

LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES¹

Álvaro G. Feuerman

“Las mentes promedio se ocupan de las personas y los sucesos de su tiempo. Las mentes grandes se ocupan de las ideas que explican a esas personas y esos sucesos”.

Ama-Yí²

“[L]as compañías más impresionantes que estudiamos –las que buscaban más que una mejora pequeña y lo lograban- se planteaban un interrogante distinto del de otras organizaciones. No se preguntaban: ‘¿Cómo podemos hacer más rápidamente lo que hacemos?’ o ‘¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?’ o ‘¿Cómo podemos hacer a menor costo lo que hacemos?’ Lo que se preguntaban era: ‘¿Por qué estamos haciendo esto?’ Sí: ¿Por qué?”

Michael Hammer & James Champy³

INTRODUCCIÓN

Objetivos.

Este trabajo intenta destacar la importancia de los valores de las personas en las organizaciones, e investigar la conexión entre estos valores, las formas de pensar y, finalmente, las acciones de las personas en las organizaciones.

En definitiva, presentaremos a los valores como las últimas causas de las formas de actuar de las personas. Veremos que valores y acciones están conectados por complejas redes que no siempre son evidentes.

Entender estas relaciones puede llevarnos a comprender mejor el complejo funcionamiento de las empresas y demás organizaciones, y a diseñarlas y administrarlas con mejores resultados.

Imágenes.

A lo largo de este trabajo ahondaremos en el concepto de las imágenes. Las utilizamos para interpretar la realidad. Son necesarias, pero muy peligrosas. Sobre todo cuando las utilizamos sin ser conscientes de ello, puesto que constituyen

¹ Este trabajo fue originalmente presentado en febrero de 1998 como mi Tesis conforme a los requerimientos del Programa Master en Economía y Administración de Empresas del ESEADE, bajo la supervisión de la Lic. Victoria Corti Maderna. En esta versión para Libertas, he corregido y agregado algunos conceptos.

² <http://www.amayi.com>

³ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Editorial Norma S.A. 1995. Ed. original: 1993. Pág. 4.

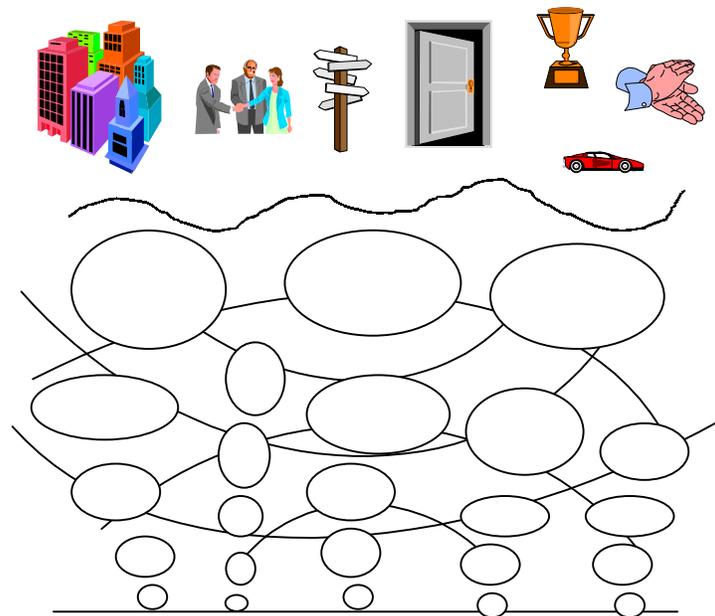
prejuicios que recortan nuestra percepción de la realidad y dificultan nuestra capacidad de entender y aprender.

Ahora vamos a ayudarnos con una imagen para introducirnos en el tema de los valores en las organizaciones.

La imagen de este trabajo (ver Fig. 1)

Para entrar en el mundo de este trabajo, imaginemos a las organizaciones como a un océano. En principio, nos encontramos flotando en la superficie de este océano de las organizaciones, y vemos: procedimientos a cumplir, actos, resultados, ganancias y pérdidas, discursos, estados contables, presupuestos, planes, estrategias, escritorios, carteleras, personas, estructuras, jerarquías, reuniones, máquinas, papeles, mercados... Todo suelto, flotando en la superficie.

Fig. 1 **Imagen Propuesta para este Trabajo**



- En la superficie se encuentran los hechos, las cosas, las personas.
- Unos metros más abajo, las redes o relaciones entre la conducta de unos y otros, y entre las acciones y los pensamientos.
- Desde el fondo, avanzando hacia la superficie, los valores de las personas.

Siguiendo con esta imagen, si nos sumergimos unos metros, veremos que el comportamiento de las personas observado en la superficie obedece a determinados patrones, que las personas tienen determinados mecanismos para

percibir la realidad y comprenderla, que ante distintas circunstancias el orden convive con el desorden, que algunos hechos insignificantes provocan efectos insospechados, que determinadas formas de comportamiento logran resultados opuestos a los deseados por las personas actuantes, que hay relaciones entre todas las acciones de todas las personas de la organización, entre sus pensamientos, y entre ellas y el medio ambiente en que se encuentran (otras personas, mercado, competencia, país,...). Sus pensamientos, su memoria, sus hábitos, todo está relacionado. Imaginemos enormes redes conectando todos los aspectos relacionados mencionados más arriba, con distintos colores según el tipo de relación.

Y, para completar la imagen, vayamos hasta el fondo de este océano, miles de metros más abajo, ayudados con una linterna para ver en la oscuridad: encontraremos que todas esas personas vistas más arriba, conectadas por las redes mencionadas, tienen valores, creencias, razones, ilusiones, sueños, que los guían, que dominan su voluntad. Algunos tienen grandes metas que alcanzar. Otros simplemente reaccionan ante las distintas circunstancias que se les presentan. Algunos tienen valores tan fuertes, que impregnan toda su vida con ellos. Otros simplemente se dejan dirigir. Algunos quieren ser libres para cumplir sus sueños. Quieren ser responsables por su futuro. Otros se empeñan en construir barreras físicas y mentales para no tener que asumir ningún riesgo. Algunos sienten un gran respeto por los demás, mientras que otros no dudan en aplastarlos según les convenga a sus objetivos.

Pretendemos con esta imagen mostrar a la organización como algo mucho más complejo y más grande que su parte visible (procedimientos, resultados, edificios, etc.). Comprender a los valores como la fuente que origina y modifica los resultados de la superficie de las organizaciones, nos permitirá utilizarlos a nuestro favor.

Contenido.

Comenzaremos, desde el punto de vista de la imagen recién presentada, explorando los distintos elementos desde el fondo hacia la superficie, para luego proponer una teoría que explique el funcionamiento en conjunto. Finalmente, destacaremos el poder de los valores en las organizaciones.

En el primer capítulo desarrollamos el concepto 'valores' y planteamos la necesidad de la existencia de la libertad. Exponemos la disciplina propuesta por Peter M. Senge⁴ para actuar en forma coherente con nuestros valores, y

⁴ Peter M. Senge. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Juan Granica, S.A. 1996. Barcelona, España. Edición original: 1990.

realizamos una analogía con conceptos similares propuestos por José Ortega y Gasset.⁵

En el segundo capítulo desarrollamos el concepto de los modelos mentales o paradigmas. Vemos la forma en que actúan nuestros procesos de comprensión, y la necesidad de habituarse al manejo de los modelos mentales para actuar con efectividad. Planteamos el concepto del aprendizaje generativo en relación al aprendizaje adaptativo. Exponemos las ventajas y los peligros de los paradigmas, y las técnicas para utilizarlos a nuestro favor.

En el tercer capítulo, después de habernos introducido en nuestros valores y en nuestra forma de comprender, planteamos la teoría del caos, de David Parker y Ralph Stacey,⁶ y la disciplina del pensamiento sistémico, de Peter M. Senge,⁷ como modelos para una mejor comprensión de la organización. Mostramos las relaciones entre los procesos cognoscitivos, culturales, inconscientes, políticos y el circuito racional de la acción. Por último, consideramos la cuestión del cambio en las organizaciones.

En el cuarto capítulo destacamos nuevamente el poder de los valores, y la necesidad de traerlos a la superficie, es decir, clarificarlos, con el objetivo de diseñar organizaciones más humanas en sus relaciones, en sus procesos, en sus políticas y en sus formas de aprender.

⁵ José Ortega y Gasset. La Rebelión de las Masas. Alianza Editorial, S.A., Madrid, 1995. Primera edición en Revista de Occidente: 1930.

⁶ David Parker y Ralph Stacey. Caos, Administración y Economía. Las implicancias de un pensamiento no lineal. Libertas N° 24. Mayo de 1996. 125-224.

⁷ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit.

1- LOS VALORES

Conceptos integrados.

Antes de intentar definir qué son los valores, es importante destacar que al hacerlo encontraremos una serie de conceptos que no pueden definirse uno sin el otro, o en otras palabras, la existencia de uno implica la existencia del otro:

- Valores
- Acción (acción humana)⁸
- Elección
- Libertad
- Responsabilidad
- Tiempo
- Incertidumbre, riesgo
- Movimiento, dinamismo, cambio

Por lo tanto, es necesario que comencemos a pensar en estos conceptos en forma integrada.

Proponemos, entonces, la siguiente definición de valores: Son ideas fundantes o principios generadores de acción. Justifican o impregnan de sentido y coherencia a nuestras acciones. Por lo tanto, son impulsores u orientadores de nuestras acciones.

Si analizáramos cualquier acto realizado por nosotros, y nos preguntáramos por qué lo realizamos y , a su vez, nos volviéramos a preguntar por qué teníamos esa intención y sucesivamente contestáramos una serie de 'por qué', llegaríamos hasta las causas últimas de esa acción: los valores que nos mueven a actuar. Por lo tanto, los conceptos 'valores' y 'acción' van juntos.

Utilizaremos la expresión 'acción humana' para denotar comportamiento deliberado, en contraposición a los meros actos reflejos o reacciones. De todas maneras, esta distinción no puede realizarse en forma precisa y clara. ¿Existen en el hombre realmente actos reflejos puros o reacciones puras? ¿Existen actos totalmente humanos según nuestra definición? Creemos que es muy difícil identificar una barrera que nos permita distinguir perfectamente estos dos tipos de actos. La distinción es gradual. De todas maneras, es útil, por ejemplo, considerar que retirar instantáneamente la mano del fuego al sentir que me quema, está más cerca de ser un acto reflejo, mientras que ingresar en una habitación que se está

⁸ El concepto de 'acción humana' aquí expuesto está tomado de Alberto Benegas Lynch (h), Fundamentos de Análisis Económico, Abeledo Perrot, 10ª edición, 1990. PP. 35-43. Toda la teoría económica presentada en este libro está basada en las implicancias que se derivan de la acción humana. En el presente trabajo ponemos el foco inicialmente en los valores y los supuestos básicos de las personas, pero analizamos una serie de conceptos para cada uno de los cuales la existencia de uno implica la existencia del resto.

incendiando para salvar a un amigo de las llamas, está más cerca de ser una acción humana según nuestra definición (seguimos a nuestros valores, a pesar de que nuestro instinto nos llevaría a alejarnos del fuego). Comer podría considerarse casi un acto reflejo, mientras que dejar de comer aunque tengamos hambre, para darle de comer a nuestro hijo, es más acción humana que acto reflejo, según nuestra definición. En el acto reflejo prevalecen nuestros instintos, mientras que en las acciones humanas prevalecen nuestros valores, si bien los dos componentes se encuentran siempre presentes en nuestras acciones.

Por otro lado, a los valores que tenemos, les asignamos distinta jerarquía. Unos son más importantes que otros. Si no tuviéramos valores con distinta jerarquía, seríamos indiferentes a todo. No tendríamos ninguna razón para actuar en determinado sentido.

Pero actuar de acuerdo a nuestros valores implica que elegimos determinada dirección para nuestra acción. Y siempre existe más de una posibilidad, aún cuando la alternativa sea simplemente no actuar. Otra persona, con otros valores y otras jerarquías de valores, o nosotros mismos en otras circunstancias, actuaríamos distinto. Los valores orientan nuestra elección.

Inmediatamente surge la idea de que sin libertad no puede haber auténtica elección, ni verdadera acción. Tampoco existirían valores. Aún un esclavo o un prisionero, que simplemente se limita a obedecer, está actuando de acuerdo a su valor más importante: su deseo de mantenerse con vida. Su libertad está casi totalmente restringida, pero todavía tiene una opción: obedecer o morir. Lo que queremos destacar es que toda acción implica libertad e implica existencia de valores, aunque las circunstancias de la acción pueden presentar distintos grados de libertad.

Por otro lado, la libertad va unida a la responsabilidad. Solamente aquel que es libre es responsable por sus actos, es decir, responsabilidad implica libertad. Pero también libertad implica responsabilidad, porque si soy libre cuando actúo, entonces soy responsable por las consecuencias de mis actos.

Dado que, desde el momento en que tomo la decisión de actuar en determinado sentido y el momento en que mi acción produce efectos, transcurre tiempo, existe incertidumbre en el momento de tomar cualquier decisión. Existe un riesgo que asumimos, dadas nuestras valoraciones del momento.

En este sentido es muy elocuente la siguiente cita de Ortega y Gasset: "Porque el futuro es la región del tiempo donde los hombres, en realidad, vivimos. La vida, no se olvide, es una faena que se hace hacia adelante. Lo que nos importa e inquieta es lo que pueda pasar en el momento que va a venir, el inmediato o el remoto. El hombre está en todo instante proyectado sobre ese pavoroso vacío que es el porvenir. Ahora bien, digo que el futuro, el porvenir es algo vacío ante nosotros porque es la dimensión problemática de nuestra vida. No

sabemos nunca lo que va a traernos, lo que va a pasar. Es lo esencialmente inseguro”.⁹

Volveremos con mayor profundidad sobre el concepto del cambio, cuando hablemos del pensamiento sistémico y la teoría del caos. Por ahora, simplemente interesa desatacar que resulta evidente que toda acción implica un cambio, dado que nuestras acciones modifican las circunstancias existentes antes de realizarlas. Justamente, esa es la intención de cualquier acción: buscamos un determinado cambio en determinada circunstancia, según nuestros valores.

Es importante, para entender todos estos conceptos, comenzar a imaginar las cosas, los hechos, el mundo, todo en movimiento. No como fotografías instantáneas. Interpretar todo lo aparentemente inerte y material como puro dinamismo, sustituir todo lo que parece ser cosa quieta y fija, por fuerzas, movimientos y procesos de cambio. Como un río, que siempre está, pero nunca es igual, dado que el agua está fluyendo constantemente.¹⁰

Los conceptos anteriores, expuestos así, en forma puramente abstracta, pueden resultar obvios. Sin embargo, es importante explicitarlos porque en situaciones complejas muchas veces pretendemos interpretar la realidad o actuar como si las cosas fueran distintas. Nos olvidamos que debe transcurrir el tiempo para que se manifiesten los efectos de nuestras acciones. Pensamos y actuamos como si estuviéramos determinados por el medio ambiente y no pudiéramos modificarlo. Nos quejamos de muchas situaciones de las que nos consideramos víctimas, cuando en realidad contribuimos a formarlas. Nos empeñamos en poner fronteras, trabas y reglamentos para mantener las cosas quietas, y realizamos grandes esfuerzos para evitar el cambio, como si pudiéramos. Establecemos programas y procedimientos para nuestras empresas que se encuentran enfrentados con nuestros valores. ¿Cómo podremos cumplirlos?

Los valores: ¿absolutos o relativos?

Nuestra forma de pensar, o nuestros valores de hoy, no son los mismos que los de ayer, ni serán los mismos en el futuro. Nunca alcanzamos la verdad. La vamos descubriendo. Esa es la palabra clave: descubrimiento. O también aprendizaje. Este concepto implica un proceso dinámico. Nunca llegamos. Vamos avanzando en nuestra comprensión. Si acaso pudiéramos alcanzar la comprensión total de la verdad, ya no existiría riesgo en nuestras acciones. Sabríamos siempre qué hacer ante cada situación, y simplemente reaccionaríamos ante cada circunstancia, obteniendo siempre el resultado deseado.

⁹ José Ortega y Gasset. La Rebelión... Op. Cit. P. 285. En ocasión de una conferencia en Inglaterra, en 1951, y en referencia a las profecías realizadas más de 20 años antes en su libro, y a la necesidad del hombre de intentar prever el futuro.

¹⁰ Imagen tomada de Gareth Morgan, Imágenes de la Organización, 1996, Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. México, D.F. Cap. 8. La Revelación de la Lógica del Cambio: La organización como cambio y transformación.

A medida que vamos descubriendo la verdad, o lo que consideramos es la verdad, vamos incorporando valores o puliendo nuestra comprensión de los mismos. Ésto no quiere decir que todo sea relativo. La verdad existe, solamente que no podremos alcanzarla totalmente, al menos en este mundo. Pero sí podemos intentar acercarnos cada vez más a ella.

Es muy fácil proclamar valores absolutos cuando hablamos de abstracciones genéricas: es malo matar, robar y mentir. Pero ante situaciones concretas, con toda la complejidad de la vida real, las distintas personas tenemos distintas escalas de valores, distintas jerarquías, distintas maneras de enfocar la realidad, de percibirla y de interpretarla.

En este contexto, la libertad es algo que vale la pena defender con pasión. Una cuestión moral. Es que una vez que comprendemos que todo aquel que restringe nuestra libertad nos está anulando nuestra condición de humanos, nos está impidiendo que decidamos sobre la construcción de nuestro futuro, para bien o para mal, que seamos nosotros los responsables por nuestros actos, con todas sus consecuencias, la libertad se convierte en una pasión. Ninguna persona o grupo de personas tiene derecho a restringir a otras su libertad con el fin de imponer lo que consideran bueno o impedir lo que consideran malo de acuerdo a sus valoraciones. Es un acto de soberbia, dado que nunca podremos saber con certeza, al menos en esta vida, qué es bueno o mejor y qué es malo o peor en cada caso. Por supuesto, este razonamiento implica un límite para la libertad de cada uno: la libertad de los demás. Es decir, comprender su significado y reconocer la importancia de la libertad, necesariamente conduce a un sentimiento de profundo respeto por los demás.

El dominio personal de Peter M. Senge, y el hombre excelente y el hombre masa de José Ortega y Gasset.

Antes de hablar sobre las organizaciones y sus procesos, es necesario hablar sobre las personas. Porque sólo personas con capacidad para aprender pueden formar empresas abiertas al aprendizaje. Y en un mundo que cambia, donde todo se encuentra en continuo movimiento, sólo las organizaciones que aprenden pueden acompañar los cambios o, mejor aún, generarlos.

Peter M. Senge denomina 'organización inteligente' a aquella organización con auténtica capacidad de aprendizaje, apta para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones.¹¹

Cuando hablamos de una organización con capacidad de aprendizaje, no estamos tratando de establecer una hipóstasis, según la cual la organización tendría vida propia y a la que sus integrantes estarían sometidos. Son las personas las que

¹¹ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. Pág. 11.

aprenden, cada una de acuerdo a su capacidad. Pero, obviamente, la forma de aprender y de actuar en cada organización está influenciada por las características propias de esa organización. Veremos que de lo que se trata es de lograr que en la organización exista una visión compartida por sus integrantes.

Para poder construir una organización inteligente, Peter M. Senge describe cinco disciplinas, que iremos desarrollando a lo largo de este trabajo. Una de ellas es el 'dominio personal'.¹² Esta disciplina es el cimiento espiritual de la organización inteligente. Una persona con alto dominio personal es aquella capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan.

A esto se refiere, aunque con otras palabras y en otro contexto, Alberto Benegas Lynch (h) cuando dice:

“[N]uestros logros dependerán del esfuerzo personal que seamos capaces de llevar a cabo y de nuestra determinación para mantenernos en el camino que, dados nuestros elementos de juicio y nuestras limitaciones, consideramos apropiados para realizarnos como seres humanos. Así, tal vez, pueda decirse de nosotros lo que probablemente sea lo mejor que puede decirse respecto de una persona: *mens sibi conscia recti* (una mente fiel a su conocimiento de lo que es recto).¹³

Esto implica primero aclarar qué es lo que nos importa, es decir, cuáles son nuestros valores, y poner nuestra vida al servicio de eso. El dominio personal es una disciplina de crecimiento y de aprendizaje personal. Implica tener deseo de servir al mundo, fuerza de voluntad, lucha por la perfección, amor a la gente. Implica un compromiso intachable en la búsqueda de la verdad.

Tener alto dominio personal es tener una elevada aptitud para crear los resultados que buscamos en la vida, los valores que queremos alcanzar. De esta búsqueda del aprendizaje continuo nace el espíritu de la organización inteligente. Implica abordar la vida con un espíritu creativo, no desde una perspectiva reactiva. Implica intentar entender las fuerzas de los cambios para trabajar con ellas, en lugar de resistirlas. Ser parte de un proceso creativo, aunque no podamos controlarlo totalmente.

El dominio personal no es algo que se posee, o a lo que se llega. Es un proceso. Una disciplina que dura toda la vida. Esto implica necesariamente un sentimiento de humildad: ser conscientes de nuestra ignorancia (lo cual no quiere decir que seamos inseguros). Por el contrario, la soberbia siempre trae aparejada un modo único de ver las cosas y la pretensión de imponerlas a los demás, o de creer que ya se han alcanzado. La soberbia es propia de una visión estática de la realidad.

¹² Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. Cap. 9. Dominio Personal. PP. 179-221.

¹³ Alberto Benegas Lynch (h). Fundamentos... Op. Cit. Pág. 14. Este comentario lo hace al referirse a la importancia de la existencia de un marco jurídico donde imperen el respeto y libertad.

Buscar el dominio personal es intentar ser protagonista en el diseño de nuestro futuro.

Resulta interesante observar como, aunque con otros objetivos y con otras palabras, José Ortega y Gasset se refiere al mismo tema en su libro “La rebelión de las masas”. El estaba preocupado por el futuro de Europa. Las masas, en otro tiempo sumisas, habían tomado el poder. Por otro lado, las fronteras estaban ahogando a las naciones europeas. Ortega desarrolla su visión dinámica de la vida y de la formación de los Estados. También define muchos conceptos que se encuentran presentes en la teoría del caos y el pensamiento sistémico, como los modelos mentales o paradigmas, la libertad, la elección, circunstancia y decisión, la evolución (aprendizaje), etc. Pero respecto del dominio personal, es notable la clasificación que realiza de las personas. Para Ortega, existen dos tipos de personas: el hombre masa y el hombre excelente. La división es psicológica, no social ni económica. Los dos constituyen personalidades opuestas. El hombre excelente o selecto o noble (o de alto dominio personal en el lenguaje de Peter M. Senge), dice Ortega, “no es el petulante que se cree superior a los demás, sino el que se exige más que los demás, aunque no logre cumplir en su persona esas exigencias superiores”.¹⁴ Se exige mucho y acumula sobre sí dificultades y deberes. Tiene “una íntima necesidad de apelar a sí mismo a una norma más allá de él, superior a él, algo trascendente a cuyo servicio libremente se pone”.¹⁵ Textualmente, Ortega dice que la vida noble es una disciplina.¹⁶ Una vida esforzada, llena de exigencias y obligaciones autoimpuestas. Por el contrario, el hombre masa es aquel que no se esfuerza, que se contenta con lo que es, que sólo reconoce derechos y ningún deber, “montado nada más que sobre unas cuantas y pobres abstracciones”¹⁷ (no le interesa demasiado indagar acerca de la verdad de las cosas o de su origen). Para el hombre masa, vivir es ser en cada instante lo que ya es, sin esfuerzo de perfección. El paralelismo es mayor: Ortega afirma que el hombre masa es hostil a todo sentimiento de libertad.¹⁸ Dado que libertad es la franquía para ser el que auténticamente somos, si el hombre masa no tiene auténtico quehacer, no tiene ningún camino que recorrer, ninguna meta trascendente que alcanzar, ¿para qué querría libertad? Vale la pena defender nuestra libertad, si queremos aceptar la responsabilidad de nuestros actos, si queremos correr el riesgo de actuar de acuerdo a nuestros valores y nuestras expectativas, aunque sean imperfectas o equivocadas. Pero si no tenemos ningún valor ni nos interesa buscarlo, ¿por qué habría de interesarnos la libertad? ¿Por qué querríamos ser protagonistas de nuestro destino?

Aquí el concepto de libertad se trata como ‘libertad para’, es decir, nos interesa la libertad porque tenemos algo que hacer en el mundo. Es una visión activa, creativa. Muy distinta es aquella visión de libertad como ‘libertad respecto de’, es decir, simplemente ausencia de restricciones. Es la del hombre masa, que si bien

¹⁴ José Ortega y Gasset. La Rebelión... Op. Cit. Pág. 49.

¹⁵ José Ortega y Gasset. La Rebelión... Op. Cit. Pág. 89.

¹⁶ José Ortega y Gasset. La Rebelión... Op. Cit. Pág. 90.

¹⁷ José Ortega y Gasset. La Rebelión... Op. Cit. Pág. 21.

¹⁸ José Ortega y Gasset. La Rebelión... Op. Cit. Pág. 22.

es válida, esta última visión, asociada frecuentemente con la expresión 'laissez faire', no despierta ninguna pasión genuina y duradera. Pero la libertad es una, es la misma en los dos casos, y debe existir siempre para que pueda desarrollarse el hombre excelente o el de alto dominio personal. La distinción de cómo se percibe la libertad está en la mente de las personas, según en qué camino quieran inscribirse, el de la excelencia o el de la mediocridad.

Peter M. Senge afirma que, para acrecentar nuestro dominio personal, en primer lugar son necesarios dos pasos:

- Clarificar lo que es importante para nosotros (nuestra visión).
- Ver con claridad la realidad actual.

Esto genera lo que el llama la 'tensión creativa', que induce a unir nuestra realidad con nuestros deseos. Esta brecha es fuente de energía creativa. Ante esta tensión, existen dos posibles caminos:

- Uno es el de la 'resolución', que implica impulsar nuestra realidad hacia nuestra visión, ésto es, mediante nuestras acciones.
- La alternativa, que llama 'liberación' o 'alivio', consiste en la versión opuesta: impulsar nuestra visión hacia nuestra realidad. A esto llama 'rebajar la visión'. Nos lleva a no sentir la necesidad de actuar.

En este sentido, una vieja frase dice que "si no actuamos como pensamos, terminamos pensando como actuamos".

Debe distinguirse la tensión creativa de la 'tensión emocional', que es la que nos provoca estados de ansiedad, angustia, etc. Si no las distinguimos, tendemos a rebajar nuestra visión.

Rebajar la visión es el camino de la mediocridad. Es decidir plantearnos metas muy sencillas para evitar el esfuerzo, o directamente no tener metas.

Para recorrer con éxito el camino del dominio personal, sin caer en las trampas de los llamados 'conflictos estructurales' (por ejemplo creencias de impotencia y de indignidad frente a las circunstancias), es necesario:

- tener fidelidad a nuestra visión,
- fuerza de voluntad,
- y un alto grado de compromiso con la verdad.

Respecto del compromiso con la verdad, Peter M. Senge propone:

- Empeño en extirpar las maneras en que nos limitamos o nos engañamos.
- Desafiar continuamente nuestras teorías.
- Ensanchar continuamente nuestra percepción.

- Ahondar continuamente nuestra comprensión de las estructuras que subyacen a los hechos. Este tipo de estructuras o patrones de comportamiento serán abordadas en puntos posteriores, cuando hablemos de teoría del caos y pensamiento sistémico. Veremos como muchas veces somos prisioneros de estructuras de las que no somos conscientes. Si podemos verlas e identificarlas, ya no tienen el mismo poder. En este contexto, es oportuna la frase evangélica: “La Verdad os hará libres”.¹⁹

Por debajo de lo visible, las acciones, los hechos, existen diversas estructuras que subyacen. Y el objeto de este trabajo es destacar que, finalmente, como última causa, como última respuesta a una serie de ‘por qué’, se encuentran, tal vez ocultos, los valores de las personas.

¹⁹ Evangelio según San Juan (Jn 8, 32).

2- LOS MODELOS MENTALES

Distintos autores.

En este trabajo, consideraremos sinónimos a las siguientes palabras:

- modelos mentales
- metáforas
- imágenes
- filtros mentales
- parábolas
- paradigmas
- supuestos
- analogías
- asociaciones
- máscaras

Distintos autores utilizan distintas expresiones para denotar los mismos conceptos.

Peter M. Senge utiliza la expresión ‘modelos mentales’, y la propone como otra de las ya mencionadas cinco disciplinas de aprendizaje para construir una organización inteligente.²⁰

Gareth Morgan propone las palabras ‘metáforas’ e ‘imágenes’ para expresar los mismos significados, y plantea distintas imágenes para comprender distintos aspectos de las organizaciones. Afirma que “nuestras teorías y explicaciones de la vida organizacional se basan en metáforas que nos llevan a ver y comprender las organizaciones en un modo distinto aunque parcial... El empleo de la metáfora implica un ‘modo de pensar’ y un ‘modo de ver’ que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. Por ejemplo, la investigación sobre una amplia variedad de campos ha demostrado que la metáfora ejerce una influencia formativa en la ciencia, en nuestro lenguaje, en cómo pensamos y en cómo nos expresamos a los demás”.²¹

José Ortega y Gasset habla de la ‘máscara aparente’ de toda cosa visible, que impedía a los antiguos ver las fuerzas latentes que la están constantemente produciendo y que son su verdadera realidad. También las llama ‘paradigmas’: “Al pensamiento greco-romano no le fue nunca fácil concebir la realidad como dinamismo. No podía desprenderse de lo visible o sus sucedáneos, como un niño no entiende bien de un libro más que las ilustraciones. Todos los esfuerzos de sus filósofos autóctonos para trascender esa limitación fueron vanos. En todos sus ensayos para comprender actúa, más o menos, como paradigma, el objeto corporal, que es, para ellos, la ‘cosa’ por excelencia. Sólo aciertan a ver una

²⁰ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. PP. 222-259.

²¹ Gareth Morgan. Imágenes... Op. Cit. Pág. 2.

sociedad, un Estado donde la unidad tenga el carácter de contigüidad visual; por ejemplo, una ciudad. La vocación mental del europeo es opuesta. Toda cosa visible le parece, en cuanto tal, simple máscara aparente de una fuerza latente que la está constantemente produciendo y que es su verdadera realidad... Conviene caer de una vez en la cuenta de que desde hace muchos siglos –y con conciencia de ello desde hace cuatro- viven todos los pueblos de Europa sometidos a un poder público...: el ‘equilibrio europeo’ o balance of Power. Ese es el auténtico gobierno de Europa... La unidad de Europa no es una fantasía, sino que es la realidad misma, y la fantasía es precisamente lo otro: la creencia de que Francia, Alemania, Italia o España son realidades sustantivas e independientes. Se comprende, sin embargo, que no todo el mundo perciba con evidencia la realidad de Europa, porque Europa no es una ‘cosa’, sino un equilibrio”.²² Continúa explicando que es un equilibrio que surge de la pluralidad, y que además es un equilibrio dinámico, en movimiento, no algo estático o contenido.

Y un ejemplo más notable: el mismo Jesucristo habla en ‘parábolas’, para que sólo algunos puedan entenderle. Él se encarga de explicarles su significado a los Apóstoles:

“Le preguntaban sus discípulos qué significaba esta parábola, y él dijo: ‘A vosotros se os ha dado el conocer los misterios del Reino de Dios; a los demás sólo en parábolas, para que viendo, no vean, y oyendo, no entiendan’”.²³

Nuestra forma de comprender.

Nuestros procesos de comprensión de las situaciones, de la realidad, consisten en secuencias de asociaciones y discriminaciones.²⁴ Es la forma en que nuestro cerebro procesa la información que recibe a través de los sentidos. En cada instante, estamos recibiendo infinitas señales portadoras de información: luces, sonidos, figuras, movimientos, olores, sensaciones. Si tuviéramos que prestar atención a todas las señales, y hacer un esfuerzo en decodificar cada una, nunca llegaríamos a tomar alguna decisión en un tiempo razonable.

Afortunadamente, de ésto se encarga nuestro cerebro, en el subconsciente y en forma casi instantánea: asocia y discrimina las distintas señales. De esta forma clasificamos y guardamos en los respectivos ‘cajones’ interiores las señales reconocidas como intrascendentes, y sólo algunas llaman nuestra atención. Hay un proceso de selección, según la clasificación. Este proceso no siempre es evidente. Podría pasar que determinada información, que sí nos convendría retener y considerar, esté siendo enviada directamente a nuestro ‘cajón’ interior, clasificada como no importante.

²² José Ortega y Gasset. La Rebelión... Op. Cit. PP. 19-20.

²³ Evangelio según San Lucas (Lc 8, 9-10).

²⁴ Esta explicación está tomada de Edward de Bono, en El Pensamiento Lateral.

Por otro lado, este mecanismo también nos permite concentrarnos en determinadas señales e ignorar otras. Por ejemplo, podemos prestar atención a la persona que nos está hablando, a pesar de que en ese momento, alrededor se estén produciendo muchos sonidos más fuertes que su voz. Si vamos caminando por la calle sin prestar atención a nadie, posiblemente no recordemos los rostros de las personas con quienes nos cruzamos, pero si alguna no respondiera a nuestra imagen de persona, por ejemplo porque su piel es de color verde y azul a rayas, y tiene un solo ojo, ubicado en el medio de su frente, con seguridad nos llamaría la atención.

Para comprender un elemento, siempre lo hacemos en términos de otro, que ya hemos comprendido con anterioridad. A medida que crecemos, llevamos guardados infinitos significados de infinitos elementos y situaciones, formados por infinitas secuencias de asociaciones y discriminaciones.

Es por eso que, desde que nacemos, aprendemos a hablar, hablando, a caminar, caminando, y así sucesivamente. Por prueba y error, comenzamos a establecer las primeras asociaciones mentales que, luego de largos procesos de aprendizaje, se convierten en razonamientos infinitamente complejos.

De ahí tal vez nuestra necesidad de expresarnos, de confrontar nuestras ideas, de indagar acerca de la realidad. El lenguaje es muy útil. Y mantiene el mismo patrón: explicamos los significados de las palabras con otras palabras.

Dice Víctor A. Maesschalck:

“El lenguaje es el medio utilizado para la comunicación, que a su vez es el medio que permite esta creación de significados compartidos o disputados. Aprendemos el lenguaje por estar expuestos a él. Es decir que la comunicación crea el lenguaje que permite la comunicación, en un ciclo infinito en el que poco importa qué está primero”.²⁵



Fig. 2 Ciclo de construcción del lenguaje.

Estas ideas de recursión (aprendemos a hablar, hablando, etc.) serán profundizadas en el próximo capítulo.

Los modelos mentales constituyen asociaciones simples que nos permiten comprender, en el nivel de la subconsciencia, complejas situaciones y relaciones.

²⁵ Víctor Andrés Maesschalck. Dirección Virtual. Teorías unificadas de la organización para la práctica de la dirección. 1995. Editorial Docencia. Buenos Aires. Pág. 20.

¿Por qué hablar sobre modelos mentales?

Si en el mundo nada cambiara, si nuestras circunstancias fueran siempre las mismas, no haría falta prestarle mayor atención a nuestros modelos mentales o paradigmas. Bastaría con nuestra experiencia para resolver todos nuestros problemas.

Un jugador de tenis no necesita comprender los procesos por los cuales puede enviar la pelota en cierta dirección y con precisión. Le basta con practicar. Unas breves explicaciones bastan. Una vez que incorpora los movimientos con la práctica (cientos, miles de golpes), el subconsciente se encarga del resto. Así funciona bien.

Pero el tenis tiene una característica: durante un mismo partido, la cancha permanece con las mismas dimensiones, las pelotas tienen el mismo tamaño y la misma forma, y las mismas reglas se mantienen vigentes todos el tiempo. Un único modelo mental es suficiente para regir nuestros movimientos. Pero ¿qué pasaría si en cada golpe la pelota viniera con otra forma, distinto peso, tamaño, las dimensiones de la cancha variaran, cambiara nuestra raqueta y, peor aún, las reglas del juego cambiaran? Tendríamos que pensar mucho más cada movimiento. Y solamente tendría alguna utilidad si pudiéramos descubrir ciertos patrones entre las distintas situaciones. En especial, sería muy útil si pudiéramos detectar los patrones según los cuales se van produciendo los cambios. Inclusive podríamos llegar a predecir los próximos cambios y, más aún, si encontramos relaciones entre nuestras acciones y los cambios, podríamos ser co-generadores de los cambios y utilizarlos a favor nuestro.

Aprender a aprender.

En un mundo que cambia, y cada vez más rápido, es necesario tener capacidad para cambiar nuestros modelos mentales, o adoptar más de uno según la situación. Porque cada vez es más cierto que uno sólo no basta.

En este contexto, no basta con aprender en el sentido de ampliar nuestro stock de datos, o adquirir mayor información. Hace falta aprender a aprender, es decir, comprender el mecanismo por el cual podemos manejar distintas situaciones, reconocer distintos patrones nunca experimentados con anterioridad, poder enfrentar lo nuevo sin caer en la trampa de pretender hacerlo siempre con las mismas herramientas. Ésto es lo que Peter M. Senge llama 'aprendizaje generativo'.

“El 'aprendizaje para la supervivencia', lo que a menudo se llama 'aprendizaje adaptativo', es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga

el 'aprendizaje adaptativo' con el 'aprendizaje generativo', un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa".²⁶

Ventajas y desventajas de los modelos mentales. Gareth Morgan. Peter M. Senge. Ortega y Gasset. Alberto Benegas Lynch (h), y la Escuela Austríaca de Economía. Michael Hammer y James Champy, y la Reingeniería. Jerry Ellig: la Administración Basada en el Mercado.

Tendemos a utilizar metáforas sencillas para comprender la compleja realidad. Mediante la asociación, nuestra comprensión se acelera.

El punto es que los modelos mentales, que sirven para potenciar nuestro aprendizaje, también pueden llegar a obstruirlo, en especial ante situaciones de grandes cambios.

Mediante sencillas imágenes, en realidad formadas por infinitas cantidades de asociaciones de significados, podemos transmitir y recibir información muy compleja. Gareth Morgan explica que, al decir 'ese hombre es un león', podemos aludir con estas pocas palabras a complejos aspectos de esa persona (agresiva, enérgica, fuerte, etc.), que de otro modo tardaríamos mucho en explicar.

Pero toda metáfora encierra un peligro: produce una comprensión parcial, con un foco particular. En el ejemplo anterior, si bien la imagen de un león puede ser útil para recalcar los atributos leoninos del valor, la fuerza y la ferocidad de esa persona, no nos dice nada respecto de si esa misma persona es un santo, un demonio, si es aburrido, de qué trabaja, o qué le gusta hacer los domingos.

Dice Gareth Morgan: "Es fácil ver cómo esta clase de pensamiento tiene importancia para comprender la organización y la gestión. Las organizaciones son un fenómeno complejo y paradójico que puede comprenderse de muchas maneras diferentes. Muchas de nuestras ideas 'dadas por supuesto' sobre la organización son metafóricas aunque pudiéramos no reconocerlas como tales. Por ejemplo, hablamos frecuentemente de las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos y que operen fluida y eficientemente. Y como resultado de esta clase de pensamiento a menudo intentamos organizarlas y gestionarlas de un modo mecanicista, forzando sus otras cualidades".²⁷

Algunas personas son más hábiles para comprender las situaciones que intentan organizar o gestionar. Son más hábiles para negociar, para tratar con las mujeres, para comunicarse y hasta para jugar al truco. En realidad, los 'entendedores hábiles' desarrollan la técnica de comprender situaciones con varios escenarios en la mente. Tienen una capacidad abierta y flexible, y son capaces de suspender

²⁶ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. Pág. 24.

²⁷ Gareth Morgan. Imágenes... Op. Cit. Pág. 3.

inmediatamente los juicios, hasta que surge una visión más clara de la situación. Son conscientes de que nuevas perspectivas permiten arribar a una comprensión más amplia y con mayores posibilidades para la acción.

Por el contrario otros tienden a interpretarlo todo desde un punto de vista fijo. No comprenden que sólo tienen una visión parcial de una realidad mucho más amplia. Consecuentemente, viven permanentemente en situaciones de conflictos, como aquel que, por tener un martillo como única herramienta, trata todo lo que se le cruza por el camino como si fueran clavos.

Dado que siempre existen supuestos en nuestra mente, entonces nuestra comprensión siempre es parcial.

La disciplina del manejo de los modelos mentales desarrolla las técnicas para aflorar, verificar y perfeccionar nuestras imágenes internas, nuestros supuestos. Porque el problema no es que existan, sino que no seamos conscientes de ello. Nuestros modelos mentales son muy poderosos, dado que determinan nuestro modo de interpretar al mundo y, por lo tanto, nuestro modo de actuar.

Dice Peter M. Senge: “El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificadores. El problema surge cuando los modelos mentales son tácitos, cuando existen por debajo del nivel de la conciencia”.²⁸ Por eso es importante traerlos a la superficie, porque un modelo mental puede funcionar bien en determinadas circunstancias, pero si cambia la situación y no somos conscientes del modelo mental, se agranda la brecha entre nuestros supuestos y la realidad, reduciendo nuestra capacidad para actuar con efectividad.

P.M. Senge afirma que sólo tenemos supuestos, y nunca verdades. “[S]iempre vemos el mundo a través de modelos mentales”,²⁹ y éstos son siempre incompletos. Por eso necesitamos desarrollar una apertura mental.

Un error muy común es proponer respuestas simples para problemas complejos, por ejemplo, interpretar situaciones de procesos como si fueran instantáneas. Suponer, para nuestro análisis, que hay equilibrio donde sólo hay movimiento. Esto ocurre frecuentemente en economía. Diversos autores prestan atención solamente a la oferta o solamente a la demanda, y las tratan por separado, cuando en realidad son las dos caras de una misma moneda, o se aferran a una obsesión de lograr el equilibrio que no tiene sentido en realidad, o intentan controlar sistemas e ignoran que no lo necesitan porque esos mismos sistemas poseen mecanismos de autocontrol. Este problema es abordado por el pensamiento sistémico y la teoría del caos.

²⁸ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. Pág. 225. Senge analiza el caso de los Tres Grandes de Detroit (mercado automovilístico), que durante décadas “creyeron que la gente compraba automóviles por el diseño, no por la calidad ni por el servicio”. Pág. 224.

²⁹ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. Pág. 236.

Veamos otros ejemplos de autores que, con objetivos totalmente distintos, destacan los peligros de utilizar la metáfora equivocada para explicar la realidad. Ortega y Gasset nos advierte sobre el Estado, a quien considera “el mayor peligro”:

“Me refiero al peligro mayor que hoy amenaza a la civilización europea. Como todos los demás peligros que amenazan a esta civilización, también éste ha nacido de ella. Más aún: consituye una de sus glorias; es el Estado contemporáneo... Rememórese lo que era el Estado a fines del siglo XVIII en todas las naciones europeas ¡Bien poca cosa!... Esta indina burguesía poseía, ante todo y sobre todo, una cosa: talento, talento práctico. Sabía organizar, disciplinar, dar continuidad y articulación al esfuerzo. En medio de ella, como en un océano, navegaba la ‘nave del Estado’. La nave del Estado es una metáfora reinventada por la burguesía, que se sentía a sí misma oceánica, omnipotente y encinta de tormentas. Aquella nave era cosa de nada o poco más: apenas si tenía soldados, apenas si tenía burócratas, apenas si tenía dinero... Pero con la Revolución se adueñó del Poder público la burguesía y aplicó al Estado sus innegables virtudes, y en poco más de una generación creó un Estado poderoso, que acabó con las revoluciones. Desde 1848, es decir, desde que comienza la segunda generación de gobiernos burgueses, no hay en Europa verdaderas revoluciones... Ya no cabe en Europa más que lo contrario: el golpe de Estado. Y todo lo que con posterioridad pudo darse aires de revolución no fue más que un golpe de Estado con máscara.

“En nuestro tiempo, el Estado ha llegado a ser una máquina formidable que funciona prodigiosamente, de una maravillosa eficiencia por la cantidad y precisión de sus medios. Plantada en medio de la sociedad, basta tocar a un resorte para que actúen sus enormes palancas y operen fulminantes sobre cualquier trozo del cuerpo social.

“El Estado contemporáneo es el producto más visible y notorio de la civilización. Y es muy interesante, es revelador, percatarse de la actitud que ante él adopta el hombre-masa. Éste lo ve, lo admira, sabe que está ahí, asegurando su vida; pero no tiene conciencia de que es una creación humana inventada por ciertos hombres y sostenida por ciertas virtudes y supuestos que hubo ayer en los hombres y que puede evaporarse mañana... Este es el mayor peligro que hoy amenaza a la civilización: la estatificación de la vida, el intervencionismo del Estado, la absorción de toda espontaneidad social por el Estado...”³⁰

³⁰ José Ortega y Gasset. *La Rebelión...* Op. Cit. PP. 135-138. Nótese la gran similitud entre la preocupación expresada en estos párrafos por Ortega, y la preocupación que llevó a Friedrich A. von Hayek a escribir *Camino de Servidumbre* en 1944.

Alberto Benegas Lynch (h), al explicar el significado de la economía, de la cataláctica y del proceso del mercado, dedica un apartado a las “metáforas aplicadas a la economía”:

“En estudios de economía se suele recurrir a sentidos figurados utilizando distintas expresiones, las cuales, si se toman como simple uso metafórico, no presentan inconvenientes. Sin embargo, el abandono sistemático del uso propio de los términos muchas veces termina por inducir a error”.³¹

Explica entonces el problema que surge de recurrir, en economía, a expresiones tomadas de las ciencias naturales (en especial de la física) y de las ciencias políticas. Términos como ‘nivel’ de precios, ajustes ‘automáticos’, ‘velocidad’ de circulación generan graves errores. Metáforas según las cuales se asimilan las empresas a ‘imperios’, igualan patrimonios y ‘poder’, o se explica que determinados productos ‘invaden’ determinados mercados, dificultan y en realidad desvían la comprensión del funcionamiento del proceso del mercado.

A lo largo de su libro, verdaderamente desnuda las metáforas equivocadas para proponer nuevos modelos mentales que expliquen mejor la realidad. En particular, cuando se refiere al comercio exterior,³² advierte sobre la importancia de dejar de pretender imaginar al comercio exterior como un comercio entre países, y comenzar a verlo como un proceso de intercambios entre específicas personas y/o empresas u organizaciones de diferentes nacionalidades.

Michael Hammer y James Champy, en su libro Reingeniería, se refieren constantemente a la necesidad de abandonar los viejos paradigmas, cuando éstos no son adecuados, y lo difícil que resulta cuando se trata de supuestos tácitos. Con el objetivo de explicar las causas que pueden llevar al éxito en los negocios, proponen una forma de analizar y rediseñar los procesos de las empresas, que llaman ‘Reingeniería’:

“[R]eingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.³³

Las siguientes citas son muy elocuentes:

“En la esencia de la reingeniería de negocios está la idea del pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes. Toda compañía está llena de reglas implícitas heredadas de decenios anteriores... Tales reglas se basan en supuestos relativos a tecnologías, a personal y a metas organizacionales que ya no están en vigor. Si las compañías no cambian estas

³¹ Alberto Benegas Lynch (h). Fundamentos... Op. Cit. PP. 124-128.

³² Alberto Benegas Lynch (h). Fundamentos... Op. Cit. PP. 393-424.

³³ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 34.

normas, cualesquiera reorganizaciones superficiales que hagan no serán más eficaces que desempolvar los muebles en Pompeya”.³⁴

“La ironía está en que las compañías están funcionando tan mal justamente porque antes funcionaban tan bien... Que esas mismas compañías y sus descendientes ya no desempeñen bien su función no se debe a ninguna falla intrínseca; se debe a que el mundo en que operan ha cambiado y rebasa los límites de su capacidad adaptarse o evolucionar. Los principios sobre los cuales están organizadas se adaptaban magníficamente a las condiciones de una era anterior, pero ya no dan más”.³⁵

“Durante doscientos años se fundaron y se construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas. En la era postindustrial de los negocios en que estamos entrando, las corporaciones se fundarán y se construirán sobre la base de reunificar esas tareas en procesos coherentes... El mundo de Adam Smith y sus maneras de hacer negocios son el paradigma de ayer”.³⁶

“Las compañías creadas para vivir de la producción en serie, la estabilidad y el crecimiento, no se pueden arreglar para que tengan éxito en un mundo en el cual los clientes, la competencia y el cambio exigen flexibilidad y rápidas reacciones”.³⁷

“Los oficios orientados a tareas son obsoletos en el mundo actual de clientes, competencia y cambio. Lo que las compañías tienen que hacer es organizarse en torno al proceso”.³⁸

“Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesión con la actividad más bien que con el resultado, parálisis burocrática, falta de innovación, altos costos indirectos –estas características no son nuevas; no han aparecido súbitamente. Siempre han existido. Lo que pasa es que hasta hace poco tiempo las compañías no tenían que preocuparse mucho por ellas. Si los costos subían mucho, podían trasladarlos a los clientes. Si los clientes no estaban satisfechos, no tenían a quién acudir. Si tardaban en aparecer nuevos productos, los clientes esperaban. El trabajo administrativo importante consistía en administrar el crecimiento, y lo demás no importaba. Ahora que el crecimiento se ha nivelado, lo demás importa muchísimo”.³⁹

³⁴ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 3.

³⁵ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 11.

³⁶ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. PP. 1,2 y 18. Se refiere al paradigma ilustrado por Adam Smith en La Riqueza de las Naciones, donde se enfoca la importancia de la división del trabajo, la planificación y el control para lograr mejoras de productividad en economías de gran escala. Adam Smith utiliza el ejemplo de la fabricación de alfileres para demostrar la importancia de la división del trabajo y la especialización.

³⁷ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 25.

³⁸ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 29.

³⁹ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 32.

“Al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? ¿Y por qué lo hacemos en esa forma? Hacerse estas preguntas lo obliga a uno a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo esas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas.

“La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado; en efecto, las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas... La reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser”.⁴⁰

Y así, a lo largo de todo el libro Reingeniería, vemos que M. Hammer y J. Champy se esfuerzan en descubrir el por qué de los viejos y los nuevos paradigmas.

Un esfuerzo similar se percibe en los autores de la Escuela Austríaca de Economía, como en las citas de Alberto Benegas Lynch (h) mencionadas.

No es casual, entonces, la aparición de la propuesta de Jerry Ellig, de tomar elementos o sistemas de la economía de mercado, pertenecientes a la teoría económica de la Escuela Austríaca de Economía, para aplicarlos a la administración de empresas u organizaciones. Jerry Ellig se refiere también al problema de los viejos paradigmas:

“Desde el surgimiento de la gran empresa hasta mediados del siglo XX el paradigma dominante en la administración fue una combinación de jerarquía autoritaria y Administración Científica... Sin embargo, en los últimos cincuenta años surgieron una gran variedad de teorías y prácticas que cuestionan el paradigma autoritario de la administración... Estas ideas, si bien muy diferentes entre sí, representan el abandono del paradigma autoritario para incursionar en algo más coherente con un orden espontáneo”.⁴¹

La disciplina de los modelos mentales.

Como dijimos anteriormente, se trata de bucear en la profundidad de nuestros modelos mentales y traerlos a la superficie. De esta manera, pueden ser muy provechosos. Por el contrario, si permanecen ocultos, anulan nuestra capacidad de comprensión y de acción efectiva.

⁴⁰ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. PP. 34-35.

⁴¹ Jerry Ellig. De la Economía Austríaca a la Administración Basada en el Mercado. Libertas N° 24. Mayo de 1996. Publicado originalmente en el Journal of Private Enterprise, vol. II, N° 1, p. 31.

La empresa Hanover Insurance, dirigida por Bill O'Brien, bajo la influencia de Chris Argyris, Beckett y otros, gradualmente desarrolló su propio enfoque de los modelos mentales.⁴² En su programa, plantean el desarrollo de ciertas aptitudes o habilidades para trabajar con modelos mentales.

Chris Argyris divide las aptitudes en dos clases amplias:

- Aptitudes para la reflexión: Se relacionan con desacelerar nuestros procesos de pensamiento para cobrar mayor consciencia de cómo formamos nuestros modelos mentales y cómo éstos influyen sobre nuestros actos.
- Aptitudes para la indagación: Conciernen a nuestro modo de operar en interacciones directas con los demás, sobre todo cuando abordamos temas complejos y conflictivos.

De estas dos aptitudes, se derivan las siguientes:

- El reconocimiento de 'brincos de abstracción' (o 'saltos lógicos'): Reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización. Nuestra mente racional tiene una extraordinaria facilidad para abstraer a partir de detalles concretos (es nuestra forma de comprender), sustituyendo muchos detalles por conceptos simples, y luego razonamos según estos conceptos. En el brinco de abstracción, pasamos de observaciones directas (datos) a generalizaciones no verificadas. Si no somos conscientes de nuestros brincos, nuestra capacidad de aprendizaje se limita.
- Exponer la columna izquierda: Consiste en manifestar o expresar lo que normalmente callamos. Es una técnica poderosa para ver cómo operan nuestros modelos mentales en situaciones particulares. Frecuentemente manipulamos las situaciones para no afrontar nuestros verdaderos pensamientos y sentimientos, y de esa forma obstaculizamos la corrección de una situación contraproducente.
- Equilibrar la indagación con la persuasión: Aptitudes para una investigación honesta. Cuando se combinan adecuadamente indagación y persuasión, la meta ya no es ganar la discusión, sino hallar la mejor argumentación. Ésto implica nuevamente un compromiso con la búsqueda de la verdad, es decir, honestidad intelectual, y un genuino interés por aprender y progresar.
- Enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías en uso (la teoría implícita de lo que hacemos). Habitualmente existe una brecha entre las teorías que guían lo que decimos y las teorías que justifican nuestros actos. Es importante reconocer la presencia de esta brecha. Si realmente tenemos intención de aprender, no basta con adoptar un lenguaje nuevo, sino que debemos modificar nuestra conducta.

⁴² Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. PP. 231-257.

¿Qué estamos buscando?

Lo que estamos planteando es que si en lo personal tenemos algo importante que hacer en la vida, y si en las organizaciones tenemos una visión clara de lo que queremos alcanzar, podremos hacerlo con mayor eficiencia si:

- clarificamos nuestra visión y nuestros valores,
- si ponemos nuestro esfuerzo al servicio de ellos (dominio personal),
- si desarrollamos la habilidad necesaria para no caer en trampas mentales que obstaculizan nuestro aprendizaje (modelos mentales inconscientes),
- y la habilidad para indagar y aceptar nuevos modelos mentales que nos permitan una mejor comprensión de nuestra realidad.

En el próximo capítulo proponemos un nuevo modelo mental para comprender las organizaciones: **La Teoría del Caos**.

3- PENSAMIENTO SISTÉMICO Y TEORÍA DEL CAOS

Nos interesa en especial comprender:

- cómo afectan los valores al comportamiento de las organizaciones,
- cómo se da esa relación,
- y cómo podemos usarla a nuestro favor.

Ocurre que muchos problemas se originan en nuestros modos básicos de pensamiento e interacción, más que en peculiaridades de la estructura y en las políticas de las organizaciones. Por eso hasta ahora hablamos de los valores de las personas, del dominio personal, y de los modelos mentales y las correspondientes técnicas para su mejor manejo. Hemos empezado por las causas más profundas de los hechos.

Y ahora es el momento de ver todas las relaciones para poder comprender el funcionamiento de las organizaciones humanas. Relaciones entre nuestros valores, nuestras formas de pensar, de descubrir, nuestros actos, y los de los demás.

El pensamiento sistémico y la teoría del caos. Un nuevo modelo mental.

Vamos a introducirnos en la quinta disciplina de Peter M. Senge: El Pensamiento Sistémico. Como vimos, Peter M. Senge propone cinco disciplinas para desarrollar la organización inteligente. Estas son:

- El dominio personal
- Los modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo
- El pensamiento sistémico

En los primeros dos capítulos hemos desarrollado el dominio personal y los modelos mentales.

El pensamiento sistémico es una forma particular de mirar y entender al mundo. Un nuevo modelo mental.

David Parker y Ralph Stacey exponen una teoría similar: la Teoría del Caos. En ambos casos, se busca la forma de comprender mejor los procesos racionales, culturales, cognoscitivos, políticos e inconscientes que intervienen en las organizaciones, y cómo están relacionados.

Esta teoría se contrapone con viejos prejuicios simplificadores de la realidad compleja.

Características de la perspectiva del caos.

Cuando hablamos de ‘caos’, la imagen inmediata es azar y confusión. Es necesario cambiar la imagen que asociamos a esta palabra. Para la teoría que desarrollamos, caos es:

“[U]na **mezcla intrincada de orden y desorden**, de regularidad e irregularidad: patrones de comportamiento que, si bien son irregulares, resultan reconocibles como amplias **categorías conductuales o arquetipos**, dentro de los cuales existen incontables variedades individuales”.⁴³

En esta definición, interesa destacar que caos implica complejidad, pero no necesariamente azar y confusión. Por otro lado, este nuevo modelo mental nos invita a descubrir categorías, tipos de conductas, relaciones o arquetipos, dentro de lo que parece confusión. No confundirnos con la inmensidad de las distintas variedades de árboles, y olvidarnos del bosque. Nos interesa identificar los patrones totales, y buscar la forma de modificarlos, según nuestros valores.

Tenemos la tendencia a ver la realidad de acuerdo a lo que vamos a llamar ‘**pensamiento lineal**’ o ‘**pensamiento asistémico**’. Es el viejo paradigma, la visión simple. Según este modelo mental, todo es orden y regularidad. Los sistemas se mueven en forma predecible, ordenada de antemano según leyes deterministas.⁴⁴ Causas ordenadas producen efectos ordenados.

⁴³ David Parker y Ralph Stacey. *Caos, ... Op. Cit.* Pág. 126.

⁴⁴ Respecto del paradigma determinista y cómo afecta nuestras vidas, es interesante la visión de Ayn Rand en *The Romantic Manifesto. A Philosophy of Literature.* 1975. New American Library. New York. Edición original: 1966. En primer lugar, encontramos una similitud en la actitud inicial de Rand, en la introducción de su libro: “De acuerdo a mi filosofía, uno no debe expresar ‘intenciones, opiniones, objetivos o motivos’ sin declarar sus razones para ello –es decir, sin identificar sus bases en la realidad”. Pág. V. Más adelante, en el cap.7, *El Vacío Estético de Nuestra Época*, se refiere en particular al determinismo, y cómo éste ha afectado la literatura y la forma de percibir la realidad de las personas: “Antes del siglo diecinueve, la literatura presentaba al hombre como un ser indefenso cuya vida y acciones estaban determinadas por fuerzas más allá de su control: o su destino y los dioses, como en las tragedias griegas, o por una debilidad innata, ‘a tragic flaw’, como en las obras de Shakespeare. Los escritores veían al hombre como metafísicamente impotente; su premisa básica era el determinismo. Con esta premisa, uno no podía proyectar qué debería ocurrir al hombre; solamente se podía registrar lo que había ocurrido... El hombre como un ser que posee la facultad de voluntad no apareció en la literatura hasta el siglo diecinueve... El Romanticismo vió al hombre como un ser capaz de escoger sus valores, lograr sus objetivos, controlar su propia existencia. Los escritores románticos no registraban los eventos que habían ocurrido, sino que diseñaban los eventos que deberían ocurrir; no registraban las elecciones que los hombres habían hecho, sino que imaginaban las elecciones que los hombres deberían hacer. Con el resurgimiento del misticismo y el colectivismo... [e]l nuevo enemigo del hombre, en el arte, fue el Naturalismo. El Naturalismo negó el concepto de la voluntad y volvió a una visión del hombre como una criatura indefensa determinada por fuerzas más allá de su control; solamente que ahora el nuevo regulador del destino del hombre era la sociedad. Los Naturalistas proclamaban que los valores no tienen

En la **visión compleja (sistemas no lineales)**, descubrimos el papel creativo del desorden y la irregularidad. Les perdemos el miedo, nos sacamos la obsesión de querer controlarlo y equilibrarlo todo. Encontramos **sistemas autoorganizados**, cuyo funcionamiento tiene consecuencias impredecibles. **Existen leyes deterministas, pero operan de forma circular**: El desorden conduce al orden, y el orden, al desorden.

La realidad está constituida por círculos, pero vemos líneas rectas (causa → efecto). Esto limita nuestra comprensión. Una de las razones de esta fragmentación de nuestro pensamiento surge del lenguaje. El lenguaje modela la percepción. Los idiomas occidentales, con su estructura sujeto-verbo-objeto, favorecen una perspectiva lineal.

Las **relaciones lineales** se caracterizan por:

- Una causa dada tiene un solo efecto.
- Vale la propiedad aditiva simple. El todo está constituido por la suma de sus componentes. Por lo tanto, se puede fraccionar para su análisis y después volver a unir las partes para entenderlos (método reduccionista).

Esta es la típica visión de los economistas neoclásicos, que, para su análisis, separan la oferta de la demanda, la producción de la distribución, o los compradores de los vendedores, las importaciones de las exportaciones, como si no se tratara siempre de un mismo proceso de intercambio, las dos caras de la misma moneda.

Por el contrario, en los **sistemas no lineales (visión sistémica, teoría del caos)**:

- **Una causa o una acción dadas pueden tener varios efectos distintos.**
- La propiedad aditiva no existe. Son sinérgicos. **El todo es mucho más que la suma de sus componentes.** Por eso hablamos de una aproximación holística o sistémica para comprender los patrones de comportamiento que produce el sistema en su conjunto (analogía de la visión holística: holograma es una lámina que contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de sus partes).

poder ni lugar, ni en la vida humana ni en la literatura,...". PP. 123-124. En línea con estos argumentos contrarios al determinismo, encontramos a Alberto Benegas Lynch (h), al final de su libro Fundamentos... Op. Cit., pág. 559: "Todos los que no son herodianos tienen la obligación moral de defender el sistema social de la libertad porque como expresa con elegancia y elocuencia el poeta: 'Sólo es digno de la libertad y la vida aquel que sabe cada día conquistarlas'".

- Además, los sistemas no lineales **son sumamente sensibles a las condiciones iniciales**. Un rumor o pequeño error puede desencadenar grandes cambios. Una causa única puede producir infinitos efectos.
- Por eso **es imposible predecir su futuro a largo plazo**, y tampoco es posible, ante un hecho dado, recorrer el camino inverso hacia las causas.
- **Los sistemas no lineales no pueden ser diseñados, planificados, controlados, coordinados. Evolucionan mediante procesos de autoorganización**. Aceptar esta visión requiere necesariamente una gran dosis de humildad, y la capacidad para suspender los prejuicios.
- La **sinergia** adquiere una importancia esencial.

La palanca en el pensamiento sistémico.

La clave del pensamiento sistémico es la 'palanca':⁴⁵

- Identificar las relaciones, patrones y arquetipos mencionados, esto es, descifrar la compleja realidad.
- Hallar el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas ('punto de apalancamiento').

El arte del pensamiento sistémico consiste en ser capaz de reconocer las estructuras complejas que relacionan la abundancia de hechos, detalles, presiones y correntadas que son propias del ámbito empresarial.

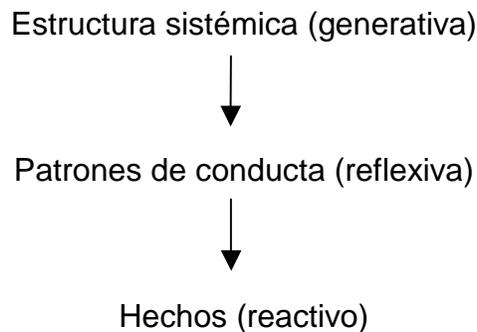
La esencia de dominar el pensamiento sistémico como disciplina administrativa radica en ver patrones donde otros sólo ven hechos y fuerzas ante las cuales reaccionan. En nuestra imagen propuesta para este trabajo (Fig. 1), estos hechos constituyen la parte visible de las organizaciones; la que está por encima de la superficie. El arte consiste en encontrar las conexiones entre la inmensidad de los hechos, procedimientos, resultados, acciones, etc. de las organizaciones, reconocer leyes o patrones en medio de la complejidad (ver el bosque además de los árboles), y utilizarlos a nuestro favor.

A ésto se refieren las frases del sitio Ama-Yi y del libro Reingeniería elegidas para el comienzo de este ensayo, y que ilustran el sentido del mismo. También Peter M. Senge se refiere a estos conceptos:

“La perspectiva sistémica muestra que hay niveles múltiples de explicación en toda situación compleja, tal como lo sugiere el diagrama que presentamos abajo. Las explicaciones fácticas –‘le hicimos qué a quién’- condenan a sus autores a la

⁴⁵ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. PP. 148-163.

posición reactiva... son las más comunes en la cultura contemporánea, y por eso prevalece la administración reactiva. Las explicaciones basadas en patrones de conducta se concentran en ver tendencias de más largo plazo y evaluar sus implicaciones... Estas explicaciones restan énfasis a la reacción de corto plazo. Al menos sugieren cómo podemos responder a las tendencias cambiantes en un largo plazo. El tercer nivel de explicación, el 'estructural', es el menos común y el más potente. Se concentra en la respuesta a la pregunta: '¿Qué causa los patrones de conducta?'... Aunque raras, las explicaciones estructurales, si resultan claras y comprensibles, tienen un impacto considerable... son importantes porque abordan las causas subyacentes de conducta en un nivel en el cual los patrones de conducta se pueden modificar. La estructura genera conducta, y el cambio de estructuras subyacentes puede generar otros patrones de conducta. En este sentido, las explicaciones estructurales son inherentemente generativas".⁴⁶



Relaciones circulares.

El sistema y el medio evolucionan conjuntamente, según interacciones entre ambos. Estas relaciones entre los distintos integrantes de las organizaciones no son lineales, sino circulares. Las llamamos **retroacciones**.

Veamos una imagen que expresa la interacción entre las personas, o entre las organizaciones, o entre las personas y las organizaciones (ver Fig. 3):

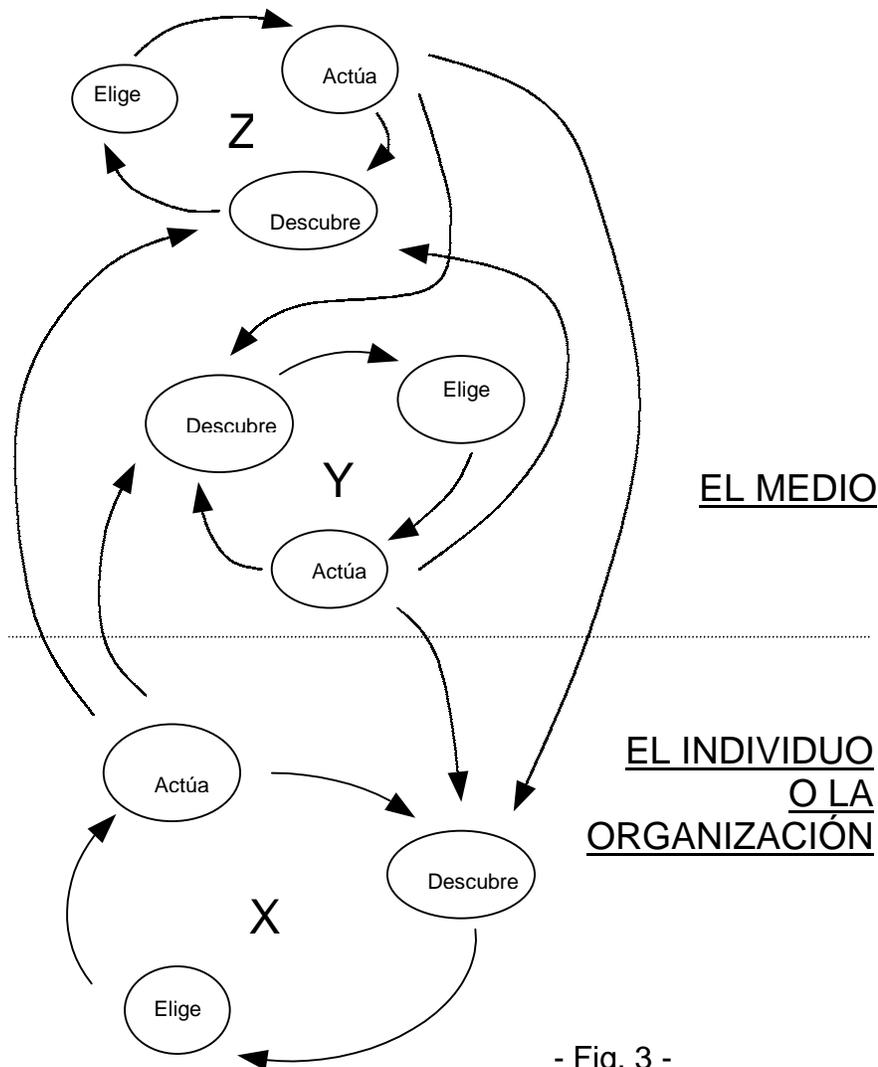
En la figura vemos que cada acción de X ejercerá una retroacción que tendrá un impacto sobre su acción siguiente. A medida que los individuos actúan en su vida diaria, determinan sistemas de retroacción.

Un punto clave es considerar que existe **el tiempo** entre cada fase (descubrimiento, elección, acción). Esta perspectiva exige adoptar una **visión dinámica**, no como una foto de un instante, sino como un proceso en movimiento, para comprender los sistemas de las organizaciones humanas.

⁴⁶ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. PP. 70-72.

Cabe preguntarnos hasta qué punto podemos influir sobre el medio. ¿El medio nos condiciona totalmente? Entonces no existiría libertad. Es característico del pensamiento asistémico suponer que todos los resultados son consecuencias del medio, y verse a sí mismos como víctimas, como forzados a actuar de determinadas maneras (pensamientos del tipo “No tuve más remedio que...”). Pero sí podemos influir en la realidad. Nuestros actos sí tienen consecuencias, y pequeños actos pueden tener enormes efectos. El arte está en encontrar los ya mencionados puntos de apalancamiento. Esto no es fácil, dado que la realidad es compleja.

Las retroacciones pueden ser positivas o negativas.



- Fig. 3 -

Retroacciones negativas (o realimentaciones compensadoras o estabilizadoras).

El sistema se mueve hacia un equilibrio estable o hacia un ciclo límite. Se da cuando existe una conducta orientada hacia las metas. El objetivo puede ser explícito o implícito.

Los sistemas planificados se basan en la noción de retroacción negativa. Es el clásico sistema que consiste en:

- plantear un resultado a alcanzar,
- utilizar un mecanismo de control de los resultados,
- determinar la brecha entre lo real y lo propuesto,
- efectuar las modificaciones correspondientes,

y así sucesivamente, buscando la convergencia entre lo planeado y la realidad.

El sistema de Gerenciamiento por la Calidad Total (TQM - Total Quality Management) utiliza este tipo de retroacción (ver Fig. 4). Está basado en los ciclos PDCA (Plan – Do – Check – Action), que consisten en:

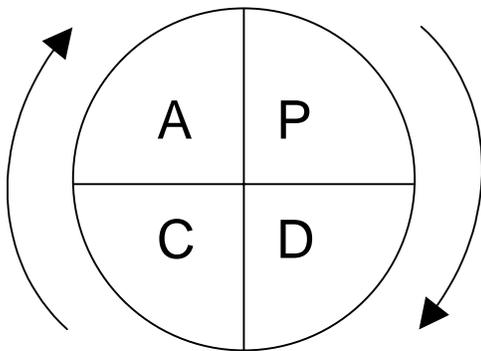


Fig. 4 – Ciclo PDCA

P = Plan
D = Do
C = Check
A = Action

- Planear: establecer metas, idear sistemas de control, confeccionar procedimientos.
- Hacer: capacitar en los procedimientos, ejecutarlos.
- Controlar: verificar en qué medida se cumplen las metas.
- Actuar: removiendo los síntomas y, por otro lado, atacando las causas para que los problemas no se repitan.

La retroacción negativa va eliminando el error.

Un ejemplo simple es la forma por la cual aproximamos nuestra mano hacia un objeto para agarrarlo. Lo hacemos por aproximaciones sucesivas (de las que no somos conscientes).

Retroacciones positivas (o realimentaciones reforzadoras).

La retroacción positiva, en cambio, refuerza las desviaciones en lugar de anularlas. Es amplificadora y desestabilizadora. Aparece muy frecuentemente en la economía y en los negocios, como: crecimientos autorreforzados, aprovechamientos de logros ajenos, reacciones en cadena, profecías que entrañan su propio cumplimiento, círculos virtuosos y círculos viciosos.

Un típico ejemplo podría ser una corrida bancaria, en la cual, un rumor de que un banco está a punto de fundirse provoca que muchos clientes quieran retirar su dinero al mismo tiempo, lo cual provoca graves problemas al banco, lo cual genera más corridas y, finalmente, el banco termina fundiéndose.

Ejemplos similares ocurren con la pérdida de confianza con determinadas monedas que llegan a generar hiperinflación.

Tipos de aprendizaje en las organizaciones.

En las organizaciones, las retroacciones positivas y negativas pueden observarse como dos tipos distintos de aprendizaje:

Aprendizaje de circuito simple (ver Fig. 5):

Es un proceso de retroacción negativa, o de conducta estabilizadora. Los individuos aprenden acerca de las consecuencias de su conducta y actúan ajustando según este aprendizaje, pero no ponen en tela de juicio el marco de referencia dentro del cual éste tiene lugar.

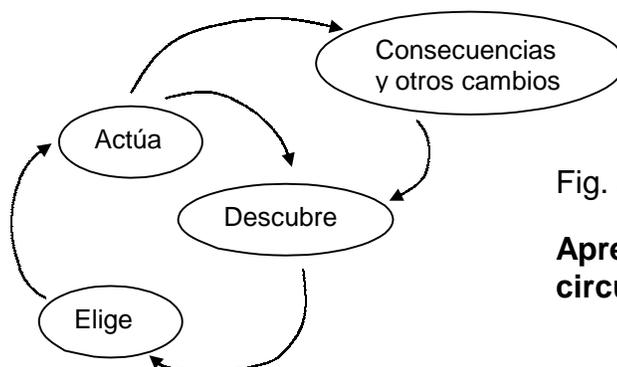


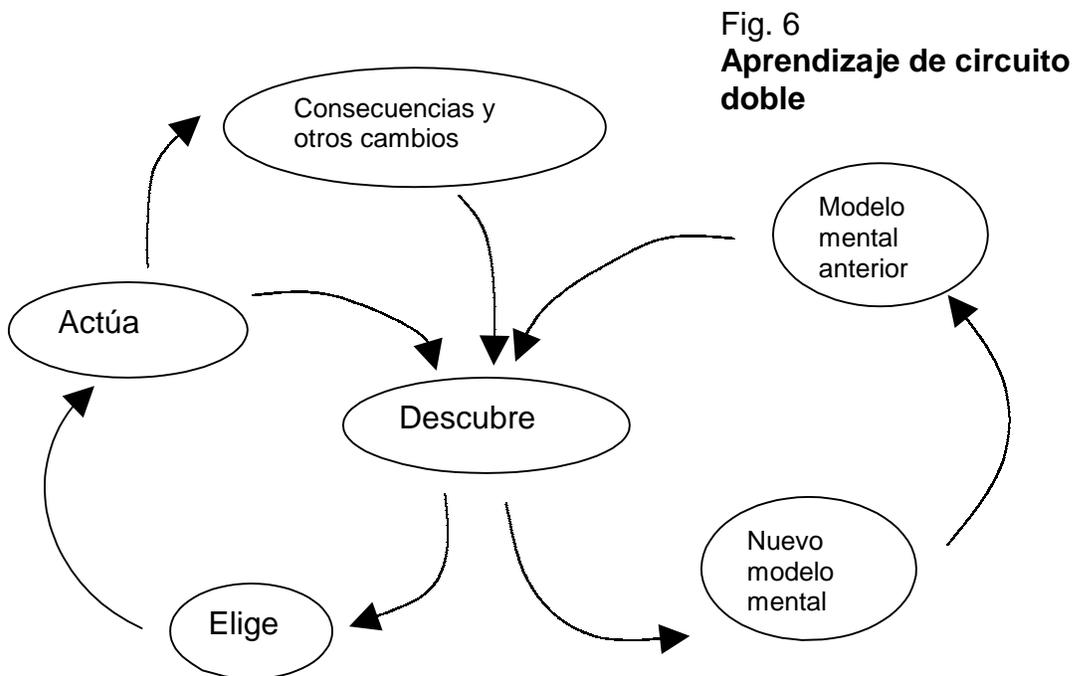
Fig. 5

Aprendizaje de circuito simple

Aprendizaje de circuito doble (ver Fig. 6):

Es un proceso de retroacción positiva. Aquí el modelo está sujeto a cuestionamientos y cambios. Es un proceso creativo y desestabilizador, o destructivo / constructivo. Pone en tela de juicio el status quo.

Como dijimos, no tiene sentido planificar o predecir a largo plazo. Sin embargo, el futuro a corto plazo sí es más predecible, porque el sistema necesita tiempo para amplificar los pequeños cambios hasta transformarlos en modificaciones importantes de los patrones de comportamiento. También es posible, y es esencial, planificar las acciones siguientes. Y para eso el pensamiento sistémico y la teoría del caos nos proponen un nuevo modelo mental para interpretar el funcionamiento de las organizaciones humanas. Este es el mecanismo de aprendizaje. Las personas tenemos que aprender actuando.



Dos ejemplos análogos: la Reingeniería es a la Administración de Empresas, lo que el Enfoque basado en los Derechos de Propiedad es a la Economía.

Hemos visto en la figura 4 el ciclo PDCA, de retroacción negativa, correspondiente al gerenciamiento por la calidad total. Este esquema es la base del llamado 'kaizen', o sistema de mejoría continua. Al respecto, M. Hammer y J. Champy nos dicen:

“La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas

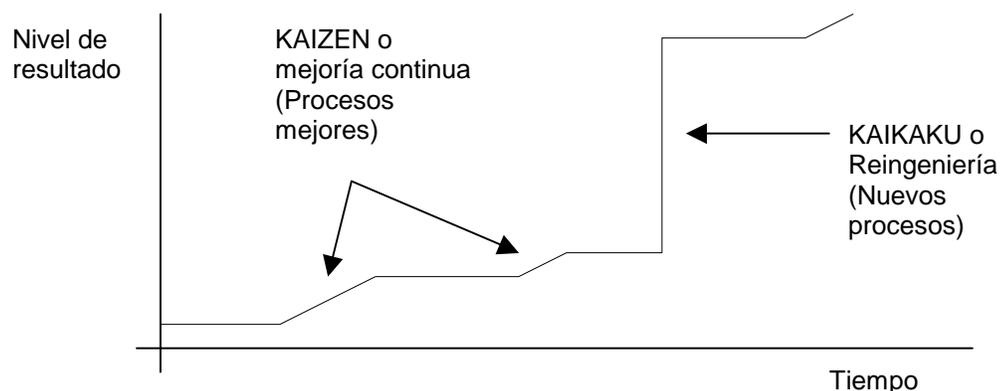
comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás. Sin embargo, los dos programas también difieren fundamentalmente. Los programas de calidad trabajan dentro del marco de los procesos existentes de una compañía y buscan mejorarlos por medio de lo que los japoneses llaman *kaizen*, o mejora incremental y continua. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor. La mejora de calidad busca el mejoramiento incremental del desempeño del proceso. La reingeniería, como lo hemos visto, busca avances decisivos, no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos. La reingeniería implica, igualmente, un enfoque de gestión del cambio diferente del que necesitan los programas de calidad”.⁴⁷

Es decir, la Reingeniería coincide con el tipo de conducta indicado en la figura 6, en el que se cuestiona el modelo mental compartido, y si es necesario se descarta por completo, con el objetivo de diseñar un proceso más adecuado a las necesidades de la compañía, es decir, de sus clientes.

Algunos autores de la Calidad Total al estilo japonés, como Vicente Falconi Campos, incluyen en su jerga el concepto de la Reingeniería, bajo el nombre de ‘Kaikaku’:

“Si un gerente precisa mejorar sus resultados (calidad, costo o plazo), debe utilizar el método PDCA de mejoras... y alterar su padrón de sistema... Esta mejora se puede dar afinando el proceso actual o realizando correcciones (Kaizen), o desarrollando un nuevo proceso (Kaikaku)... Este último caso engloba lo que se ha denominado recientemente como Reingeniería”.⁴⁸

El siguiente gráfico ilustra el párrafo anterior:⁴⁹



⁴⁷ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 51.

⁴⁸ Vicente Falconi Campos. TQC – Gerenciamiento de Rutina del Trabajo del día-a-día. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro - RJ. Bloch Editores S.A., 1994. Pág. 129.

⁴⁹ Tomado de Vicente Falconi Campos. TQC – Gerenciamiento... Op. Cit. Pág. 198.

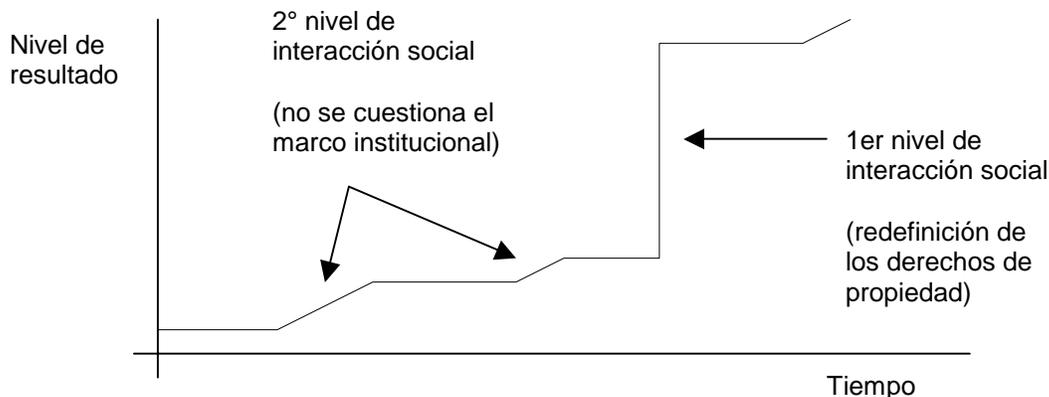
Sin embargo, debe decirse que el enfoque general de la Calidad Total no es tan fuerte en la generación de nuevos procesos como en el control y mejoramiento de los existentes.

En el ámbito de la Economía, la Escuela de la Elección Pública (Public Choice), presenta un enfoque análogo al de la Reingeniería en el ámbito de la Administración de Empresas. Dice Svetozar Pejovich:

“Es importante reconocer que la actividad económica abarca la interacción social a dos niveles. El primer nivel implica el desarrollo, la especificación y la modificación de las relaciones de propiedad mediante las cuales trata la comunidad de resolver los problemas sociales derivados de la escasez. El conjunto de derechos de propiedad prevaleciente define el carácter general de la vida económica en la comunidad. Las relaciones de propiedad afectan el comportamiento económico y a su vez se ven desarrolladas, modificadas y cambiadas por las condiciones económicas de vida.

“El segundo nivel de la interacción social implica los procesos de toma de decisiones, las elecciones individuales, el contenido de los acuerdos contractuales, y las actividades desarrolladas dentro del conjunto de elecciones definido por los derechos de propiedad prevalecientes. Tradicionalmente, la teoría económica se ha ocupado sobre todo del análisis de las interacciones sociales a este nivel de la actividad económica, es decir, del análisis de las soluciones de equilibrio dentro de un marco institucional dado”.⁵⁰

Es decir, que podríamos considerar, para la Economía, un gráfico similar al anterior:



Pejovich define los derechos de propiedad como “las relaciones conductistas sancionadas que surgen como consecuencia de la existencia de bienes escasos y

⁵⁰ Svetozar Pejovich. Fundamentos de Economía: Un enfoque basado en los derechos de propiedad. Cap. II. La Ley y la Economía. 4. El Desarrollo de los Derechos de Propiedad. Últimos dos párrafos.

se refieren a su uso”.⁵¹ La importancia de los derechos de propiedad radica en que “una vez definidas las relaciones de propiedad sobre un bien, el interés del hombre conduce a su preservación”.⁵² En esta afirmación encuentra la razón por la que se extinguen los búfalos y no las vacas, y se contaminan más los lagos de propiedad pública que los de propiedad privada. Encuentra en los derechos de propiedad la llave de lo que llama el primer nivel de interacción social.

Es interesante destacar la coherencia con la propuesta mencionada más arriba de Jerry Ellig para asimilar a las organizaciones los sistemas claves en la economía de mercado. Él propone un paralelismo entre el sistema de derechos de propiedad en la economía de mercado, y el sistema de roles y responsabilidades en las organizaciones o empresas. La modificación del sistema de derechos de propiedad en la economía es equivalente a la redefinición de los procesos y sus respectivos sistemas de roles y responsabilidades.

Siguiendo con esta forma propuesta de interpretar el funcionamiento de las organizaciones con círculos y niveles, propongo que existe un tercer nivel de la interacción social, que corresponde a los valores y supuestos básicos de las personas integrantes de una sociedad dada. Porque son los valores de las personas los que, en definitiva, impondrán uno u otro sistema de derechos de propiedad. Donde impere la humildad, el respeto por los demás, por la vida y la libertad, el sistema de derechos de propiedad se desarrollará hacia la dirección de la propiedad privada, mientras que donde prevalezcan los valores de la violencia, la soberbia, y los paradigmas del control y la planificación de la vida de los demás, prevalecerá la propiedad pública.

En esta línea, podemos proponer un sistema de aprendizaje de circuito triple, ilustrado por la figura 7:

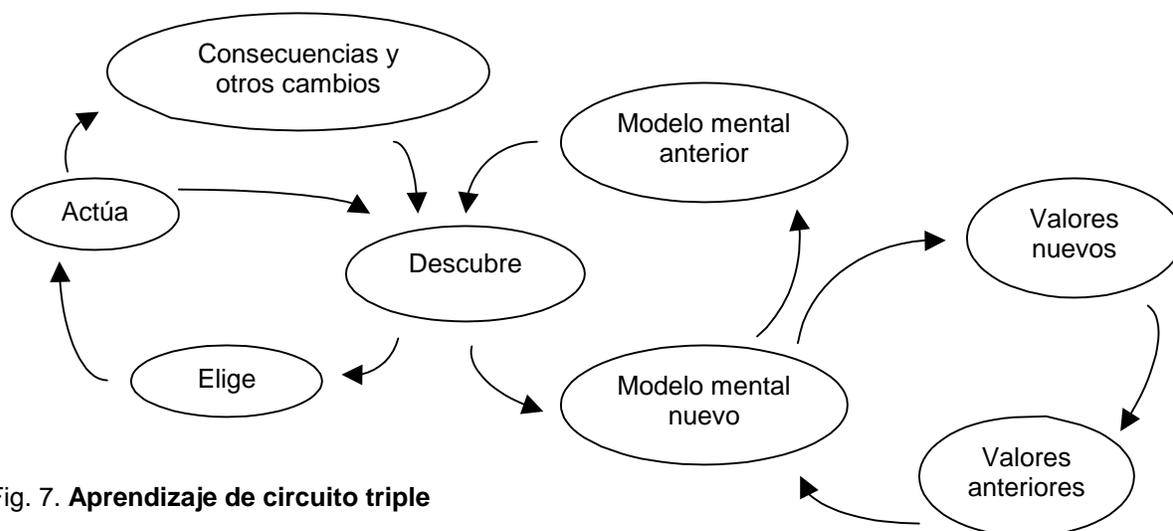


Fig. 7. Aprendizaje de circuito triple

⁵¹ Svetozar Pejovich. Fundamentos de economía: un enfoque... Op. Cit. Cap. II. 1. El concepto de los derechos de propiedad.

⁵² Svetozar Pejovich. Op. Cit. Cap. II. 4. El desarrollo de los derechos de propiedad.

En la jerga del pensamiento sistémico, correspondería a una explicación de estructura sistémica o generativa, según vimos anteriormente.

De la observación empírica, concluyo que en nuestro mundo actual resulta más difícil luchar contra los viejos paradigmas en el ámbito de la Economía que en el ámbito de la Administración de Empresas.

Más adelante, al plantear el modelo propuesto por la Teoría del Caos, veremos que pueden operar simultáneamente más de tres circuitos.

Arquetipos o patrones de comportamiento.

Hemos mencionado varias veces los llamados 'patrones' de comportamiento o estructurales. También se denominan 'arquetipos'. En el lenguaje del pensamiento sistémico, las retroacciones positivas y negativas pueden considerarse como sustantivos y verbos, y los arquetipos son oraciones simples o narraciones sencillas que se cuentan una y otra vez.

Afortunadamente, los problemas casi nunca son únicos, sino que se repiten. Muchos se encuentran tipificados. Se dice que "una elegante simplicidad subyace a la complejidad de los sistemas administrativos".⁵³ En la medida en que aprendemos a reconocerlos y comprenderlos, adquirimos capacidad para trabajar con esas fuerzas y modificarlas (encontramos el punto de apalancamiento).

Peter M. Senge describe algunos arquetipos tipificados: 'límites del crecimiento', 'desplazamiento de la carga', 'compensación entre proceso y demora', 'erosión de metas', 'éxito para quien tiene éxito', etc. Describe los procesos y la forma en que habitualmente caemos prisioneros en ellos.⁵⁴

El primer paso para descubrir los arquetipos es eliminar nuestra tendencia a concentrarnos en los hechos, y comenzar a buscar las fuerzas subyacentes, los procesos lentos y graduales, imperceptibles a primera vista. En la imagen propuesta para este trabajo, de la Fig. 1, equivale a descender por debajo de la superficie de las organizaciones e identificar las relaciones o redes entre las conductas de unos y otros, y entre acciones y pensamientos, las leyes que rigen las situaciones, y en el fondo, los valores de las personas. Es importante descubrir cómo es el 'movimiento' de esa realidad, no verla como una fotografía.

Es importante volver a remarcar que la teoría del caos, al analizar el funcionamiento de las organizaciones y de la economía, propone descubrir arquetipos o patrones dentro de estos sistemas, que son muy complejos. La palabra caos, en este contexto, no implica azar absoluto y confusión. Es decir, que bajo la luz de la teoría del caos es errado afirmar que la planificación y el control

⁵³ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. Pág. 123.

⁵⁴ Peter M. Senge. La Quinta... Op. Cit. PP. 122-147.

no tienen sentido en absoluto. Lo que propone es que a largo plazo es probable que determinados supuestos, de cuya existencia tal vez ni siquiera seamos conscientes hoy, cambien. Por eso pierde sentido la planificación a largo plazo. Pero, ¿qué es largo plazo? Cuán largo y cuán corto es algo subjetivo y dependerá de cada caso. En principio, podemos afirmar que largo plazo es aquel en el cual podemos suponer que nuestros supuestos básicos de hoy pueden cambiar. Estos supuestos básicos pueden ser valores, tecnología, forma de hacer las cosas, etc. Pero, una vez más, la idea de intentar reconocer patrones o arquetipos dentro de sistemas tan complejos y sistemas autoorganizados, tiene que ver justamente con la búsqueda desesperada de poder planear a tan largo plazo como podamos hacerlo, aunque más no sea hasta unos instantes después de nuestras acciones.

F.A. von Hayek, quien a menudo es citado como uno de los precursores del concepto de orden espontáneo, nos dice que “todo el que no sea un fatalista completo es un partidario de la planificación; todo acto político es (o debe ser) un acto de planeamiento... Pero no es éste el sentido en que nuestros entusiastas de una sociedad planificada emplean ahora el término...”⁵⁵ Y nosotros podemos agregar: toda acción humana es un acto de planeamiento. Actuamos porque estimamos que como consecuencia de nuestra acción obtendremos una ganancia (monetaria o espiritual), de acuerdo a nuestros valores, intereses y conocimiento acerca del mundo. Toda acción humana implica la pretensión de haber interpretado correctamente la realidad y ser capaz de conocer con anticipación los resultados de nuestra acción. Si no fuéramos capaces de adoptar esta postura, ninguna acción tendría sentido. Si la realidad fuera tan compleja como para que no tenga sentido ningún sistema de planeamiento, simplemente permaneceríamos quietos, inmóviles, perplejos y asustados. Es porque nos consideramos capaces de interpretar la complejidad del mundo que actuamos.

La teoría del caos de ningún modo está reñida con el planeamiento. Es más, constituye una herramienta poderosa para planear mejor, en forma más eficiente. Nos sirve para reconocer órdenes espontáneos donde con otros enfoques sólo parecer haber confusión. Nos sirve para reconocer los marcos donde sí vale la pena planear y aquellos en los que no tiene sentido. Por ejemplo, siguiendo la jerga propuesta por Pejovich más arriba, podemos concluir que es más importante intentar trabajar en el planeamiento del primer nivel de interacción social, descubriendo (no inventando) nuevas formas de definir los derechos de propiedad, que intentar regularlo y planearlo todo en el segundo nivel de interacción social bajo un único marco y sin la posibilidad de cuestionarlo. Decimos descubriendo y no inventado porque el derecho de propiedad constituye un ‘orden espontáneo’ o sistema autoorganizado.

Al respecto, Alberto Benegas Lynch (h) cita a Hayek:

⁵⁵ Friedrich A. von Hayek. Camino de Servidumbre. Alianza Editorial, S.A., Madrid, 2000. Ed. original: 1944. Pág. 65. Hayek se refería en este libro al problema del colectivismo, es decir, a la pretensión de dirigir en forma centralizada toda la actividad económica.

*“Decir que debemos planear deliberadamente la sociedad moderna porque es compleja resulta paradójico y es consecuencia de un completo malentendido. El hecho es más bien que podemos preservar un orden de esa complejidad no por el método de dirigir a sus miembros sino solamente de modo indirecto, a través del establecimiento y del mejoramiento de normas que permiten el orden espontáneo”.*⁵⁶

Y en la búsqueda del camino hacia una sociedad abierta y libre, propone el descubrimiento de “[u]n orden en el que la producción e implementación de normas de convivencia civilizada se lleve a cabo de un modo que no requiera la lesión de los derechos con la idea de preservarlos”.⁵⁷

Agrego a esta discusión que concluir que no se puede planear absolutamente nada en una sociedad porque es compleja también resulta un malentendido, y que el verdadero fundamento en contra de la sociedad planificada no está en la complejidad de la sociedad sino en los valores que sostenemos. Al final de este ensayo, profundizaremos esta discusión.

El funcionamiento de las organizaciones. Modelo de la teoría del caos.

La teoría del caos nos propone el siguiente modelo para la mejor comprensión del funcionamiento de las organizaciones humanas (ver Fig. 8).⁵⁸

Nuevamente aclaramos que el planteo de este tipo de modelos no equivale a la proposición de una hipóstasis, según la cual la organización tiene una vida propia, descubre, elige, actúa. Los que descubren, eligen y actúan son cada uno de sus integrantes. El modelo propuesto puede considerarse válido para cada persona, y de un modo ilustrativo para una organización.

Se sigue representando **un circuito de aprendizaje, con las fases descubrir-elegir-actuar**, pero conectado a otros circuitos, de manera de describir los complejos procesos de las organizaciones.

Todos los circuitos están relacionados y se afectan unos a otros.

- **Circuito racional.** El circuito racional es el del control. La trayectoria planificada. Es de retroacción negativa cuando no operan los otros circuitos. Es el interno (analizar los hechos, evaluar y seleccionar opciones, implementar una opción).

⁵⁶ Alberto Benegas Lynch (h). Hacia el Autogobierno. Una crítica al poder político. Emecé Editores. 1993. Pág. 428. La cursiva es de A. Benegas Lynch (h), quien cita a F.A. Hayek en Law, Legislation and Liberty.

⁵⁷ Alberto Benegas Lynch (h). Hacia el Autogobierno. Op. Cit. Pág. 431.

⁵⁸ Tomado de David Parker y Ralph Stacey. Caos, administración... Op. Cit. Pág. 172.

- **Circuito cultural y cognoscitivo.** Contiene nuestros valores y nuestros modelos mentales compartidos. Por lo tanto, en este circuito opera nuestra forma de pensar y de percibir la realidad. Este circuito, junto con las fases descubrir-elegir-actuar, constituye un aprendizaje de circuito doble como el visto en la Fig. 6.
- **Circuitos del proceso inconsciente y de la política encubierta.** Las personas que trabajan en grupo lo hacen en un clima emocional. El temor al fracaso, o las contradicciones y conflictos (por ejemplo, entre determinados comportamientos y nuestros valores), pueden elevar el grado de ansiedad. Ante esta situación se producen procesos de defensa contra la ansiedad. Se genera una fuerte tendencia a regresar a las formas de conducta que las personas tenían en la infancia. Las conductas de defensa contra la ansiedad se denominan 'conductas basadas en los supuestos'. Pueden producir efectos amplificadores y desestabilizadores.

En el ámbito de la Administración de Empresas, Hammer y Champy nos advierten que una de las causas de fracasos de compañías que inician procesos de reingeniería es “[n]o hacer caso de los valores y las creencias de los empleados”.⁵⁹

Los supuestos básicos alteran nuestra forma de elegir, y las conductas de defensa contra la ansiedad, determinan nuestra forma de actuar.

Nuestros supuestos básicos también van a determinar nuestras condiciones de negociación y liderazgo, que juegan un importante papel en las negociaciones y el ejercicio de la política abierta.

- **Circuito de la política abierta.** Este circuito define la forma de elegir en las organizaciones cuando el circuito racional opera como de retroacción positiva. Mediante el ejercicio de la política, las personas negocian intereses, en los cuales también están implícitos sus valores.

Asimismo, la forma de elegir puede determinar ansiedad, reforzando el circuito del proceso inconsciente.

Por último, todas las acciones producen cambios en el medio que serán percibidos por la organización (sus integrantes) en los siguientes ciclos.

Administración ordinaria y administración extraordinaria. Podemos decir que en determinada organización se está viviendo una situación según un modelo de 'administración ordinaria', cuando opera mayormente el circuito racional. Prevalece la seguridad y la certeza que les brinda el modelo compartido. Es una situación de estabilidad.

⁵⁹ Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Op. Cit. Pág. 212.

Pero si se intensifican las anomalías hasta el punto en que las personas comienzan a cuestionar el modelo, se ponen en funcionamiento los otros circuitos, que son de retroacción positiva, es decir, desestabilizadores:

- los políticos (abierto y encubierto),
- el de aprendizaje de circuito doble (fases descubre-elige-actúa, y el circuito cultural y cognoscitivo),
- y el del proceso inconsciente.

En este caso, decimos que estamos en presencia de la 'administración extraordinaria'. El circuito racional ya no puede funcionar, porque éste presupone un paradigma compartido que es justamente el que la administración extraordinaria está destruyendo.

En la figura 9 se propone un esquema para describir visualmente el funcionamiento de la administración ordinaria y la administración extraordinaria. Consiste en dos circuitos.

El de la administración ordinaria es de retroacción negativa, y tiende a la estabilidad. Corresponde a un sistema de aprendizaje de circuito simple o circuito racional. Existe un modelo mental o paradigma, roles, sistemas, misiones, etc. muy claros para los integrantes de la organización, y compartidos por todos. Hemos visto ya el ejemplo del gerenciamiento por la Calidad Total y el sistema del kaizen o mejoría continua.

El de la administración extraordinaria representa la situación del modelo de la figura 8, en la que todos los circuitos se encuentran operando. Corresponde a un esquema de aprendizaje de circuito doble y circuitos de retroacción positiva o desestabilizadores, creativos, etc. Las contradicciones y conflictos, si bien tienen una fase destructora, también tienen una constructora, dado que generan presión para llegar a una síntesis, es decir, un nuevo modelo compartido. Es el caso de la Reingeniería en el ámbito de la Administración de Empresas, y el de las redefiniciones de los derechos de propiedad privada en el ámbito de la Economía.

Las organizaciones y el cambio.

Una organización es un sistema de retroacción.

Si se rige solamente por **procesos de retroacción negativa**, manteniendo un paradigma mental común o cosmovisión compartida:

- Los patrones de comportamiento son regulares y ordenados.
- Prevalecen los sentimientos de seguridad, y hay límites a los procesos de retroacción positiva (de inestabilidad).

- Toda innovación se hace imposible. Esto conduce a un posible fracaso.

Si, en cambio, las organizaciones están gobernadas principalmente por **sistemas de retroacción positiva**, entonces:

- Asumen una actividad política destructiva (abierta o encubierta), de mecanismos de defensa, jugadas tácticas y procesos y formas de liderazgo con gran carga neurótica.
- La organización tiende a desintegrarse. Esto también conduce al fracaso.

Vemos, entonces, que **la condición necesaria para la supervivencia y progreso dentro de una organización, es que se rija por una combinación adecuada de procesos de retroacción negativa y de procesos de retroacción positiva.**

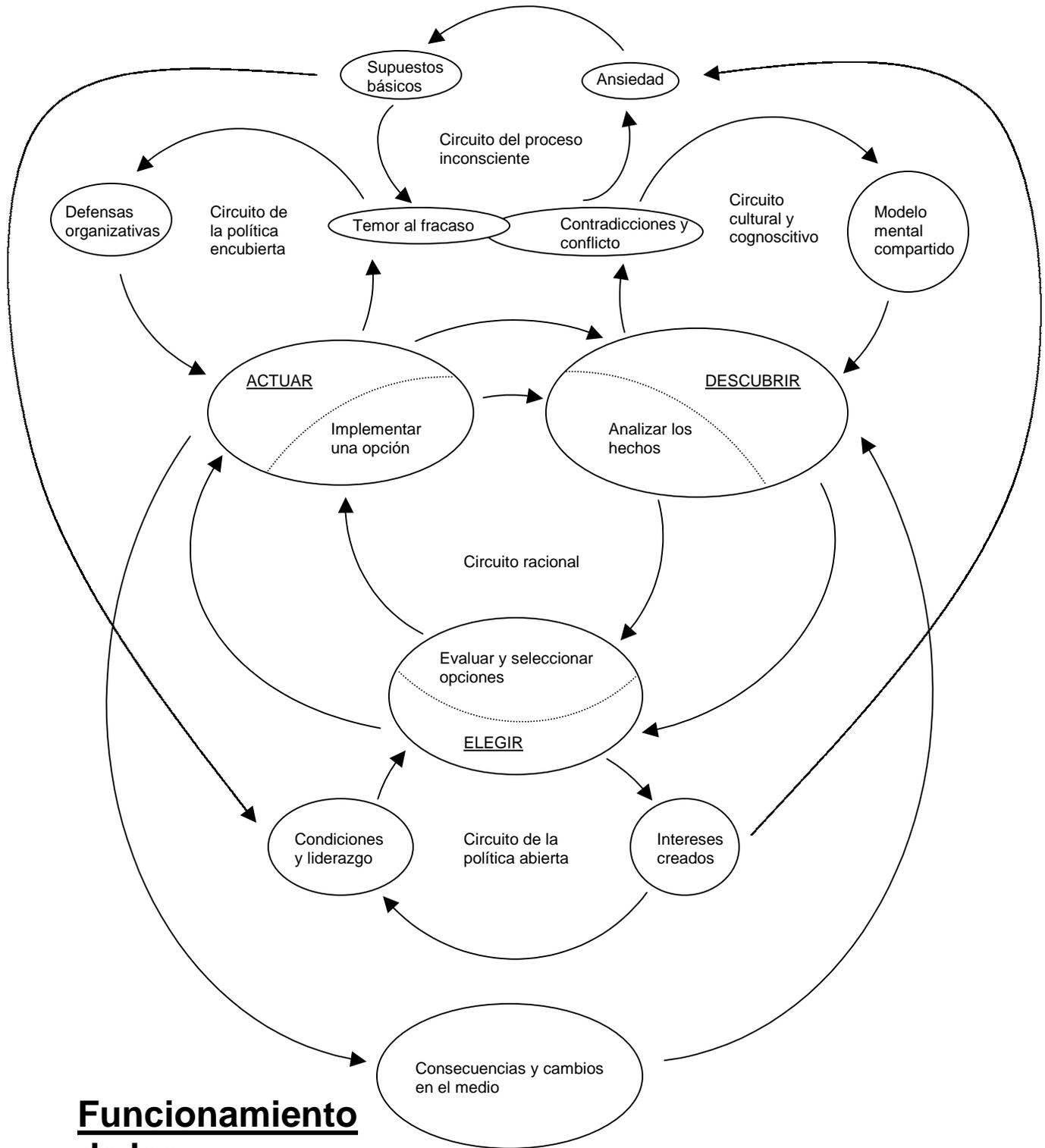
La selección natural elimina a todos los sistemas que alcanzan estados de total estabilidad o de total inestabilidad. Los que sobreviven o prosperan son aquellos que se mantienen lejos del equilibrio, en una inestabilidad limitada. Con este sentido, en las primeras definiciones de caos, dijimos que el orden convive con el desorden.

Con frecuencia existen prejuicios errados en la administración. Se ve a la estabilidad como algo deseable, y se plantea el cambio como situaciones intermitentes de estabilidad-cambio-estabilidad, buscando siempre retornar a un estado supuesto 'normal' o de equilibrio.

La teoría del caos propone un nuevo modelo mental: el cambio incesante, continuo. Por eso insistimos en la visión dinámica, en contraposición con la perspectiva lineal y estática. Debemos alentar en las organizaciones las conductas para que el cambio sea siempre posible. Los administradores deben examinar continuamente sus organizaciones, los paradigmas y la cultura que determinan sus acciones, y el modo como piensan y actúan. La única forma de combatir a la burocracia embrutecedora es el continuo cuestionamiento del status quo.

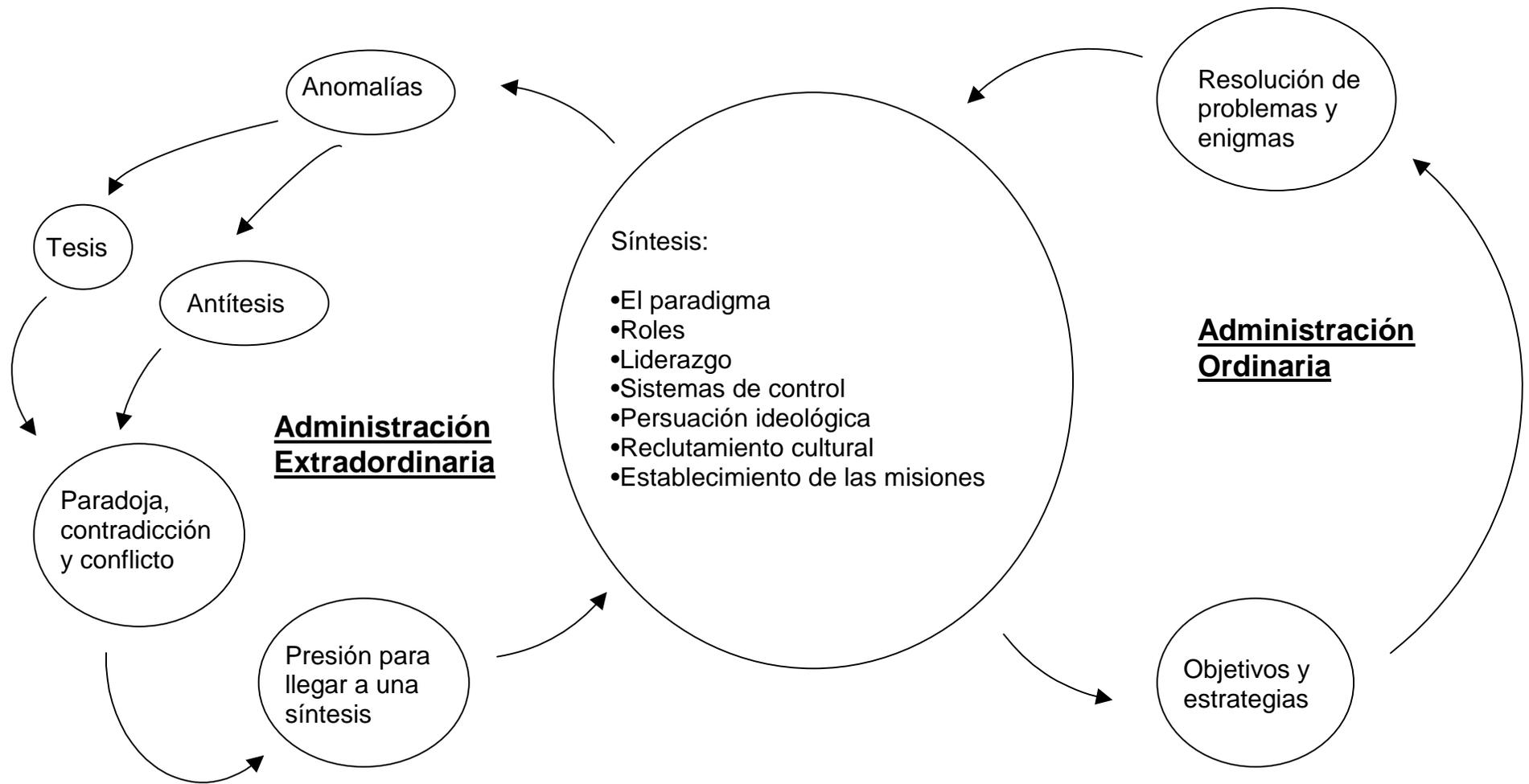
Otro error muy frecuente en la administración consiste en suponer que las crisis en las organizaciones se deben a la falta de capacidad para adaptarse al cambio. Es una visión de aprendizaje simple, de retroacción negativa, donde interesa la capacidad para reaccionar.

Desde la perspectiva caótica, **el fracaso no se debe a una mala planificación para lograr adaptación a los medios del futuro, sino a que se adapten en lugar de crear.** No obtienen los resultados propuestos a largo plazo, porque es imposible hacerlo. Una vez más, destacamos la visión creativa y dinámica de este nuevo modelo mental.



Funcionamiento de las organizaciones Teoría del Caos

- Fig. 8 -



- Fig. 9 -

4- EL PODER DE LOS VALORES EN LAS ORGANIZACIONES

La imagen descrita en la introducción (Fig. 1) pone en evidencia que lo más oculto y difícil de traer a la superficie son los valores y los supuestos básicos.

Ésto es porque a menudo están dentro del proceso inconsciente. El problema es que los valores son muy poderosos. Ya hemos visto como pueden producir circuitos reforzadores, alterando totalmente nuestras formas de elegir y de actuar, generando conductas defensivas y conflictos.

Es importante luchar contra esa tendencia generalizada a prestar atención solamente a la parte más visible de las organizaciones: los procedimientos, los resultados, los hechos. En la medida en que comprendamos mejor el funcionamiento de los distintos circuitos o procesos que interactúan en las empresas y organizaciones, podremos:

- Evitar conflictos entre las personas (sus valores y sus supuestos) y el clima de la empresa, generado por las políticas, los procedimientos, la política o los intereses subyacentes. Muchas empresas pretenden adoptar, como simples recetas del éxito, programas y estructuras que fueron diseñados para culturas totalmente diferentes, con valores diferentes, en circunstancias diferentes. Cometan el error señalado de fraccionar el todo de la empresa exitosa a copiar, para su análisis, y tratan de imitar algunos procedimientos y estructuras. Para actuar con éxito, es necesario desentrañar los valores y los paradigmas de los sistemas actuales y de los que se pretenden adoptar.
- Clarificar nuestros objetivos y generar una visión compartida, es decir, alinear los intereses de todas las personas de la organización, para poder alcanzarlos.
- **Diseñar organizaciones más humanas, es decir, organizaciones más congruentes con la naturaleza humana.** Dado que la condición para que las organizaciones sean capaces de aprender es que los individuos integrantes sean capaces de aprender en equipo, tengan alto dominio personal y buen manejo de sus modelos mentales, las organizaciones inteligentes fomentan en las personas su crecimiento integral.

En el modelo de la teoría del caos para explicar el funcionamiento de las organizaciones (Fig. 8), podemos ver que el circuito de la política abierta influye en nuestra forma de elegir, y, por lo tanto, de actuar, pero puede producir conflictos a través de los circuitos reforzadores del proceso inconsciente y el circuito cultural y cognoscitivo. Este es el caso que se presenta con frecuencia en las organizaciones donde imperan los mecanismos de control y la imposición de los intereses de los más poderosos. Si los intereses se imponen, entonces hay conflictos.

Para alcanzar el éxito en las organizaciones, existe un mejor camino que el del control y la imposición de nuestros intereses: **generar en la empresa una visión que guarde coherencia con los valores de las personas.**

Vale la pena clarificar los conceptos de 'organizaciones más humanas', 'congruentes con la naturaleza humana' y de 'visión que guarde coherencia con los valores de las personas'.

En primer lugar, es importante destacar que los valores de las personas que dirigen la organización necesariamente impregnarán todas sus acciones.

Hemos visto que, en mayor o en menor medida, los valores orientan o impulsan las acciones. Siempre, a través de las acciones de los directores, todos los integrantes de la empresa podrán percibir sus valores, aún en forma inconsciente.

En realidad, no solamente interesan los valores de los directores. Los valores de todos los integrantes de la empresa se transmitirán al clima de la empresa. Pero los directores tienen una ventaja: tienen más poder para hacer prevalecer sus valores mediante el ejercicio de la política.

Es importante, entonces, que nuestros mensajes (es decir, nuestras acciones que son percibidas en los ciclos sucesivos descubrir-elegir-actuar) sean portadores de nuestros valores, en forma clara y transparente. De esta forma nos evitamos procesos conflictivos de políticas encubiertas. Si debemos diseñar procedimientos o políticas, éstos deben ser coherentes con los valores con que se pretende diseñar la empresa.

Si los valores son compartidos, se trabajará en un sistema de lo que llamamos administración ordinaria, o aprendizaje de circuito simple, estable. Pero si los valores que llegan a la superficie a través de sus acciones producen conflictos, se ponen en juego los procesos desestabilizadores de la administración extraordinaria. A menudo, un total desconocimiento de la naturaleza humana y del funcionamiento de las organizaciones, lleva a querer solucionar o amortiguar estos conflictos con más poder, con más control o con más mecanismos de imposición de intereses (política abierta). Este camino sólo logra reforzar los conflictos.

Organizaciones y libertad.

Al hablar de generar en la empresa una visión que guarde coherencia con los valores de las personas, podríamos preguntarnos: ¿De qué personas, si no somos todos iguales? ¿Cómo sabremos cuáles son esos valores?

Pareciera que distintas personas necesariamente tendrán distintos valores, y aún los valores compartidos no tendrán la misma jerarquía para todos. Pareciera que necesariamente habrá conflictos, ansiedad, política abierta y encubierta y necesariamente 'se encenderán' todos los circuitos de retroacción positiva.

En principio, es importante que la selección del personal se haga teniendo en cuenta los valores que la dirección de la empresa pretende compartir. Como ya se dijo, es importante que coexistan los procesos estabilizadores y desestabilizadores, en su justa medida. Pero de todas maneras, pareciera que estamos condenados al conflicto, porque por definición todas las personas son distintas.

Muchas empresas tratan pulir las diferencias de valores e intereses entre los distintos integrantes, alineando los objetivos mediante diversos métodos de incentivos. Por ejemplo, premios por producción hacen que todos tengan interés en producir, y premios por calidad, que además lo hagan según los estándares especificados que requieran los clientes, etc.

En las empresas donde el respeto por las personas es un valor de la dirección de la empresa, éste se transmite en todas las direcciones, a través de todas las acciones, todos los procedimientos y todas las políticas.

Pero en las empresas donde el respeto no se considera un valor, aún los gestos buenos, los premios y las felicitaciones suenan a burla, o son percibidos por los colaboradores como 'palmadas en la espalda' cargadas de dobles intenciones. La política funciona más que cualquier otro proceso, y todo parece tener un doble sentido o un interés oculto.

Una misma política de premios por incentivos puede funcionar con éxito en una empresa donde impera el respeto, pero trasladada a otra donde éste no es un valor, la desconfianza de sus integrantes puede llegar a producir un efecto inverso.

Existe, entonces un punto donde sí podemos encontrar grandes diferencias en el funcionamiento de las organizaciones. **Cuando hablamos de organizaciones más congruentes con la naturaleza humana, hablamos de organizaciones donde impera la libertad.**

De todos los conceptos y teorías expuestas a lo largo de este trabajo, pueden extraerse muchas conclusiones, pero una puede considerarse el resumen del mismo: La mejor manera de asegurar la supervivencia y el éxito de las empresas e instituciones consiste en diseñar organizaciones más humanas, es decir, **organizaciones donde sus distintos integrantes pueden tener distintos valores, pero necesariamente se comparte al menos un valor: el respeto por las personas.**

ANEXO: Principios éticos vs. Utilitarismo, en la defensa del libre mercado. Un análisis a la luz del pensamiento sistémico y de la teoría del caos.

A lo largo de la historia, la defensa del libre mercado y sus consecuentes instituciones como el derecho de propiedad, se ha realizado fundamentalmente siguiendo dos caminos: mediante la demostración de la conveniencia de un sistema libre, el derecho de propiedad, etc., o partiendo de un sistema de valores que sustenta la defensa de ese sistema.⁶⁰

A la luz de las teorías expuestas en este ensayo, el segundo camino pareciera ser el más sólido, o el más 'potente' en la jerga de Peter M. Senge. Para el modelo del pensamiento sistémico, este camino corresponde a una explicación del nivel de estructura sistémica (generativa), ya descrita en este ensayo.

En su libro *The Ethics of Liberty*, Murray N. Rothbard parece coincidir con esta visión cuando dice, después de referirse a sus libros anteriores:

“Pero yo era todavía consciente de que la tarea [de intentar postular una teoría ética positiva de la libertad individual] necesitaba ser realizada casi desesperadamente, porque, como será visto más adelante en este trabajo, yo nunca creí que el análisis del tipo ‘value-free’ [libre de juicios de valor] o la economía o el utilitarismo (la filosofía social standard de los economistas) pudiera alguna vez ser suficiente para establecer la causa por la libertad. La economía puede ayudar a proveer muchos datos para una posición libertaria, pero no puede establecer esa filosofía política por sí misma. Los juicios políticos son necesariamente juicios de valor, y por lo tanto la filosofía política es necesariamente *ética*, y entonces un sistema ético positivo debe ser declarado para establecer la causa por la libertad individual...”

“La llave de la teoría de la libertad es el establecimiento de los derechos de propiedad, dado que cada esfera de acción individual justificada solamente puede definirse si sus derechos de propiedad están analizados y establecidos. Entonces el ‘crimen’ también puede ser definido y analizado adecuadamente como una invasión violenta o agresión contra la justa propiedad de otro individuo (incluyendo la propiedad en su propia persona). La teoría positiva de la libertad consiste entonces en analizar qué puede considerarse derechos de propiedad y, por lo tanto, qué pueden ser considerados crímenes”.⁶¹

En la Parte IV de este mismo libro, titulada: *Algunas Modernas Teorías Alternativas de la Libertad*, Rothbard analiza hasta el fondo las principales posturas liberales sustentadas en el utilitarismo, y demuestra la imposibilidad de

⁶⁰ Un análisis comparado de estas dos posturas puede verse en Tibor R. Machan, *The Two Defenses of Liberty*, 1995. También en Murray N. Rothbard, *The Ethics of Liberty*. New York University Press. 1998. Ed. original: 1982. Part IV: *Modern Alternative Theories of Liberty*. PP. 199-253.

⁶¹ Murray N. Rothbard. *The Ethics...* Op. Cit. PP. xlvii-xlviii.

justificar la causa por la libertad sin una previa discusión sobre el sistema ético implícito:

“Por lo tanto, a pesar de que la teoría de la economía praxeológica es extremadamente útil para proveer datos y conocimientos para enmarcar una política económica, no puede ser suficiente en sí misma para habilitar al economista para hacer ningún pronunciamiento respecto de valores, o para defender alguna política pública, cualquiera sea ésta. Más específicamente, ni Ludwig von Mises, ni la economía praxeológica, ni el liberalismo utilitario de Mises, son suficientes para ganar la causa por el *laissez faire* y la economía libre de mercado. Para ganar esta causa, se debe ir más allá de la economía y el utilitarismo, y establecer una ética objetiva que afirme el fundamental valor de la libertad, y condene moralmente todas las formas de estatismo, desde el igualitarismo hasta ‘el asesinato de pelirrojos’, así como las metas que implican el deseo por el poder o la satisfacción de la envidia. Para ganar por completo el caso de la libertad, no podemos ser esclavos metodológicos de cada objetivo que puedan llegar a imaginar las mayorías”.⁶²

Por otro lado, Robert Nozick, en el Prefacio de su libro *Anarchy, State and Utopia*, pone de manifiesto una actitud de gran humildad al escribir, y en la siguiente cita parece advertir la necesidad y la falta de una teoría precisa que defina las bases morales de los derechos individuales (lo cual declara ser una tarea pendiente, por no estar desarrollada en este libro):

“Es posible expresar por adelantado algunas preocupaciones teóricas generales. Este libro no presenta una precisa teoría sobre las bases morales de los derechos individuales; no contiene una precisa declaración y justificación de una teoría sobre castigos retributivos; o una definición precisa de los principios de una teoría tripartita de la justicia distributiva que presenta. Mucho de lo que digo [en este libro] descansa en o utiliza aspectos generales que considero esas teorías tendrían si fueran desarrolladas. Me gustaría escribir sobre estos asuntos en el futuro. Si lo hago, sin duda que la teoría resultante diferirá de la que ahora imagino, y esto requeriría algunas modificaciones en la superestructura edificada aquí... Tal vez este ensayo estimule a otros a colaborar en este sentido”.⁶³

En este libro, Nozick concluye que “un Estado mínimo, limitado a las estrechas funciones de la protección contra la fuerza, robo, fraude, y de los mecanismos para asegurar el cumplimiento de los contratos, etc., está justificado; que cualquier otra extensión del Estado violará el derecho de las personas a no ser forzados a realizar ciertas cosas, y es injustificado; y que el Estado mínimo es alentador y correcto”.⁶⁴

⁶² Murray N. Rothbard. *The Ethics...* Op. Cit. Pág. 214.

⁶³ Robert Nozick. *Anarchy, State and Utopia*. Basic Books, Inc. 1974. Ed. original: 1971. Págs. iv-xiv.

⁶⁴ Robert Nozick. *Anarchy, ...* Op. Cit. Pág. ix.

Rothbard, con su teoría basada en los valores, rebate esta conclusión de Nozick y muestra que el Estado mínimo no tiene justificación, ni siquiera con los argumentos de Nozick.⁶⁵

BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.amayi.com>
- Michael Hammer & James Champy. Reingeniería. Editorial Norma S.A. 1995. Edición original: 1993.
- Peter M. Senge. La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Juan Granica, S.A. 1996. Barcelona, España. Edición original: 1990.
- José Ortega y Gasset. La Rebelión de las Masas. Alianza Editorial, S.A., Madrid, 1995. Primera edición en Revista de Occidente: 1930.
- David Parker y Ralph Stacey. Caos, Administración y Economía. Las implicancias de un pensamiento no lineal. Libertas N° 24. Mayo de 1996.
- Alberto Benegas Lynch (h). Fundamentos de Análisis Económico. Abeledo Perrot, 10ª edición, 1990.
- Alberto Benegas Lynch (h). Hacia el Autogobierno. Una crítica al poder político. Emecé Editores. 1993.
- Gareth Morgan. Imágenes de la Organización. 1996. Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. México, D.F.
- Biblia de Jerusalén. Edición española. Editorial Española Desclée de Brouwer, S.A. 1976.
- Edward de Bono. Seis Sombreros para Pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción. Ediciones Juan Granica, S.A. 1996. Barcelona, España. Edición original: 1986.
- Edward de Bono. El Pensamiento Lateral.
- Víctor Andrés Maesschalck. Dirección Virtual. Teorías unificadas de la organización para la práctica de la dirección. 1995. Editorial Docencia. Buenos Aires.

⁶⁵ Murray N. Rothbard. The Ethics... Op. Cit. PP. 231-253.

- Federico Frischknecht. Dirección Recursiva. El Ateneo. 1993.
- Estrategia. Federico Frischknecht.
- Jerry Ellig. De la Economía Austríaca a la Administración Basada en el Mercado. Libertas N° 24. Mayo de 1996. Publicado originalmente en el Journal of Private Enterprise, vol. II, N° 1, p. 31.
- Economía Institucional y Organizaciones Abiertas. Carpetas de casos. Martín Krause. ESEADE.
- Ayn Rand. The Romantic Manifesto. A philosophy of literature. 1975. New American Library. New York. Edición original: 1966.
- Vicente Falconi Campos. TQC – Control de la Calidad Total (al estilo japonés). Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. 1994. Bloch Editores S.A. Rio de Janeiro. Edición original: 1992.
- Vicente Falconi Campos. TQC – Gerenciamiento de Rutina del Trabajo del día-a-día. Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro – RJ. Bloch Editores S.A., 1994.
- Svetozar Pejovich. Fundamentos de Economía: un enfoque basado en los derechos de propiedad.
- Friedrich A. von Hayek. Camino de Servidumbre. Alianza Editorial, S.A., Madrid, 2000. Edición original: 1944.
- Tibor R. Machan. The Two Defenses of Liberty. 1995.
- Murray N. Rothbard. The Ethics of Liberty. New York University Press. 1998. Edición original: 1982.
- Robert Nozick. Anarchy, State and Utopia. Basic Books, Inc. 1974. Edición original: 1971.
- Las Empresas como Sistemas Culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional. Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy.