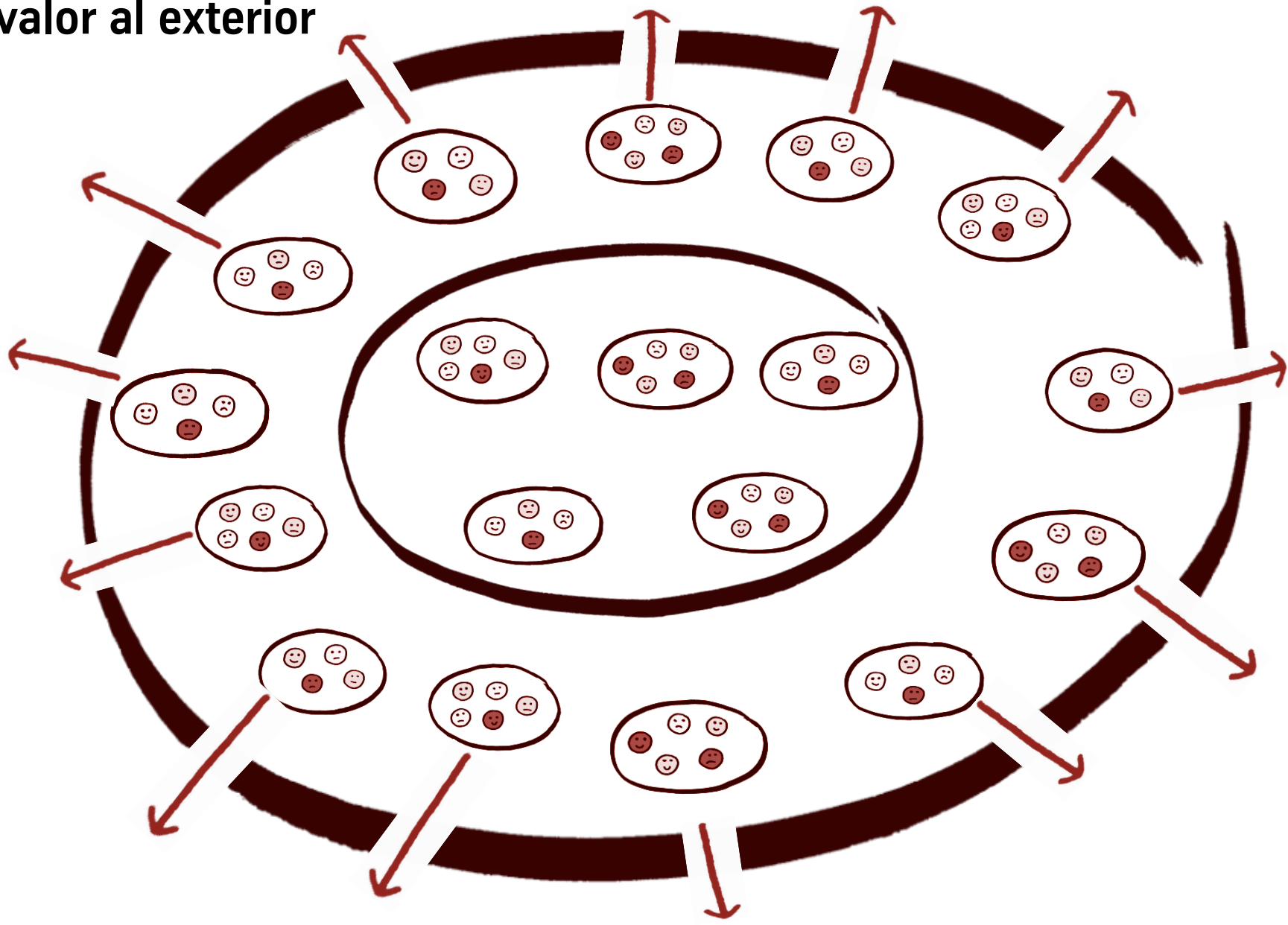
De equipos de creación de valor a **redes de creación de valor**

Llamamos a los vínculos entre redes **cadena**
celulares.

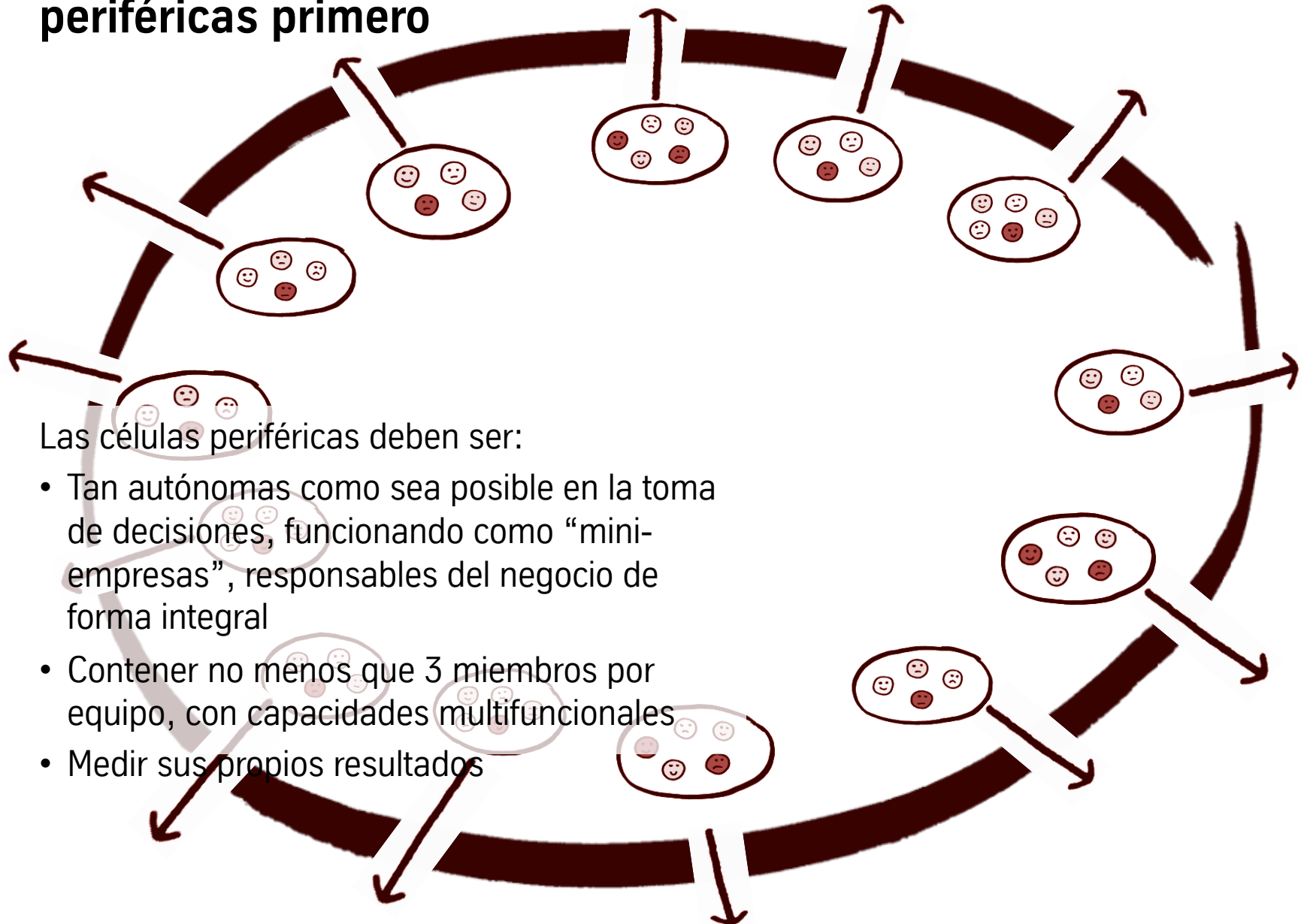
Llamamos a los vínculos de células periféricas
con el mercado **atracción del mercado**



Atracción del mercado: Solo las células periféricas tienen vínculos directos con el mercado y pueden por lo tanto ofrecer valor al exterior



Paso 1 en el boceto de su organización como una red de flujo de valor: Empieza **de fuera a dentro**, pensando en las células periféricas primero



Las células periféricas deben ser:

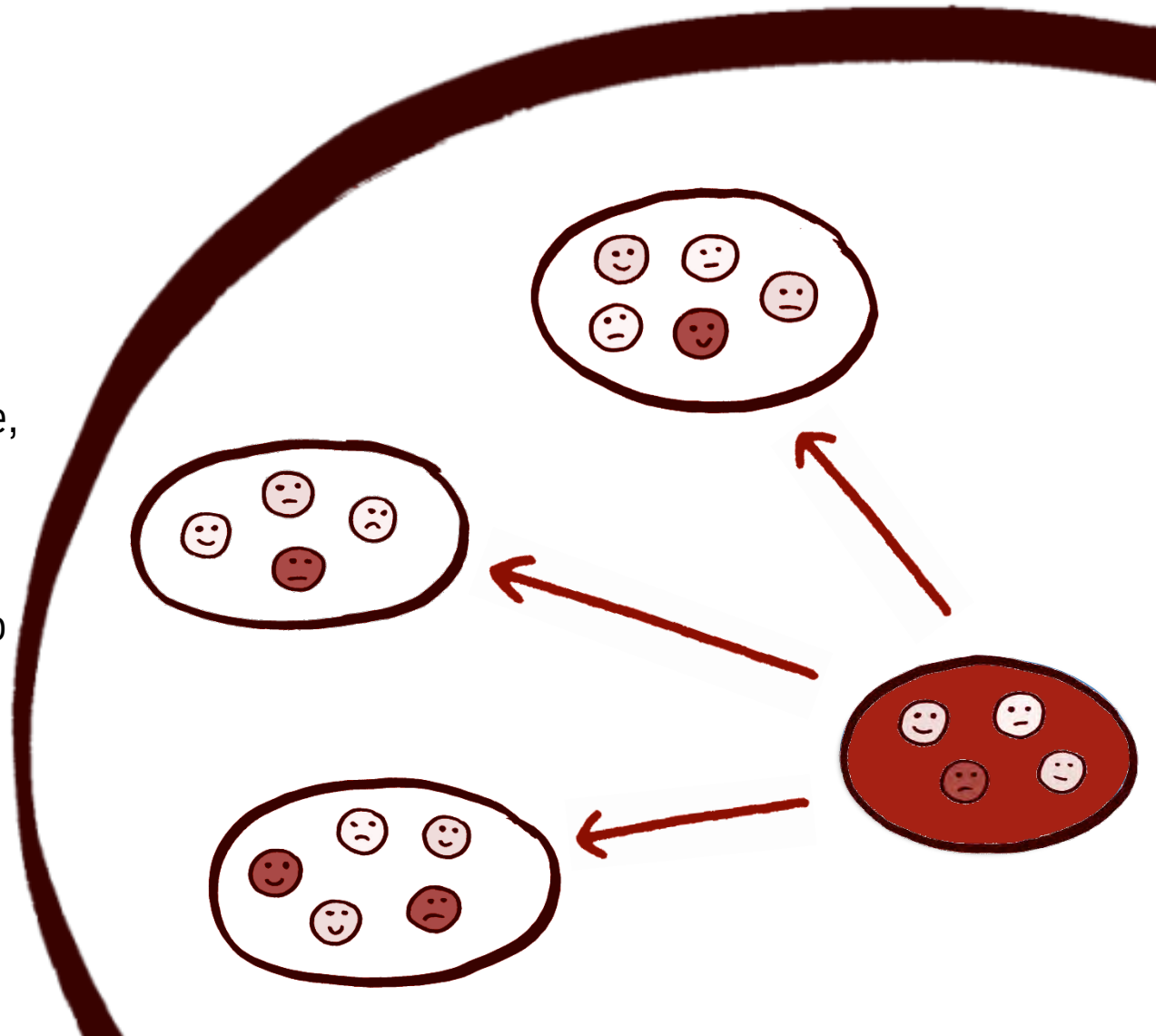
- Tan autónomas como sea posible en la toma de decisiones, funcionando como “mini-empresas”, responsables del negocio de forma integral
- Contener no menos que 3 miembros por equipo, con capacidades multifuncionales
- Medir sus propios resultados

Paso 2: Diseñar las células centrales como unidades de creación de valor internas

La función de las células centrales es entregar el valor que no pueden crear por si mismos a los equipos periféricos.

Su función es servir, no gobernar La periferia. No es ejecutar el control. Idealmente, estos equipos venden sus servicios a las células periféricas a través de transacciones, en un mercado interior.

Ejemplos de como hacer esto existen en compañías como Handelsbanken, dm-drogerie markt, y Morning Star.

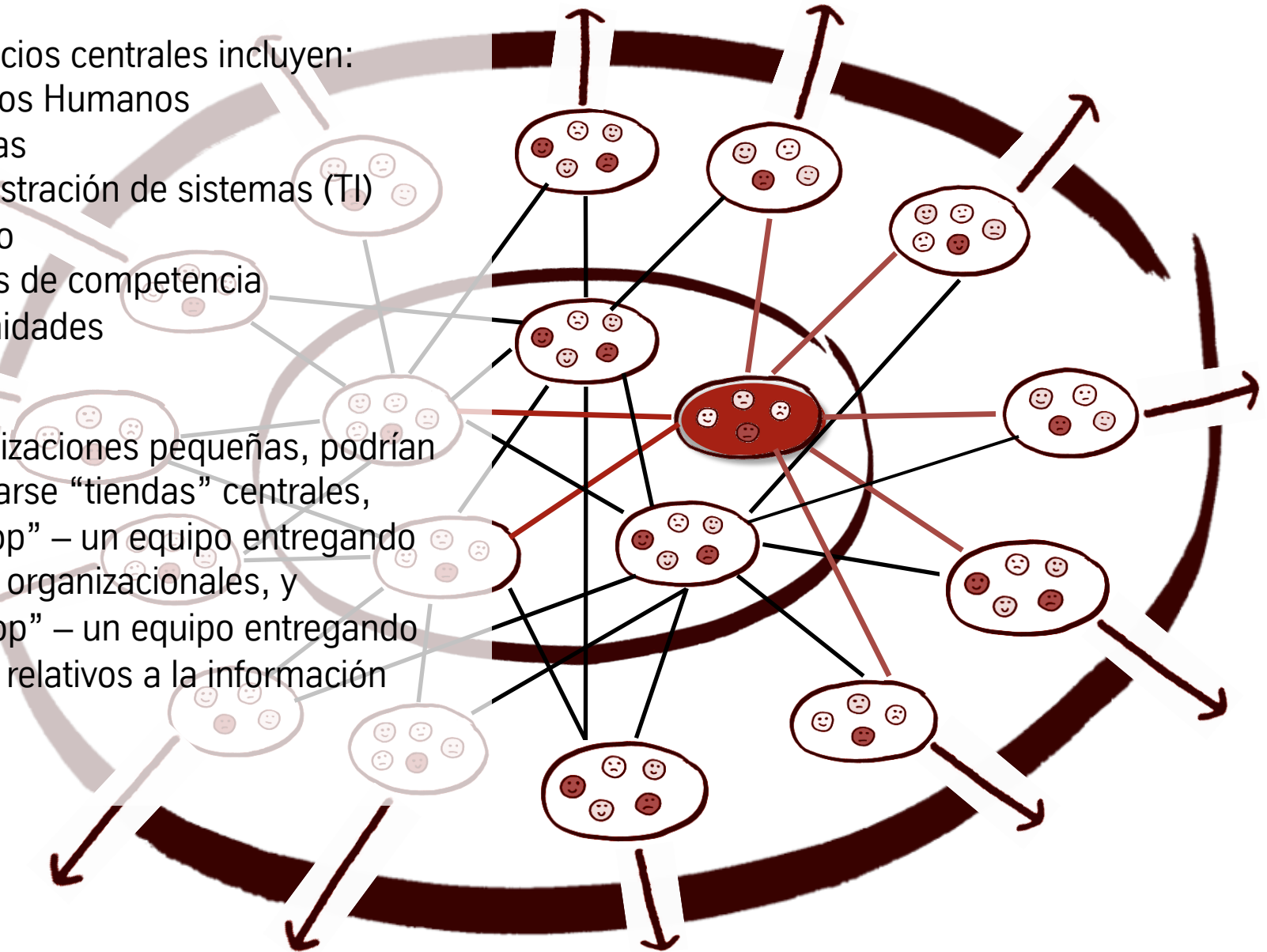


Red de células centrales

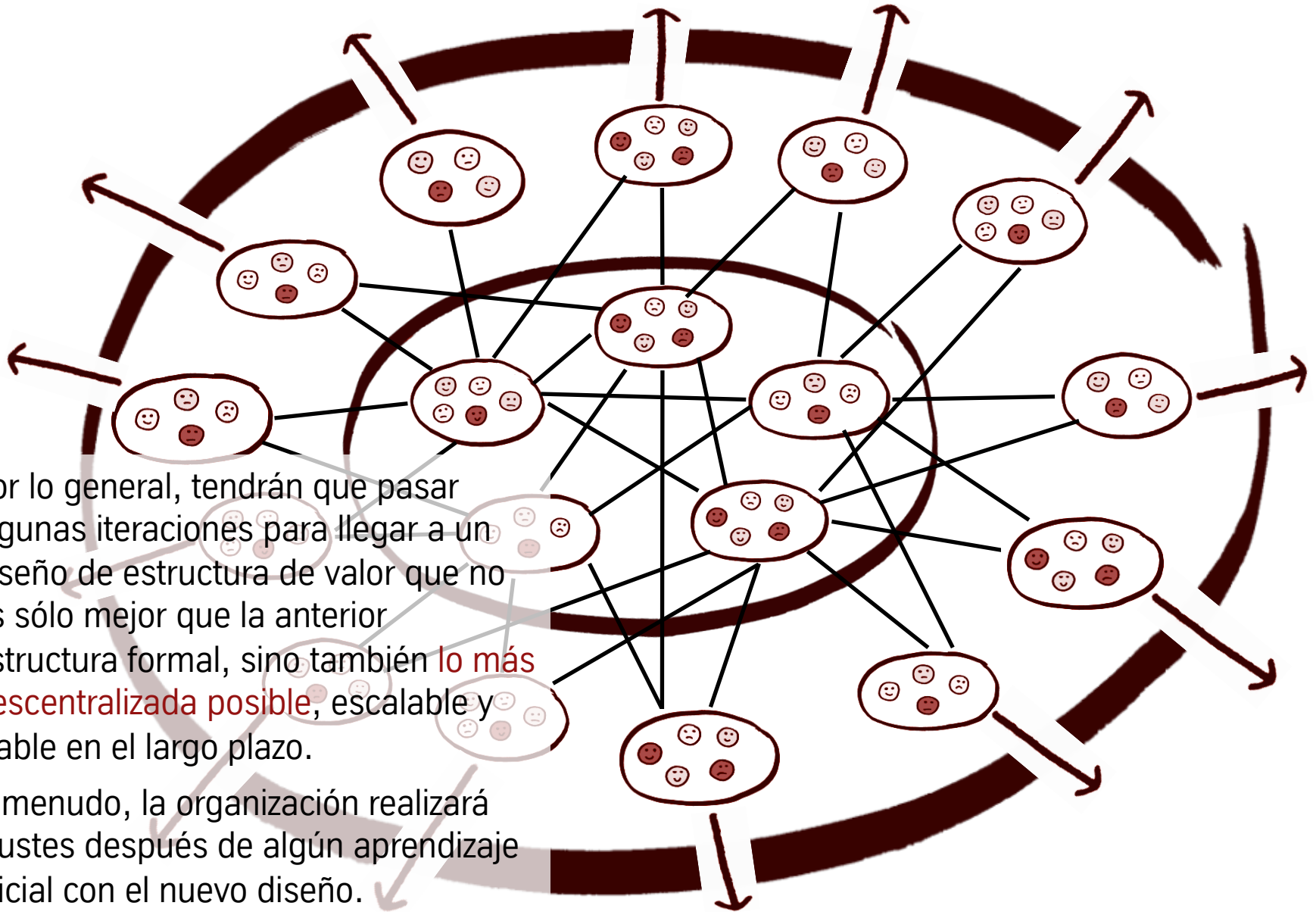
Los servicios centrales incluyen:

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Administración de sistemas (TI)
- Jurídico
- Centros de competencia
- Comunidades
- ...

En organizaciones pequeñas, podrían considerarse “tiendas” centrales, “Org Shop” – un equipo entregando servicios organizacionales, y “Info Shop” – un equipo entregando servicios relativos a la información



Paso 3: Iterar – involucra a mucha, mucha gente en el proceso de diseñar la estructura de red completa



Por lo general, tendrán que pasar algunas iteraciones para llegar a un diseño de estructura de valor que no es sólo mejor que la anterior estructura formal, sino también **lo más descentralizada posible**, escalable y viable en el largo plazo.

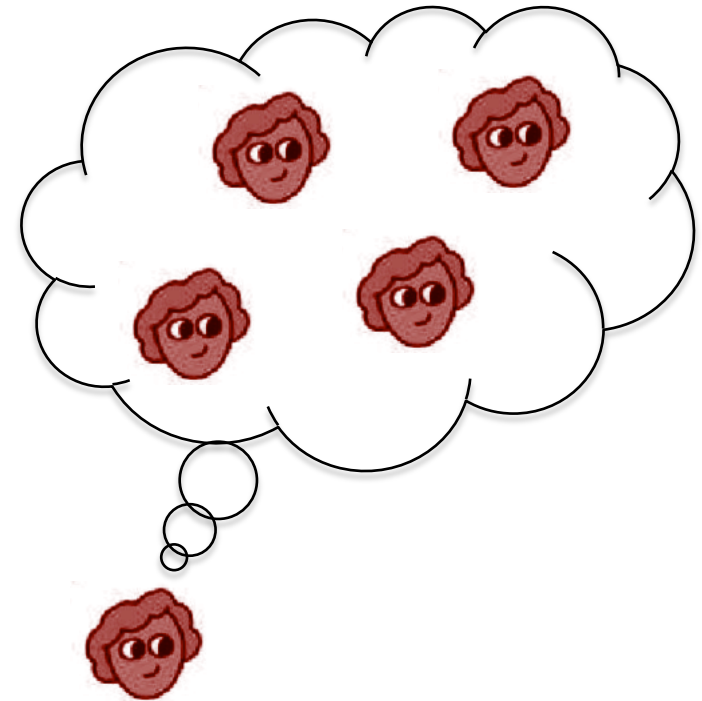
A menudo, la organización realizará ajustes después de algún aprendizaje inicial con el nuevo diseño.

Individuos y “cartera de roles”: La norma en estructuras de red descentralizadas

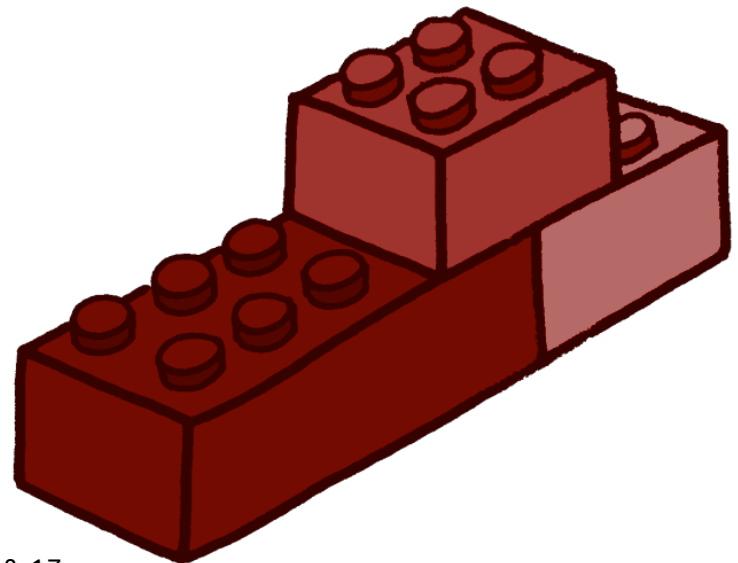
En una estructura de red descentralizada, las “posiciones” dejan de existir. La regla son los “roles” rule. Las personas generalmente no están confinadas en una célula únicamente, sino que actuarán en diferentes células, desempeñando diferentes roles en diferentes partes de la organización.

En consecuencia, todo el mundo hace “malabares” con los roles, todo el tiempo.

Un ejemplo: una persona con el título oficial de “CFO” en su tarjeta de empresa jugará un rol en la célula central cuando este sirviendo a otros equipos en la red, pero será parte de una célula periférica cuando este tratando con un banco. La misma persona puede también cumplir funciones adicionales dentro de la organización que pueden tener poco o nada que ver con las finanzas.



Parte 6. Recomendaciones adicionales



Promociona una cultura basada en la **consecución de resultados**

Hacer visible el rendimiento del equipo (solo los resultados!) para nutrir una “cultura ganadora” basada en equipos.

Nunca, nunca, trate de gestionar el rendimiento individual, dado que el rendimiento individual simplemente no existe. Pare de gestionar el tiempo de trabajo o de controlar el comportamiento individual – el “conductismo” ha probado ser erróneo hace mucho tiempo!

Lo que funciona, en cambio: las organizaciones mas adaptables y exitosas se centran en consolidar una cultura que resalte la importancia de “diversión, mientras ganemos en el mercado”.

No puede tener esto controlando el comportamiento individual.



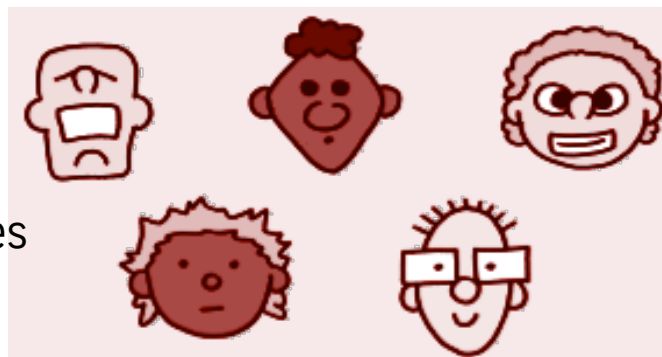
Promueve el desarrollo personal y la **maestría**

No puede y no necesita desarrollar a la gente. Las personas lo pueden hacer por si mismas. Una organización, sin embargo, puede y debe crear las condiciones y los foros para el desarrollo personal, y puede también tener cura de que los lideres se aparten de en medio no intentando controlar o contener dicho desarrollo personal.

La maestría personal es la única solución viable para resolver problemas en entornos complejos.

Por lo general, tendemos a sobrevalorar el talento, y subestimar el aprendizaje sistemático, disciplinado. Tendemos a sobrevalorar la formación en aulas y subestimar el aprendizaje integrado en el propio trabajo actual. Tendemos a sobrevalorar la instrucción formal y subestimamos las interrelaciones que nos inspiran y el networking informal.

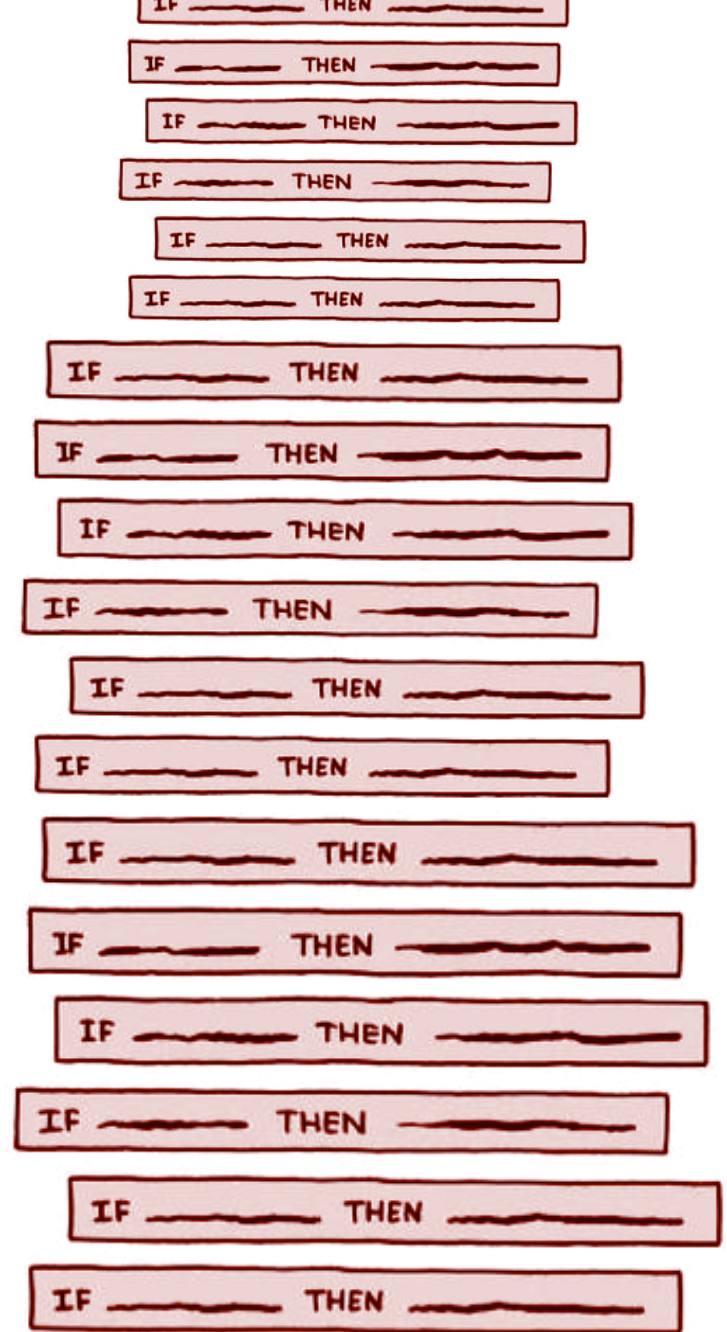
Los presupuestos para la formación solo sirven para el control – no para el aprendizaje. Así que tírelos y ponga los recursos de aprendizaje disponibles a todos los que aprenden, bajo petición.



Cultiva principios, no reglas

Simples/pocos principios > Entorno complejo
Complicadas/muchas reglas > Entorno estúpido

No hagas el mal.

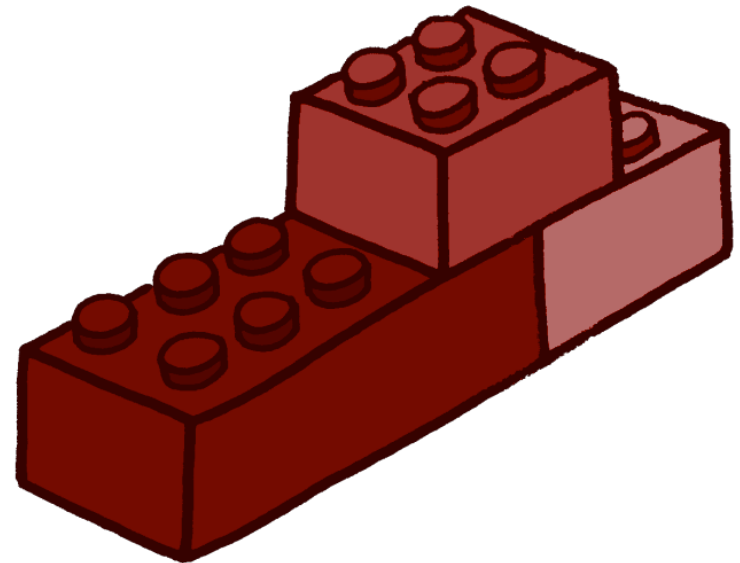


Centra el trabajo de liderazgo en el sistema. No en las personas.

La auto-organización en sistemas complejos es natural. Los límites de contexto y mercados externos, proveen de la dirección.

El liderazgo, por lo tanto, tiene que ser un trabajo centrado en mejorar el sistema, en hacer el mercado palpable dentro de la organización mediante un dialogo transparente, y en permitir la auto-organización y la presión social para que funcione.

Trabaja en el sistema, no en las personas.



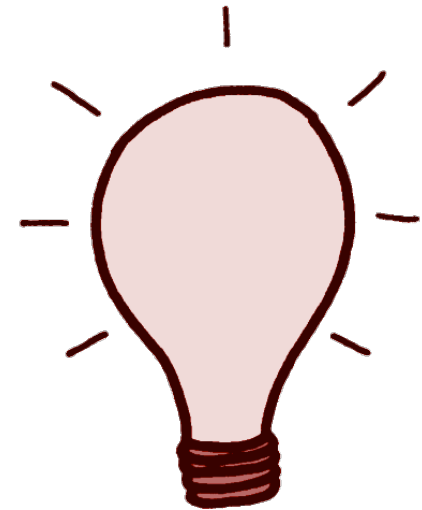
Practica la **transparencia radical**

La información es a la responsabilidad empresarial lo que el oxígeno para el cuerpo humano.

En una organización, sin un acceso rápido y fácil a la información – incluyendo el rendimiento de los equipos y los resultados financieros de la organización – los equipos y los individuos estarán caminando en la oscuridad. La transparencia es como encender la luz.

La transparencia hace la ambición, el espíritu sano de competitividad, y la presión de grupo o social, posibles.

Tener “libros abiertos” es parte de esto. Si te encuentras a ti mismo pensando sobre posibles “peligros” de abrir los libros, entonces probablemente no ha pensado en el tema aún. Entonces es momento de hacerlo, ahora.

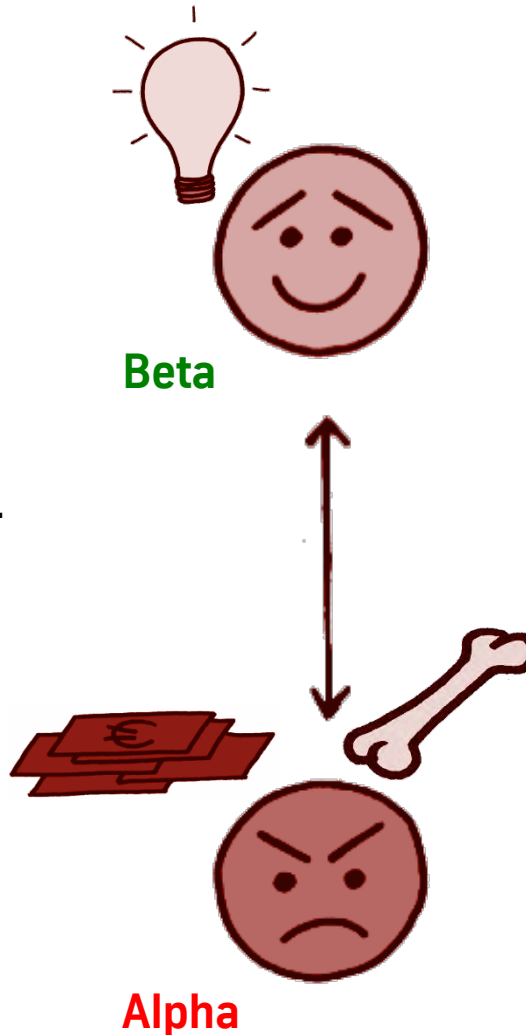


Haz los objetivos, las métricas y las compensaciones “relativas”

En los mercados dinámicos, el pronóstico se hace imposible. La planificación se convierte en algo fútil, si no en un peligroso ritual. En el trabajo capacitado, poner zanahorias delante de la gente no solo no funciona, si no que les desmotiva, estrangula el compromiso y el espíritu de equipo.

La dirección a través de objetivos, la medición del desempeño y los sistemas de compensación deben considerar la complejidad y la naturaleza de la motivación humana.

Aporte un entorno dirigido por propósitos, no números o procesos de manipulación y control.



Transparencia y Mejora
Comparaciones entre pares
Comparaciones con periodos anteriores
Diálogo y disensión
Pago por valor de mercado
Compartir resultados

...

Objetivos fijos e individuales
Dirección por objetivos
Presupuestos y planes
Evaluaciones del desempeño
Pago por posición
Pago por rendimiento
Incentivos y bonos

...

La suma: aplique el conjunto de las 12 leyes del Código Beta – principios para organizaciones robustas a la complejidad



Ley	Beta	Alpha
§1 Libertad de actuar	Conectividad	no Dependencia
§2 Responsabilidad	Células	no Departamentos
§3 Gobierno	Liderazgo	no Gestión
§4 Rendimiento	Cultura de resultados	no Cumplimiento de tareas
§5 Éxito	Ajuste	no Maximización
§6 Transparencia	Flujo inteligente	no Acumulación de poder
§7 Orientación	Objetivos relativos	no Prescripción top-down
§8 Reconocimiento	Compartido	no Incentivos
§9 Preparación	Preparación	no Planificación
§10 Toma de decisiones	Consecuencia	no Burocracia
§11 Uso de recursos	Dirigidos por propósito	no Orientados a estatus
§12 Coordinación	Dinámica de mercado	no Ordenes

Mas lecturas y recursos

Para más información sobre **estructuras organizacionales**, consulte nuestro artículo nº 11.
Para más información sobre **diseño de estructuras celulares**, consulte artículos nº 8, 9 y 11.
Para más información sobre **gestión del rendimiento “relativo”**, consulte artículo nº 10.
Para más información sobre **resolución de problemas en complejidad**, consulte artículo nº 7.
Para más información sobre el **CódigoBeta**, consulte artículos nº 5 y 6.

Se puede acceder a todos los artículos en la página: www.betacodex.org/papers

Las ilustraciones a mano en este artículo fueron dibujadas originalmente por Jurgen Appelo, www.noop.nl, y han sido usadas aquí con el debido permiso del autor.

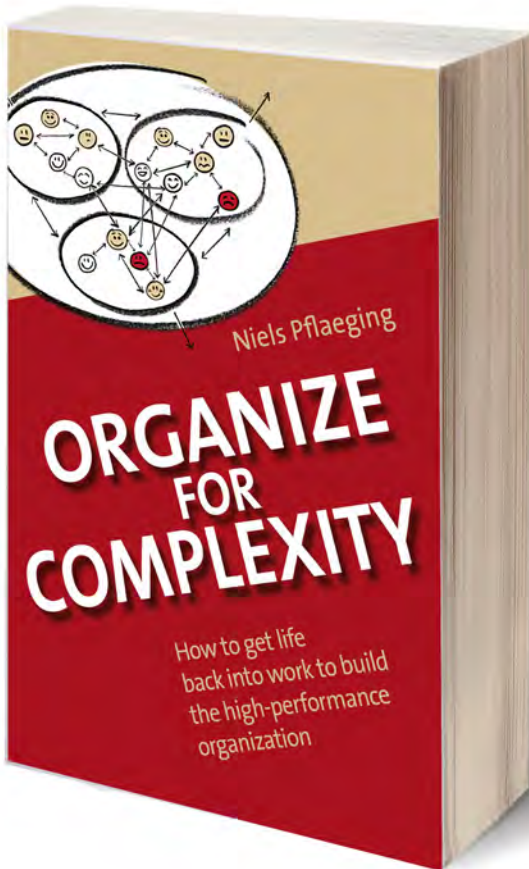
Por favor, haz sugerencias para mejorar versiones futuras de este artículo!

The BetaCodex Network white papers - so far

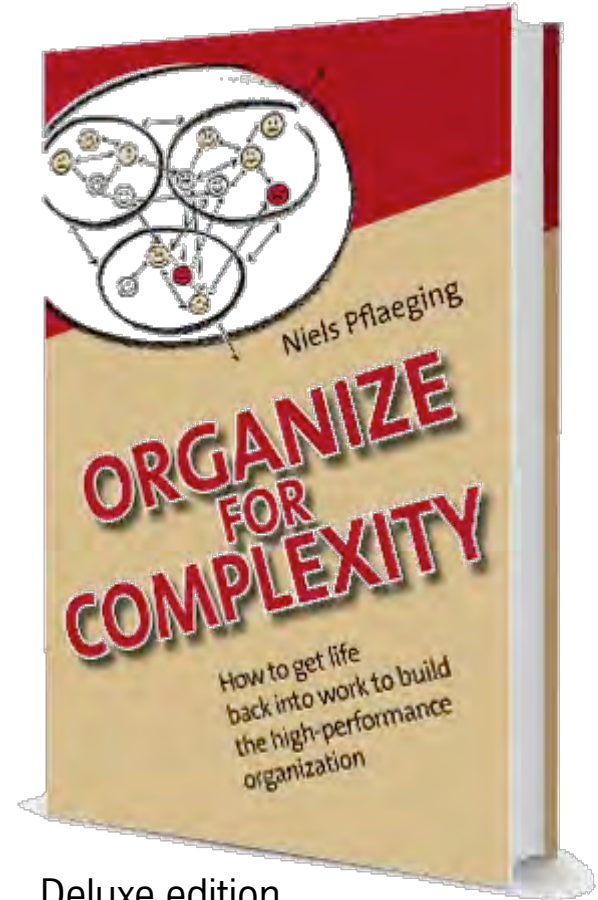


Find all BetaCodex Network white papers on www.betacodex.org/papers and on Slideshare.

The “Organize for Complexity” book



Paperback edition



Deluxe edition
(with bonus chapter)



www.betacodex.org

Póngase en contacto con el asociado de la red BetaCodex de su elección para más información sobre el pensamiento BetaCodex, sobre transformaciones líderes y cambios profundos. Pídanos una propuesta de sesión, conversación o taller.



Silke Hermann
silke.hermann@
insights-group.de
Wiesbaden–New York



Walter Larralde
wlarralde@on-strategy.com
on-strategy.com
Mexico City



Niels Pflaeging
contact@nielspflaeging.com
nielspflaeging.com
New York-Wiesbaden



Valéria Carvalho
valeria@betacodex.org
Betaleadership.com
São Paulo



Lars Vollmer
me@lars-vollmer.com
www.lars-vollmer.com
Hannover/Stuttgart



Jaume Jornet
mail@jaumejornet.net
jaumejornet.net
Barcelona

Hazlo real!