

LA CAÓRDICA Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Artículo publicado en la Revista Nº 3 INVESTIGA de la Universidad del Istmo (UDI) de Panamá, Red Ilumino

Localización: www.udi.edu en la Sección “Investigación y Extensión” y además en “Revistas de Investigación”.

Acceso directo en: <http://es.calameo.com/read/0027613209f5e847c45db>

Autor: Dr. Eugenio Ramírez Amador, Doctor en Administración, con Especialidad en Gerencia.

LA CAÓRDICA Y LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

“El verdadero viaje de descubrimientos no consiste en buscar nuevas tierras, sino en ver con nuevos ojos”

Marcel Proust (Novelista Francés 1871-1922)

“Cuando aparece la necesidad de desarrollar una nueva percepción de las cosas, un nuevo modelo interno de la realidad, el problema nunca radica en tener nuevas ideas sino en sacar las que ya existen al exterior. Todas las mentes están repletas de muebles viejos.”
(Dee Hock)

Cuando el autor Dee Hock escribió en 1999 su libro “El nacimiento de la era caórdica” – “Birth of the Chaordic Age”-, se formuló tres preguntas:

1. ¿Por qué todas las instituciones, ya sean políticas, comerciales o sociales, son cada vez más incapaces de ocuparse de sus asuntos?
2. ¿Por qué los individuos de todas las partes tienen cada vez más conflictos y se hallan cada vez más aislados de las instituciones a las que pertenecen?
3. ¿Por qué la confusión reina cada vez en la sociedad?

I. INTRODUCCION

Sobre el concepto “Caórdica”:

“Caórdica” es la unión de dos palabras: caos y orden. En lenguaje de Hock se trata de provocar un “caos ordenado” para un nuevo orden organizacional, o sea volver anormal todo lo que se ha hecho normal.

La palabra caórdica podría prestarse a erróneas interpretaciones por el componente “caos”, pero su verdadero significado no es sinónimo de desorden, sino más bien “desequilibrar” el statu quo –el paralizante confort-, para lograr innovación o un nuevo orden en las organizaciones. La palabra *caórdica* no es de mucho uso en la jerga gerencial, porque creo que ese componente “caos” asusta, porque en español tiene una connotación muy fuerte. Por cierto la palabra no está registrada en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua.

Curiosamente Hock inventa el término a partir de la Teoría del Caos del Universo, formulada por la Física, en el sentido de que el Universo es un orden proveniente del caos, como consecuencia del “big-bang” o teoría de la gran explosión que trata de explicar el origen del Universo y del sistema solar.

El concepto caórdica no es nuevo:

Aunque el término Caórdica lo usa Hock en 1999 aplicado a las organizaciones, su significado no es nuevo. Edgar Morin –francés- en su libro “Introducción al pensamiento complejo” -1990-, ya había señalado que aunque orden y desorden son antagónicos, pueden cooperar y producir mejores organizaciones, en lo que podríamos conceptualizar como la eterna lucha del proceso dialéctico de tesis, antítesis y síntesis, en donde la tesis vendría a equivaler al “orden”, mientras que la antítesis sería el “caos”, que produciría la síntesis (nuevo orden) que a su vez se convierte en tesis a través de un proceso caórdico entre lo establecido (el orden=establishment) y el “desequilibrio” (el caos=chaos), para generar un nuevo equilibrio -la “tesis”-, al re-establecer el orden, y así sucesivamente, en el denominado proceso dialéctico.

Peter Senge también en su libro “La Quinta Disciplina” -1990- nos habla de la destrucción creativa, referida a cambiar los modelos mentales (paradigmas) para generar el cambio en las organizaciones, pues los cambios de la mente son los más lentos.

"Sabido dónde tocar, la tarea se desarrolla más simplemente, y un toque puede re-establecer el equilibrio de sistemas complejos". Peter Senge

En Resumen sobre el concepto caórdica:

La Caórdica se trata de un nuevo enfoque organizacional basado en que para que exista el orden, debe partirse de un caos – de un caos ordenado- ("*chaords*"), que conforme a la teoría de Hock:

"El orden surge, la estructura evoluciona. La vida es un fenómeno, un patrón reconocible dentro de su infinita diversidad".

En este sentido, la Caórdica le otorga a la organización un carácter más orgánico y sistémico como una entidad viva, cambiante y dinámica en donde cada parte, por pequeña e insignificante que parezca, cumple una función primordial en el funcionamiento de la organización. Hock dirige su reflexión hacia la importancia que tiene cada persona, cada proceso, cada instrumento que interactúa en la organización y lo

concibe como un todo (Ludwing von Berlalanffy-1950-Teoría General de los Sistemas) y no como "una empresa en caos" desordenada y disfuncional. La palabra caórdica –como lo comenté antes-, puede inducir a engaño, porque conceptualmente es un sistema que busca el orden, como producto del re-pensamiento y la re-valoración de los paradigmas vigentes, algunos buenos, muchos malos, la mayoría disfuncionales.

Es obvio que Hock critica frontalmente a las empresas que iniciaron con modelos estático-jerárquicos piramidales weberianos y que hasta nuestros días los mantienen vigentes, generando en la organización una cultura de frialdad total, de pasividad donde todavía sobrevive la filosofía del "homo faber" (hombre fabricante) de la ola industrial, cuyo "paradigma normal" era obedecer: "Aquí las órdenes se acatan, no se discuten", basado en el pensamiento convergente, que la actual ola del conocimiento vino a derribar ya que éste como construcción social que es, requiere del pensamiento divergente, o sea pensar diferente –pensar fuera de la caja-, porque donde todos piensan igual, nadie piensa. A este respecto la teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto en su libro de 1983 por Howard Gardner, en el que la inteligencia no es vista como algo unitario que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas y semi-independientes. Gardner define la inteligencia como la «capacidad de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas», o sea que todos tenemos inteligencias diferentes y por ende nadie es más inteligente que los demás y que un Gerente inteligente es quien conjunta personas con inteligencias diferentes para conformar equipos triunfadores de alto desempeño.

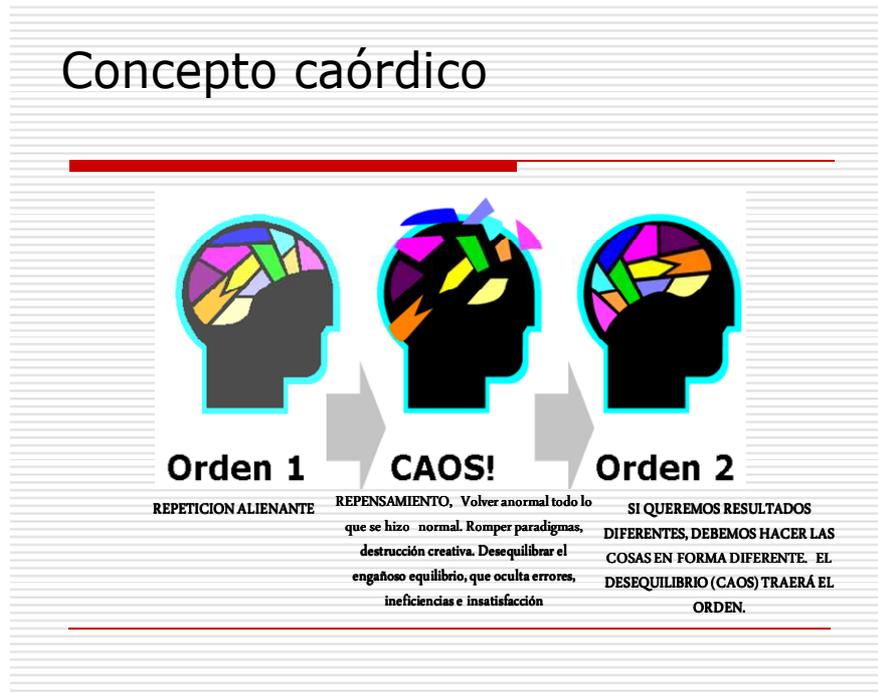
EL CAMBIO Y EL ORDEN

"El arte del progreso consiste en mantener el orden dentro del cambio y mantener el cambio dentro del orden."

Alfred North Whitehead



Concepto caórdico



II. PRINCIPIOS DE HOCK APLICABLES AL DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES

- El poder y las competencias deben estar distribuidas en la mayor medida posible. Ninguna función que pueda ser desempeñada por una unidad periférica debe ser desempeñada por una parte central de la organización. Ningún poder debe ser conferido a una división mayor que pueda ser ejercido razonablemente por un departamento más pequeño. En mis palabras, Hock plantea la división complementaria entre lo estratégico y lo operativo (modelo “nariz adentro, manos afuera”) propio de la organización corporativa.
- El sistema debe auto-organizarse. Todos los participantes deben tener el derecho de organizar un auto-gobierno en cualquier momento, por cualquier circunstancia y a cualquier escala, con derechos irrevocables de participación de dicho auto-gobierno en entidades de nivel superior. En mis palabras equivale a que la organización debe ser dinámica y flexible para estarse readecuando a los cambios en el entorno, pero conforme el Plan Estratégico y sus Políticas, a sabiendas de que el peor plan es aquel que no puede modificarse y de que si el entorno cambia, el plan debe cambiar.
- El gobierno debe ser distribuido. Ningún individuo, institución o combinación de ambos debe dominar las deliberaciones ni controlar las decisiones a ningún nivel. En mis palabras equivale al empoderamiento (empowerment), al liderazgo compartido y a la teoría de los equipos triunfadores de alto desempeño.

- Debe combinarse cooperación y competición. Todas las partes deben ser libres de competir de forma única e independiente, pero asimismo estar unidas de forma que sean sensibles a las necesidades de otras partes, dejando a un lado el interés propio y cooperando cuando ello sea necesario para el bien del conjunto. En mis palabras equivale al enfoque sistémico que propugna la caórdica, como un conjunto de subsistemas interrelacionados, inter-actuantes e interdependientes, que contribuyen al sistema total, o sea al todo que es la empresa.
- Debe ser infinitamente dúctil y al mismo tiempo extremadamente duradera. Debe ser capaz de auto-generar constantes cambios de forma y funciones, sin sacrificar su propósito esencial, su naturaleza ni sus principios.

III. MODELOS MENTALES (Paradigmas):

Los modelos mentales ó paradigmas determinan nuestro modo de percibir el mundo, nuestro modo pensar y de actuar. Pueden ser generalizaciones, teorías, opiniones, en general formas de pensamiento que normalmente son inconscientes por lo cual no se revisan, dado que se asumen como ciertos siendo a lo mejor falsos, pero son ciertos en sus consecuencias (Teorema de Thomas: aunque sea falso en sus causas, es cierto en sus consecuencias). Las consecuencias (sintomatología) se traducen en una enfermedad de las organizaciones –y de las personas-denominada “parálisis paradigmática”, que nos atasca en rutinas defensivas –repetitivamente alienantes- aislando nuestras posibilidades de cuestionar modelos mentales (paradigmas), porque aunque sean anormales, se volvieron normales, dada esa característica de escaparse a la crítica y al análisis.

Por ejemplo una empresa en caos no necesariamente equivale a estar destruida o a punto de colapsar, sino que ese caos más bien debería llevarla a analizar lo que puede destruir para seguir siendo competitiva y rentable, pues debería estar consciente de que las semillas del fracaso están en los frutos del éxito. Desde otra perspectiva, una empresa podría “estar tranquila” (zona de confort), pero como la competencia no está cruzada de brazos y los gustos y preferencias de la gente cambian constantemente, la empresa debe estar en actitud caórdica para estar analizando, criticando, repensando, re-evaluando, readecuando o destruyendo sus propios paradigmas para sostener y proyectar su éxito, aplicando la destrucción creativa –la caórdica-. Una empresa puede vender el mejor producto del mundo hasta que venga otra empresa con el mejor producto del mundo, de tal modo, que la caórdica debería conformar parte de la cultura organizacional de las empresas, para que culturalmente esté preparada a seguir siendo exitosa, en ese proceso de destrucción creativa.

Tomemos dos ejemplos empresariales de parálisis paradigmática:**El caso de reloj de cuarzo:**

El reloj suizo se quedó atrapado en su éxito basado en su funcionamiento mecánico, hasta que vino el reloj de cuarzo que lo desplazó, es decir, los relojeros suizos llegaron mentalmente hasta ahí porque eso significaba orden y éxito (la tesis). Pero vino otro suizo con el invento del reloj de cuarzo no mecánico, más barato, más exacto, más elegante (la antítesis). ¿Quiénes rechazaron de plano al reloj de cuarzo? Los relojeros suizos porque desafiaba su orden –su orden mental o paradigmático–, entonces este relojero suizo tomó un vuelo a Japón, vendió su invento y lo demás es historia: el reloj de cuarzo se apoderó del mundo (la síntesis), gracias a que los relojeros suizos no lo aceptaron porque desafiaba “su orden” o sea sus modelos mentales, a que se refiere Peter Senge en su Libro La Quinta Disciplina.

El caso de la Kodak:

Kodak fue una exitosa empresa creada en 1892 por George Eastman, que siempre se caracterizó por su constante innovación, pero tuvo que enfrentar la quiebra por no adaptarse a un entorno cambiante.

Kodak dominaba el 85% del mercado de las cámaras de fotos en todo el mundo y el 90% de las películas a nivel global. Su estrategia estuvo basada en innovación, bajo precio de la cámara y elevado precio de revelación de las fotografías.

Pero atrapada en su propio éxito e ignorando que las semillas del fracaso están en los frutos del éxito, ellos nunca se dieron cuenta de que el entorno competitivo estaba desarrollando la cámara digital, cosa que Kodak se dio cuenta –sorpresivamente–, cuando ya estaba siendo comercializada en el mercado. Lo demás es historia: Kodak perdió el mercado de las cámaras y su gran negocio del revelado.

Aquella estrategia de innovación que la hizo exitosa, cegó a sus desarrolladores de producto, porque la innovación es válida si considera los cambios en el entorno, para que esa innovación sea competitiva y responda a los gustos y preferencias de los consumidores, de lo contrario –como le sucedió a Kodak–, esa innovación llega a estancarse al verse como un fin en sí misma y como un medio de la estrategia empresarial para competir con un mercado agresivo que busca dominar mercado, con ética pero sin contemplaciones con los adversarios.

La parálisis paradigmática y la ausencia del enfoque sistémico:

Si la única constante es el cambio constante, y quien no cambie con el cambio, el cambio lo cambia, las organizaciones no deberían seguir estructuradas en forma rígida o bien haciendo simples cambios en la estructura, como si todos los problemas se arreglaran cambiando “cuadritos” y llenándolos de gente, cuando lo correcto es que la estructura debe seguir a la estrategia, es decir, si la estrategia cambia, la estructura debe cambiar y

no seguir acomodando estrategias en estructuras piramidales de poder donde el procedimiento tiene más importancia que el resultado y donde cada una de las partes es integrada a las demás, por una “mano invisible” (Adam Smith). Precisamente dado que esa mano es invisible y carente de contenidos pragmáticos, tenemos como resultado la feudocracia (cada uno por su lado defendiendo sus islas sin concepto de archipiélago).

Así vemos –paradójicamente- como hay instituciones que son excelentes en seguir los procedimientos, pero pésimos en lograr resultados y como la estructura es desagregada sin un enfoque sistémico, todos se echan la culpa pero nadie es responsable, en el conocido Efecto Fuenteovejuna¹: ¿quién mató al Comendador? Fuenteovejuna señor, ni alma que condenar, ni cuerpo que castigar. También nos encontramos con las denominadas “organizaciones fractales” cuyas partes accionen con contradicciones y disonancias entre ellas, tal y como lo informaba recientemente el estudio “Estado de la Nación” de un país centroamericano, al analizar los resultados de 44 programas desagregados entre varias instituciones de lucha contra la pobreza, cuyo “logro acumulado” fue un aumento de la pobreza, es decir, el caos organizacional vino a generar un caos en los resultados. Vemos entonces que “ese orden” es realmente un “desorden” organizacional.

IV. ORGANIZACIONES TÓXICAS

Así como nuestro cuerpo debe tener salud mediante estilos de vida saludable –no por estar tomando medicamentos-, el “cuerpo social” de la organización también debería ser saludable como organización inteligente, sin embargo lamentablemente encontramos mucha toxicidad organizacional –organizaciones enfermas-, cuyas manifestaciones (sintomatología) son:

- Desmotivación.
- Egoísmos.
- Individualismos.
- Hermetismos.
- Aislamientos.
- Liderazgos negativos.
- Luchas de poder.
- Desagregación sin visión de proceso.
- “Eso a mí no me corresponde”.
- “Ya terminé con lo mío”.
- “Me costó mucho aprender para estarle enseñando a otros”.
- Carencia de información genera rumores y bandos.
- Apatía por la falta de apoyo y falta de reconocimiento.
- Sentimientos de temor, confusión, incongruencia entre el decir y el hacer, ambivalencias.

¹ *Fuente Ovejuna* -1619- es una obra de teatro barroco, de Lope de Vega, en la que el pueblo se levanta contra la injusticia y los abusos de poder del Comendador.

- Descontento al no percibirse soluciones ante los problemas “de siempre”.
- Inseguridad emocional ante la inestabilidad del sistema.
- Inconformidades organizaciones y estructuras fractales de poder.
- Falta de transparencia en el manejo de la información, que no llega por los canales adecuados cuando es escrita, y cuando es verbal se tergiversa dando lugar a los rumores que como no son desmentidos se asumen como ciertos. “Cicerón: un rumor no desmentido a tiempo se vuelve verdadero”.
- Las relaciones interpersonales entre algunos colaboradores son antagónicas, cuyas consecuencias las sufre el ciudadano (el cliente).
- Existencia de liderazgos negativos que contaminan más el ambiente laboral.
- Mucho factor paralizante del desarrollo organizacional, tales como:
 - Inercia cultural: creyendo que el futuro es una extensión del pasado.
 - Indiferencia: por falta de interés o por pensar que en eso no tiene nada que ver.
 - Renuencia: a cambiar una fórmula que ha tenido éxito.
 - Confort: satisfacción y complacencia consigo mismo (teoría del confort).
 - Procesos y estructuras rígidos.
 - Fuertes creencias y modelos mentales incuestionables (parálisis paradigmática).
 - Conservadurismo y temor al cambio.
 - Intereses creados.
 - Individualismo.
 - Hábitos y normas inflexibles.
 - Razonamiento pasivo, no crítico, e inmediato rechazo de toda información que contradiga sus puntos de vista (sus paradigmas).
 - Confianza terca y apasionada pero irreflexiva en procesos, hábitos y valores pasados, provocando una especie de arrogancia.
 - Pereza de repensar las cosas.
 - Falta de compromiso de algunos por pensar que el cambio es una ocurrencia de algunos o simple esnobismo.

Resultado?

El ambiente laboral entonces se muestra insano, tóxico, generando una sensación de desorden, de traslapes, de indefiniciones, de incertidumbres, de luchas sobre aspectos metodológicos de la acción, choque frontal paradigmático que lleva a una lucha generacional: los nuevos y los viejos paradigmas, confusión entre las personas, ausencia de liderazgos emprendedores y transformacionales como si el futuro fuera una extensión del pasado, con una Misión confusa y una carencia de Visión que lidere el accionar de la organización y de las personas a un futuro exitoso alcanzable. Aquella institución que no tenga visión de futuro, está condenada a repetir su pasado, pues siguen haciendo lo mismo a pesar de los cambios del entorno o de la realidad social. Si queremos resultados diferentes, debemos hacer las cosas en forma diferente, pues “lo mismo” es un camino que lleva a “lo mismo”, a pesar de los cambios en el entorno. “Cualquier camino es bueno cuando no se va para ninguna parte”. “Cualquier viento es bueno para un velero sin destino”.

Si aplicamos a todo este panorama el concepto de caórdica, vemos como el caos se apodera del orden, a pesar de que lo aparente es el orden, es decir, la organización formal luce como ordenada, pero funcionalmente es el caos –desorden- el que reina. Son instituciones que nacieron para convertir las necesidades sociales en satisfacciones sociales, pero al estar atrapadas en una cultura organizacional estacionaria de no cambio, cayeron en estados avanzados de entropía –desgaste- llegando entonces a producir insatisfacción ciudadana. Si se tratara de empresas privadas, ya no existirían. Si fueran especies del reino animal, serían especies extintas. ¿Por qué existen cucarachas y no existen dinosaurios? Porque están en constante adaptación al entorno.

V. ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

Las organizaciones que aprenden a aprender se transforman en organizaciones inteligentes, porque les permite mediante esos aprendizajes, estarse adaptando a las mega-tendencias organizacionales, así como a los constantes cambios de los entornos sociales, económicos, políticos, tecnológicos de los que forman parte como un todo.

La organización inteligente es entonces la que se organiza para la creación de valor a través del desarrollo de su capacidad de aprendizaje y de innovación aprovechando los recursos tangibles e intangibles con que cuenta, potencia y desarrolla creando nuevos conocimientos, ya que la Teoría del Conocimiento valida que éste es cíclico con una vida útil máxima de 3 años. Por ejemplo algunas empresas tecnológicas innovan sus productos cada seis meses.

En ese vorágine del cambio constante es donde aplica el término “capital intelectual”, propio de las organizaciones inteligentes, donde se supera aquel concepto operativo clásico de los “recursos humanos”, porque es ese capital intelectual el que activa todos los demás sistemas, ya que podríamos tener el vehículo más avanzado del mundo pero si no tenemos gente que lo sepa conducir, mantener y mejorar, de nada serviría salvo como pieza de museo.

Si estamos en una época donde la única constante es el cambio constante, es la innovación la que mantendrá a la empresa competitiva a través de procesos caórdicos de destrucción creativa, en esa constante adaptabilidad al entorno, tal y como fue establecido por Charles Darwin en su teoría de la evolución de las especies. Es por eso que hoy le aplica esa teoría a las organizaciones, como sistemas sociales vivos que son. Se dice jocosamente de que han existido empresas cuyo único éxito fue el acto inaugural, porque nunca se adaptaron a entornos cambiantes.

VI. CONCLUSIONES:

1. La Caórdica debería ser un modelo activo y permanente de las organizaciones para estarse reinventando y responder a un entorno cambiante, donde no sólo se debe manejar el cambio como tal, sino también su velocidad.
2. Como la única constante es el cambio constante, es decir, lo único que no cambia es el cambio, debe mantenerse el proceso caórdico de destrucción creativa como una transversal de las organizaciones, para que el cambio no las cambie.
3. La caórdica es un modelo que previene la toxicidad organizacional, coadyuvando al proceso de convertir la empresa o institución en una organización inteligente.
4. Las instituciones en estados paralizantes o de confort (enfermedad conocida como parálisis paradigmática), deben iniciar un replanteamiento de sus paradigmas o modelos mentales, porque están produciendo insatisfacción social, contrario para lo que fueron creadas, o sea, transformar los problemas sociales en satisfacciones sociales.
5. Se requiere un nuevo orden mental (los mapas mentales) para evitar que algunos dirigentes e instituciones dejen de estar viviendo un mundo que ya no existe, al operar con modelos piramidales y jerarquizados propios de la época industrial, no aplicables a la actual época del conocimiento.
6. Provocar caos no debe interpretarse como desorden, ya que el término significa más bien provocar replanteamientos, re-pensamientos y nuevas formas de lograr resultados, para contar con una institucionalidad actualizada a los tiempos modernos, donde se privilegie el logro de resultados y no simplemente cumplir funciones burocráticas donde los resultados quedan atrapados en el papeleo de los feudos organizacionales que intervinieron sin ninguna visión de proceso.
7. Abandonar la vieja creencia de que los problemas se arreglan rediseñando el organigrama, pues debe dársele énfasis al diseño de los procesos y a rediseñar el organigrama como producto de la estrategia, siguiendo el actual paradigma de que la estructura debe diseñarse de acuerdo a la estrategia: "Si la estrategia cambia, la estructura debe cambiar".

8. Transformar la cultura organizacional en el sentido de que el cambio debe formar parte de la misma y que debe verse como una oportunidad y no una amenaza, ya que quien no cambie con el cambio, el cambio lo cambia.
9. Convertir el estilo “Jefe” (creador de obediencia) en estilo “Líder” (creador de participación e influenciador positivo), ya que el cambio se lidera, no se delega, sabiendo que el Jefe tiene autoridad porque se la otorga el puesto que ocupa aunque sea una persona incompetente, mientras que el Líder tiene autoridad ganada por sus resultados y estilo participativo.
10. Gestionar el conocimiento tácito depositado en las mentes del personal (capital intelectual), para convertirlo en conocimiento explícito en manuales, mejores prácticas, protocolos de actuación, guías de acción, preguntas y respuestas típicas de la labor y otros medios donde sea toda la organización la beneficiada porque será más competitiva y de mejores resultados.

Nuestra preocupación debe estar en el futuro
porque ahí viviremos el resto de nuestras vidas.

Ubicación del Autor:

e-mail: dr.eugenio.ramirez@hotmail.com

e-mail alterno: erconsul@yahoo.es

Teléfono Oficina: (506) 2276-7740

Skype: dr.eugenio.ramirez