



Hazlo real!

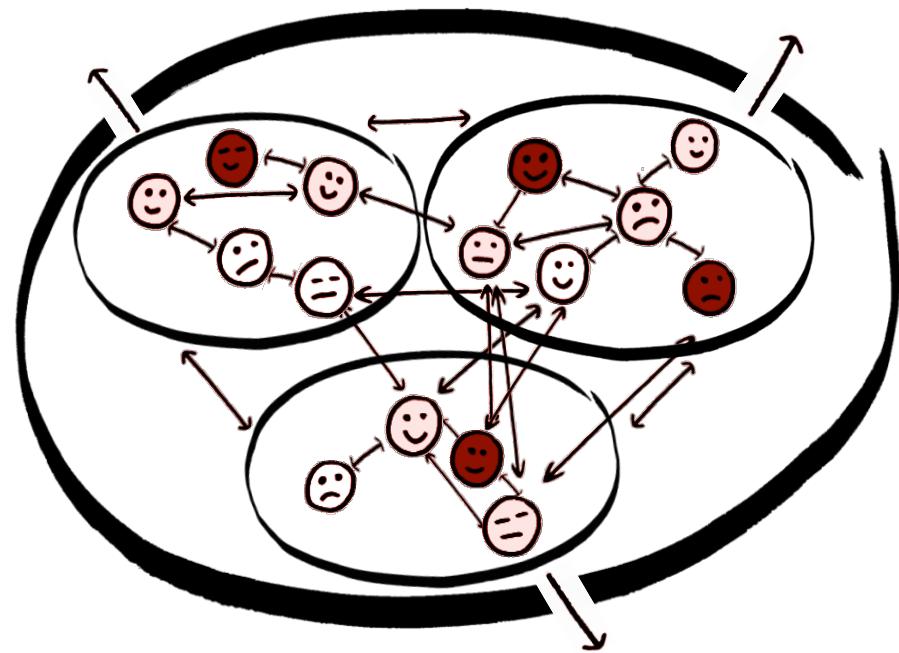
## Organizar para la Complejidad

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

**BetaCodex Network Associates**

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

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



**edición  
especial**

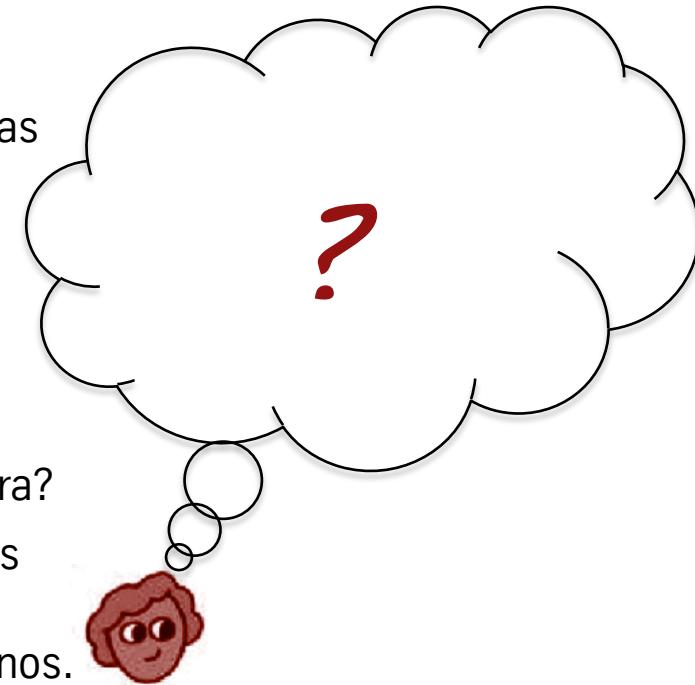
# Este artículo aborda cuestiones fundamentales de interés para los propietarios de negocios, gerentes, y agentes del cambio

No todos nos hacemos preguntas como:

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

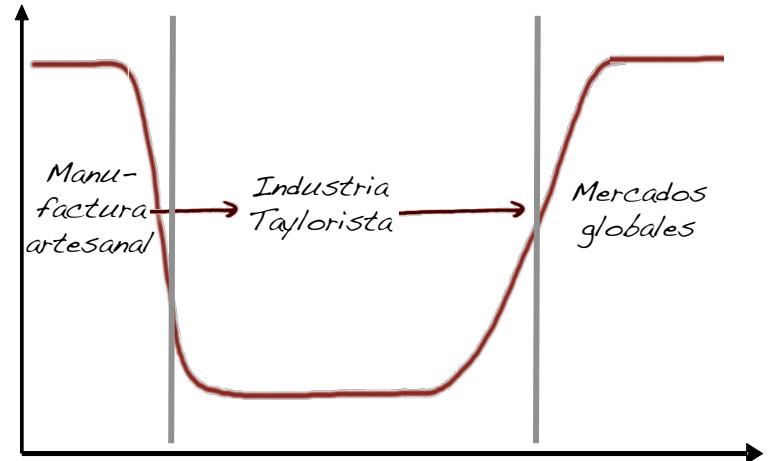
En este artículo, argumentamos que, con el fin de abordar estas cuestiones, debemos crear organizaciones que sean realmente robustas ante la complejidad, así como aptas para seres humanos.

También se discute como puede hacerse. Aprenderá sobre los conceptos que permiten el diseño de toda la organización frente a la complejidad, independientemente de su tamaño, antigüedad, industria, país o cultura.



# **Parte 1.**

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



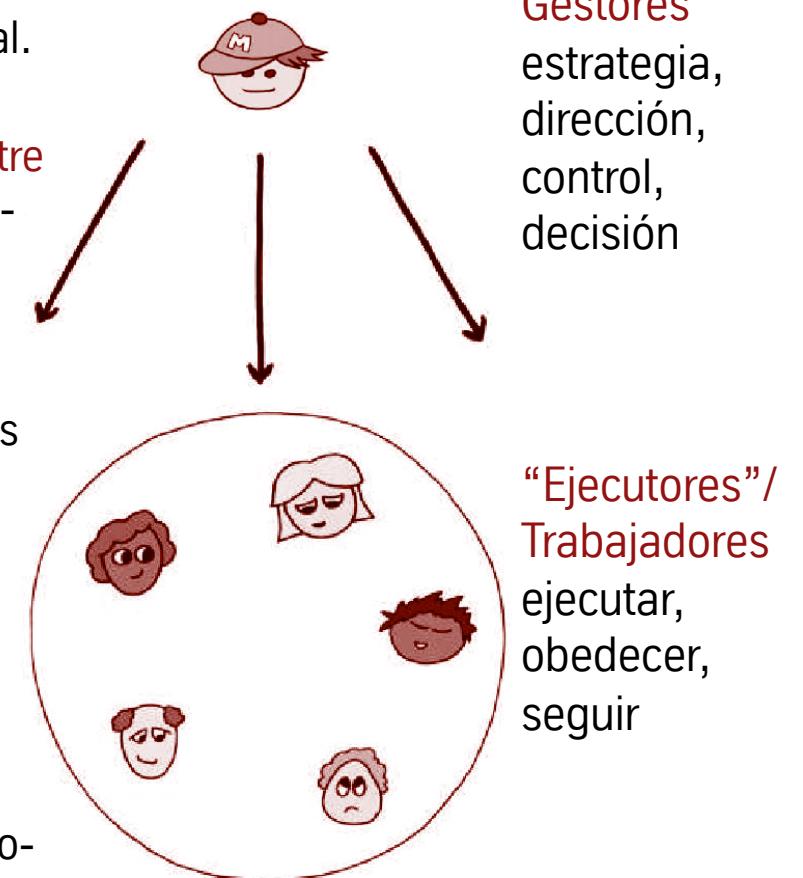
# La gran idea de Frederick Taylor y como se creó la gestión: La invención de dividir entre **pensadores** y ejecutadores

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

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

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

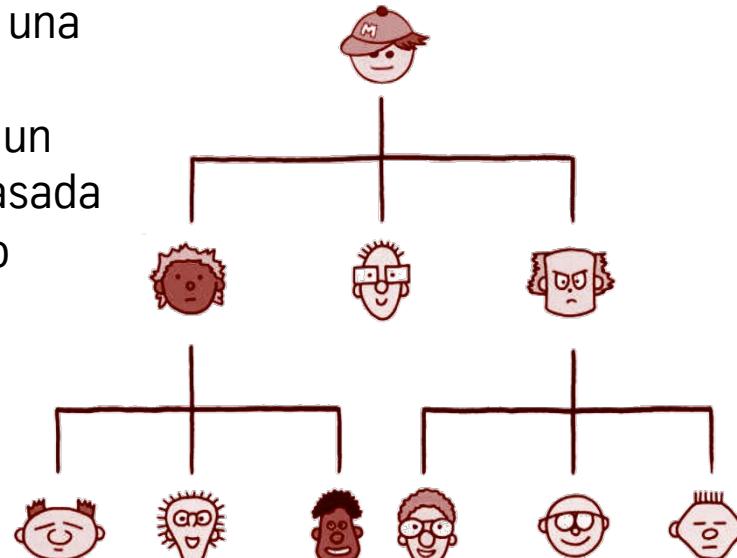
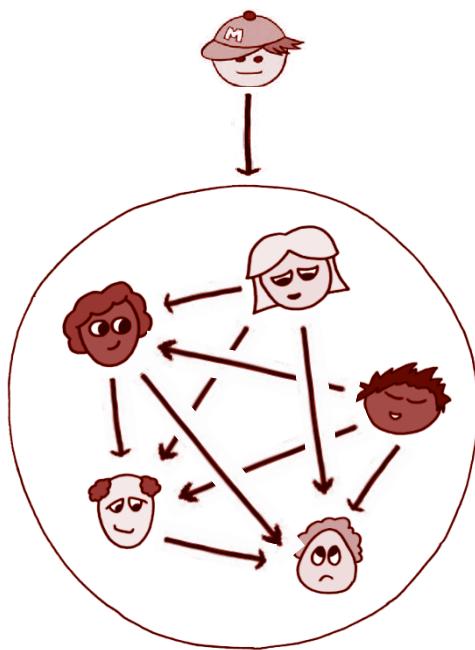
**La gestión, tal y como la conocemos, no se diferencia mucho de lo que Tayler propuso** hace un siglo. En mercados dinámicos y complejos, sin embargo, el mando-y-control se vuelve tóxico tanto para el rendimiento organizacional como para el avance humano / social. Nosotros lo llamamos la gestión tayloristica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



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

## 1 La brecha Social

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

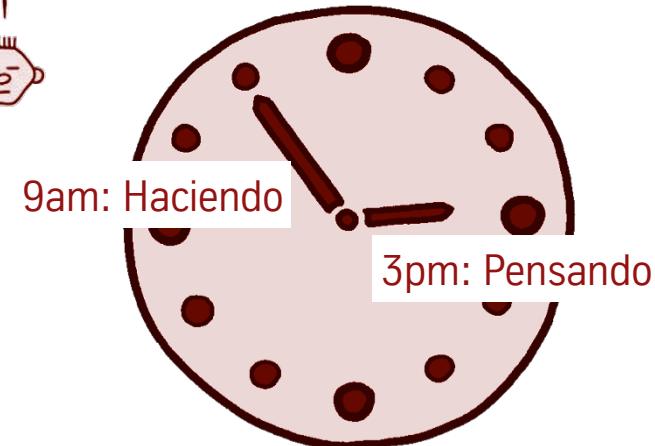


## 2 La brecha Funcional

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

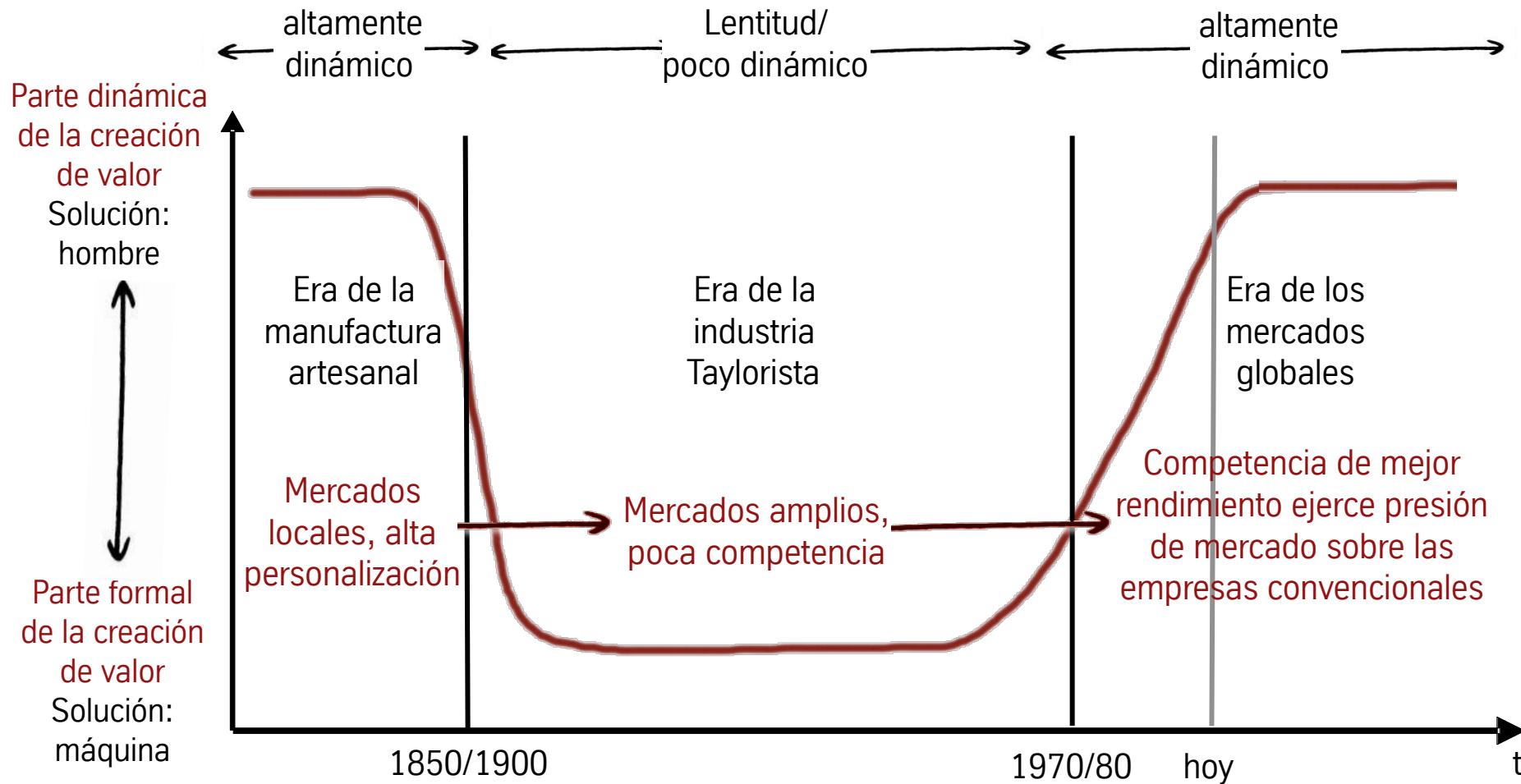
## 3 La brecha Temporal

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



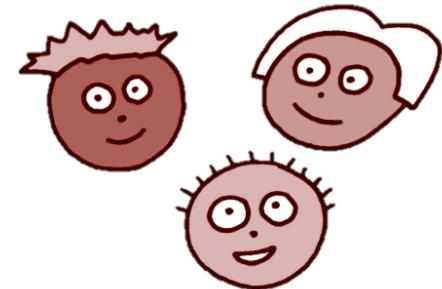
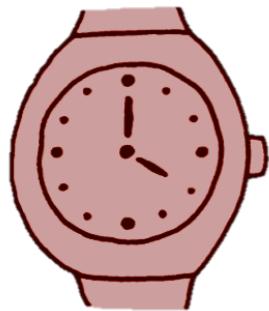
Ninguna sienta bien. Ninguna es creación de valor. Las tres brechas conducen al desperdicio.

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



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

# La diferencia entre lo complicado y lo complejo



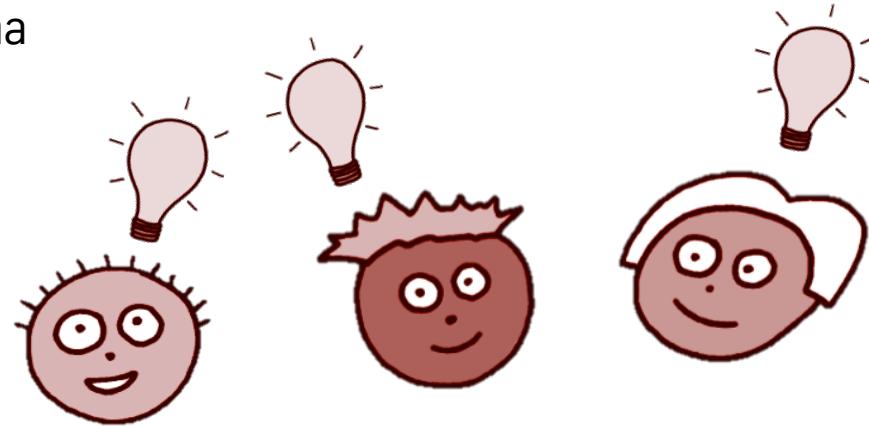
- **Los sistemas complicados** operan de forma estándar. Aquí, la imprecisión es disminuida, la no objetividad y la incertidumbre son disminuidas tanto como sea posible. Se pueden describir a través de cadenas causa-efecto no ambiguas. Son controlables externamente.
- Cualquier maquinaria de alta precisión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

# Consecuencias de la complejidad: La importancia de la maestría para resolver problemas

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

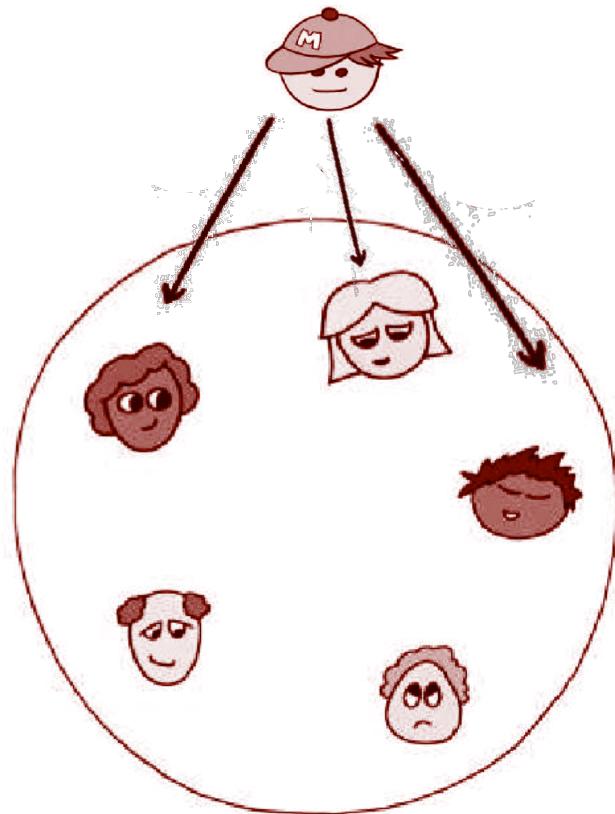
En la complejidad, la cuestión no es **como** resolver un problema, si no **quién** puede hacerlo. Lo que importa ahora, por lo tanto, son personas capacitadas, o **personas con maestría**. Personas con ideas.

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



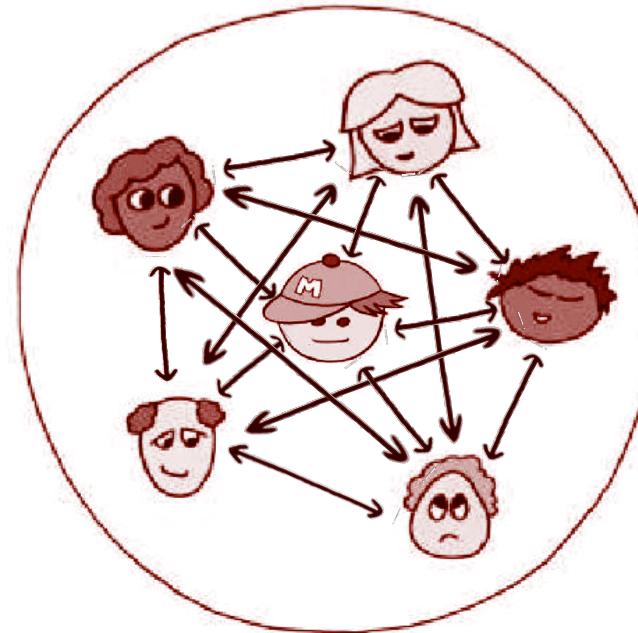
La complejidad no puede ser gestionada, ni se reduce. Puede ser confrontada con maestría.

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



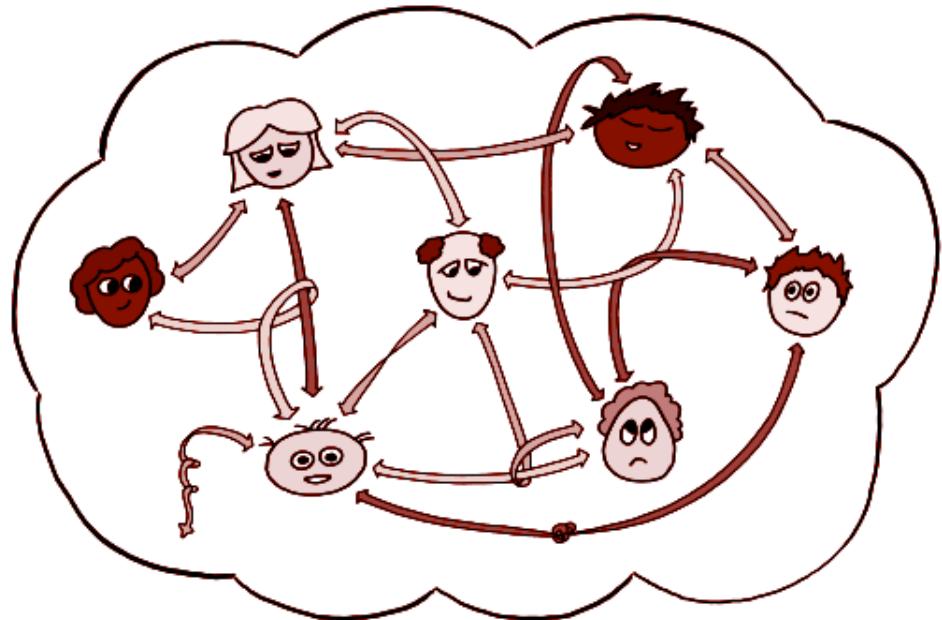
Trabajar en las partes individuales de un sistema no mejora el funcionamiento del conjunto: Debido a que en un sistema, no es tanto las partes que lo conforman, si no como encajan.

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



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

## **Parte 2. Personas y trabajo**



# Naturaleza humana en el trabajo: La distinción crítica de McGregor.

## Que teoría me describe a mi y a la gente que me rodea?



### Teoría X

#### Actitud

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

### Teoría Y



#### Dirección

Las personas deben ser **obligadas o incentivadas** para esforzarse correctamente

Las personas se **auto-dirigen** hacia un objetivo que aceptan

#### Responsabilidad

Las personas prefieren ser dirigidas ha  
acerca de responsabilidades (que evitan)

Las personas buscan y aceptan  
responsabilidades, bajo condiciones adecuadas

#### Motivación

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

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

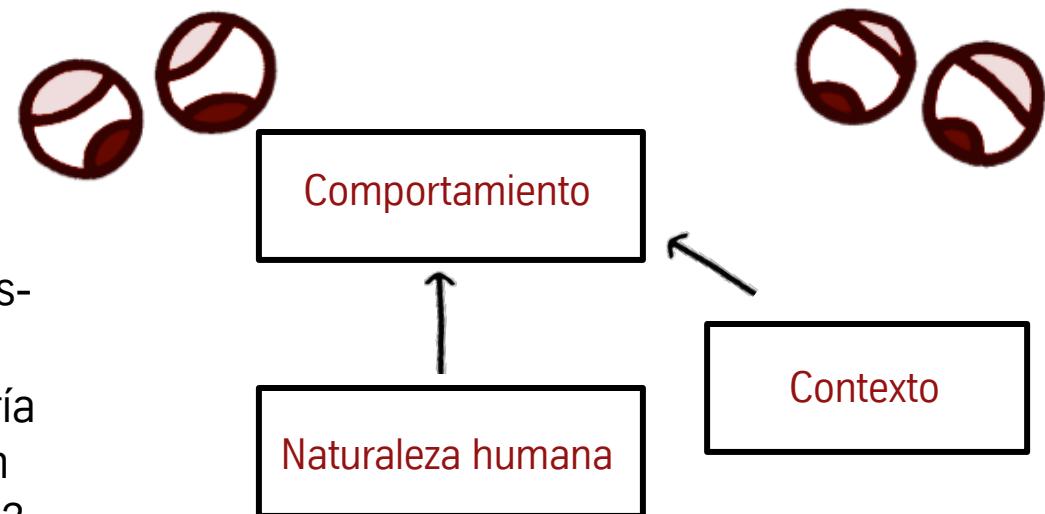
#### Creatividad

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

La creatividad y el ingenio son ampliamente  
divulgados y manifiestamente infrautilizados

# Naturaleza humana en el trabajo: La distinción crítica de McGregor

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



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

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

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

Lo que esto significa para las organizaciones, o los empresarios, es: no pueden motivar.

Porqué la motivación *esta*. Lo mas importante que las organizaciones pueden hacer para estimular el rendimiento es facilitar oportunidades para conectar individuos y organización, a través del propósito y el trabajo.

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

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

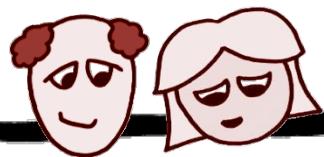


# Apreciando la distinción de comportamientos: Personas y preferencias

El comportamiento de un individuo está fuertemente influenciado por sus **preferencias**.

El concepto de “preferencia” fue introducido por Carl G. Jung en su trabajo pionero “Psychological Types”.

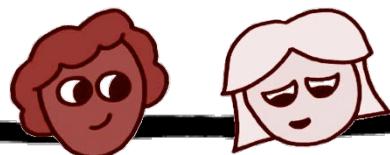
Introvertido



Extravertido



Pensar



Sentir



Sensaciones



Intuición



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

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

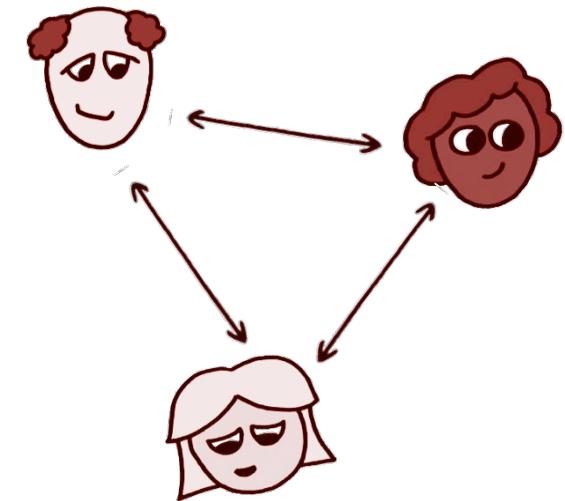
**“Funciones” de percepción.** Vemos el mundo a través de una combinación de “sensaciones” para registrar los detalles sensoriales, e “intuición” para ver los patrones, realizar conexiones e interpretar el significado.

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

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

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

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



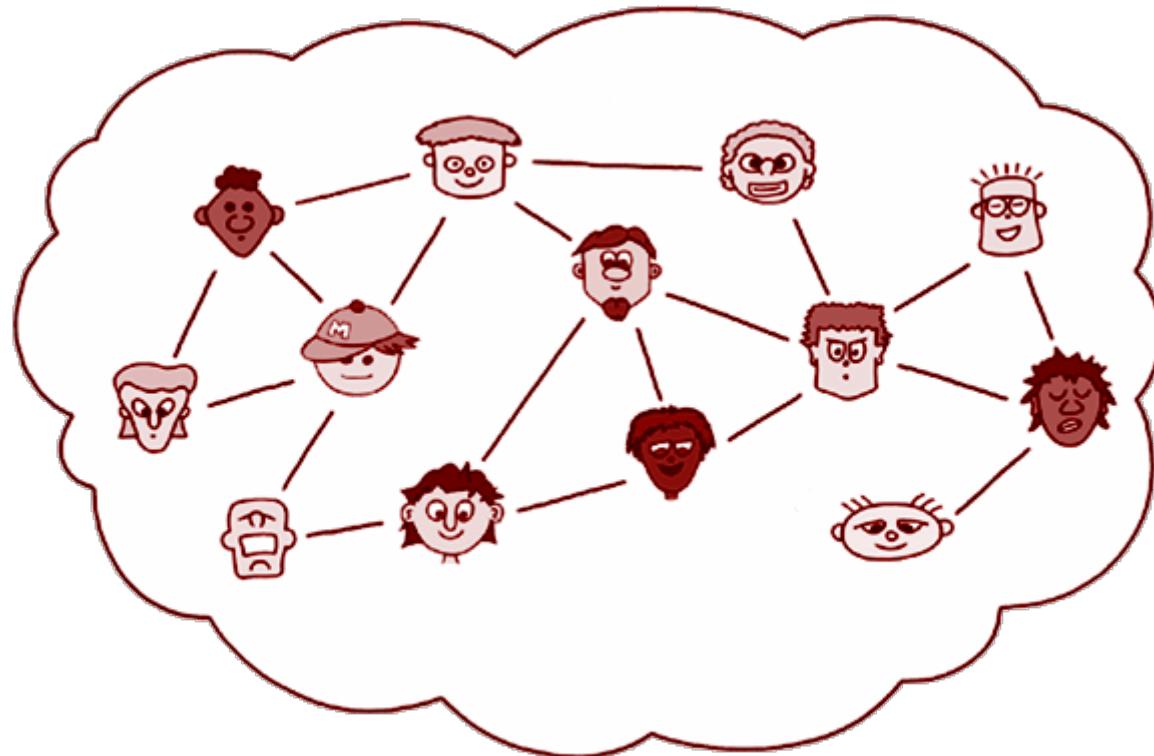
En la complejidad, el carácter distintivo en las motivaciones y preferencias puede ser un activo – o un pasivo

# Competencia individual vs. Competencia colectiva

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

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

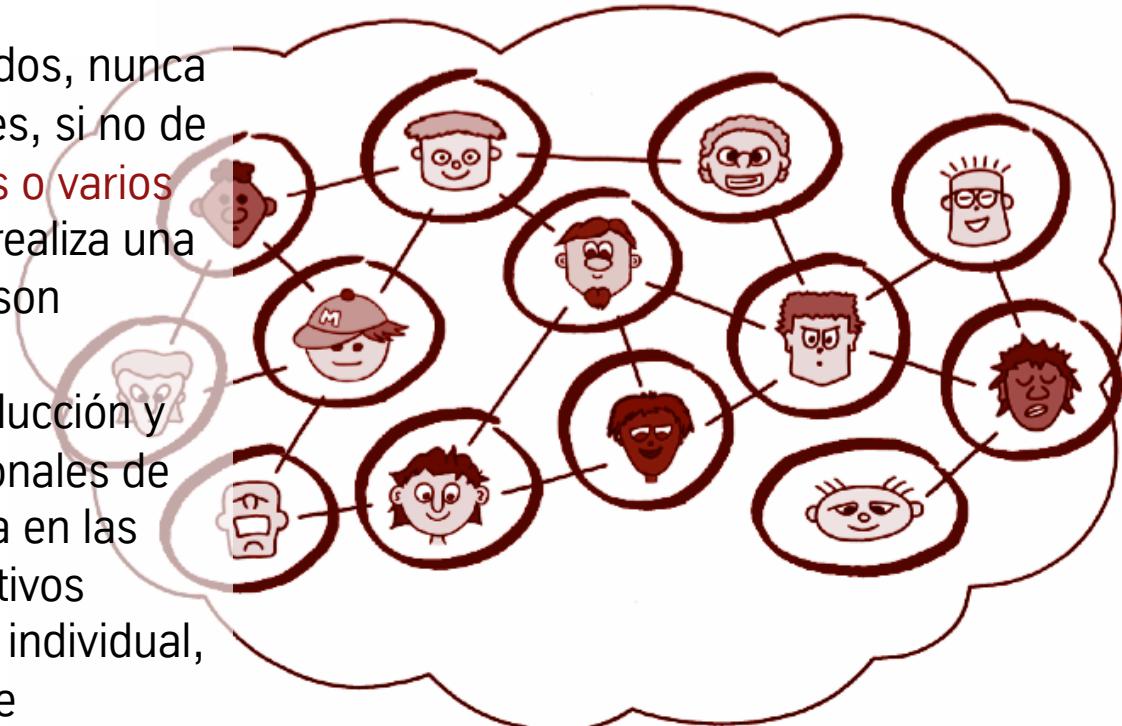
Cross, Rob et.al.  
*The Hidden Power of Social Networks.*  
Boston: Harvard Business School  
Press, 2004



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

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

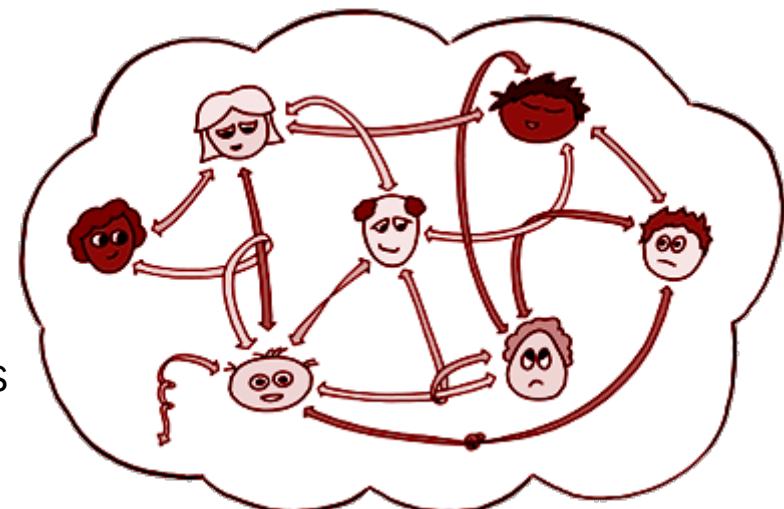
¿Por qué? Porque el valor, o resultados, nunca emergen de las acciones individuales, si no de la interacción entre **varios individuos o varios equipos**. Un comercial únicamente realiza una parte de la venta – las otras partes son realizadas por las personas que se autodenominan de back office, producción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



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

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

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



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

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

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

# Lo que hace a las personas complejas: ponerlo todo junto



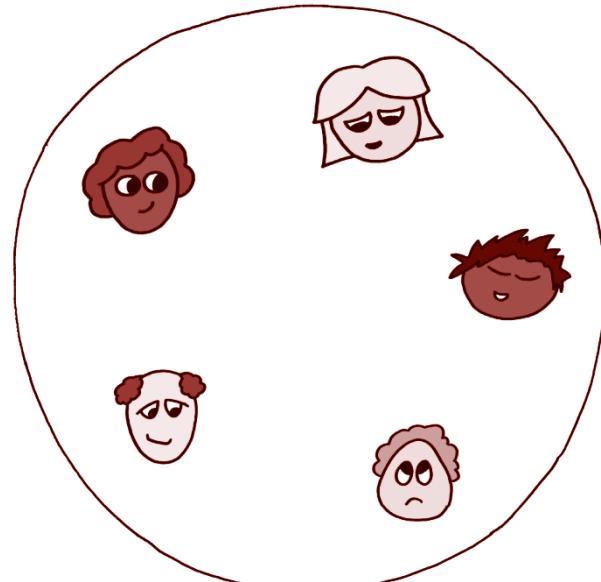
delicadeza. La naturaleza humana no puede ser observada en absoluto: se trata de una cuestión de convicción, o parte de las teorías sociales que tenemos. El problema es: observar el comportamiento nos tienta a (pre)juzgar en otros sus competencias, motivaciones o incluso su naturaleza. Organizar para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

El comportamiento de un individuo **está determinado por sus motivaciones, preferencias y competencias**. Las motivaciones como característica personal son bastante estables en el tiempo – describen como de importantes son ciertos objetivos para el individuo. Las preferencias, en contraste, pueden evolucionar durante el transcurso de su vida – dependiendo del entorno, los retos y las metas personales. Motivaciones y preferencias, combinadas, influyen en nuestro interés de adquirir ciertas competencias. Hay habilidades que están presentes o que pueden ser aprendidas. Las competencias, por lo tanto, están directamente relacionadas con el aprendizaje.

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

## **Parte 3.**

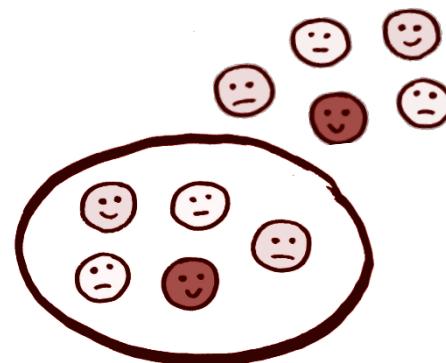
# **Auto-organización de equipos y organizaciones en red: De los viejos principios de diseño a unos nuevos, y mejores**



# Formando equipos

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

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

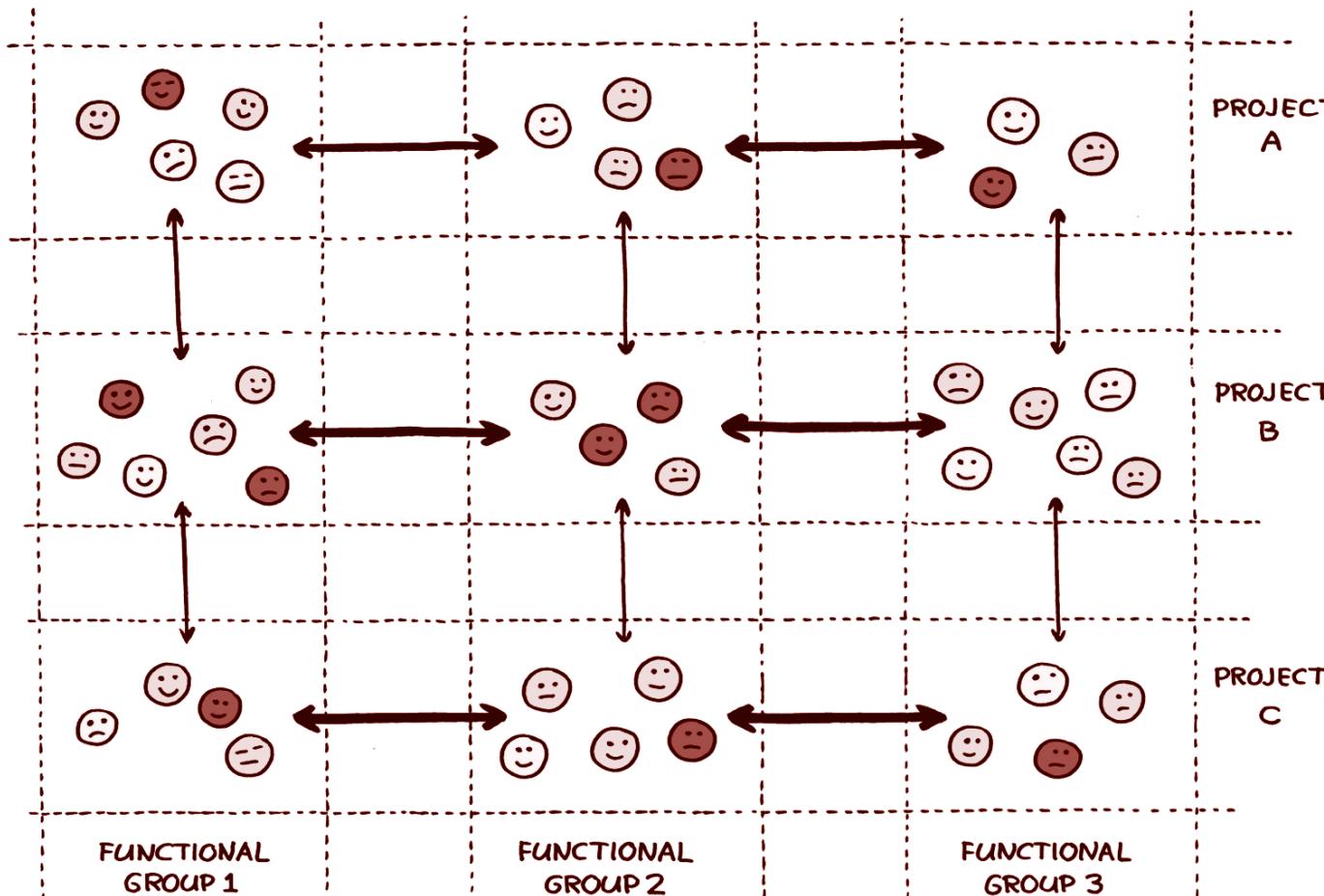


Llamamos a una porción individual una **célula**, y a su contexto una **membrana celular**.

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

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

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



## Principio de diseño "Beta":

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

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

## Principio de diseño "Alpha":

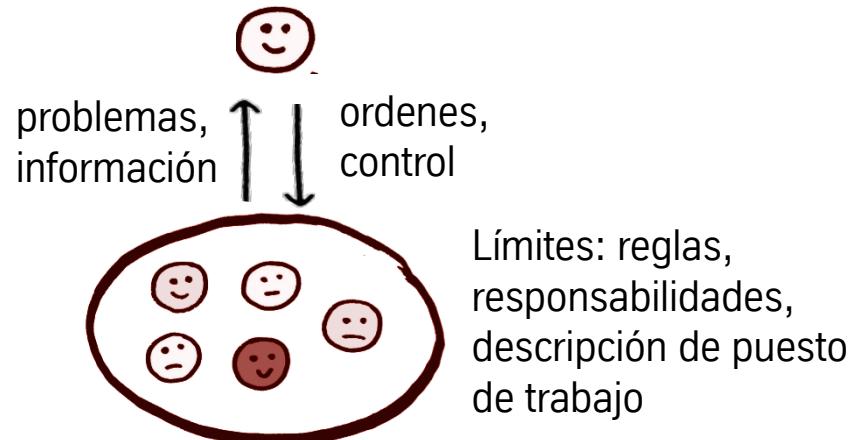
*Los grupos son uni-funcionales, o divididos por funcionalidad.*

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

# Top-down command-and-control vs. auto-organización

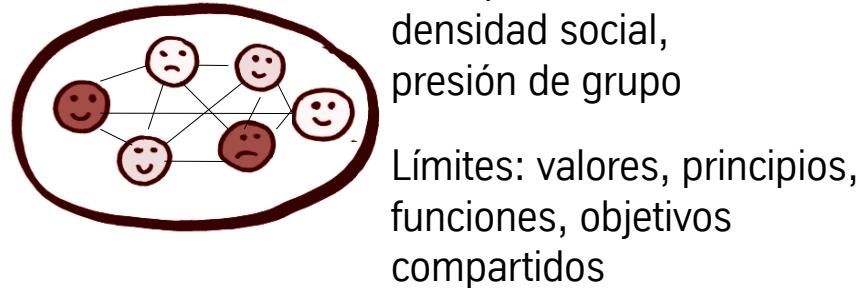
## Principio de diseño "Alpha":

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



## Principio de diseño "Beta":

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

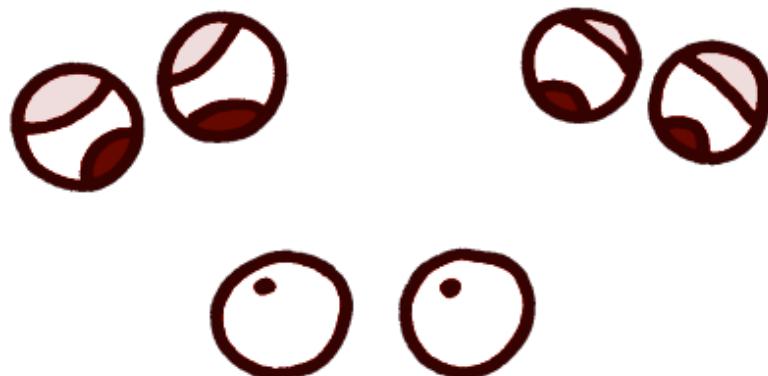


Auto-organización no es el término “correcto”.

Mejor sería hablar de “organización-mercado socialmente densa”

# Haz uso de la presión social

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

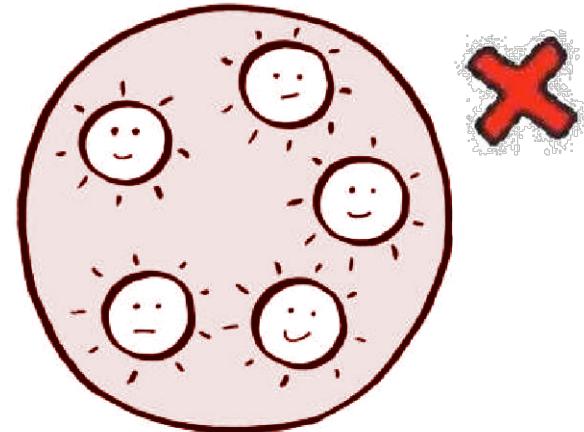
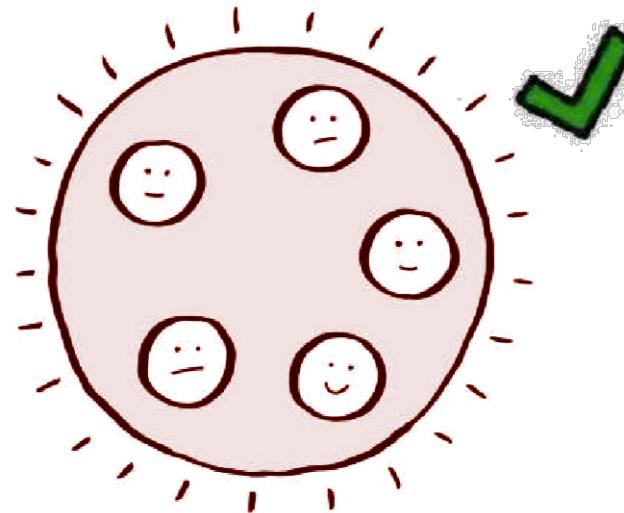


Presión social, usada correctamente: mucho mas poderosa que la jerarquía, sin efectos secundarios perjudiciales

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

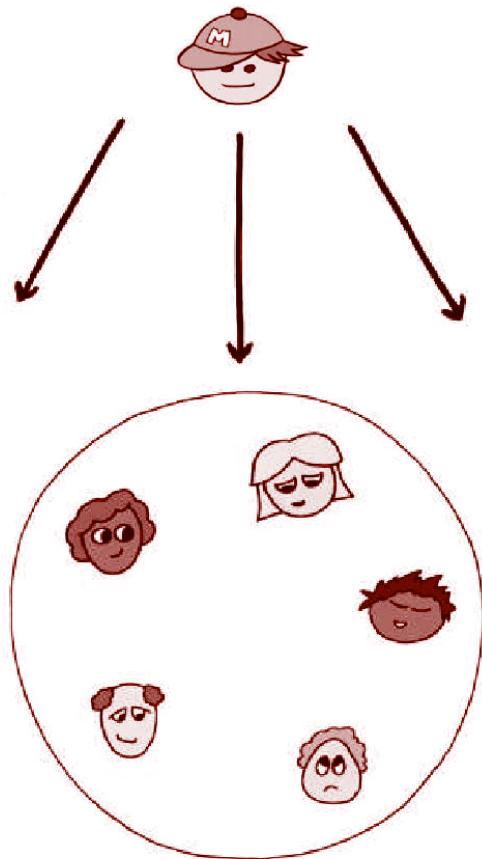
En última instancia, la organización de la complejidad siempre trata **sobre** mejorar los equipos ...

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

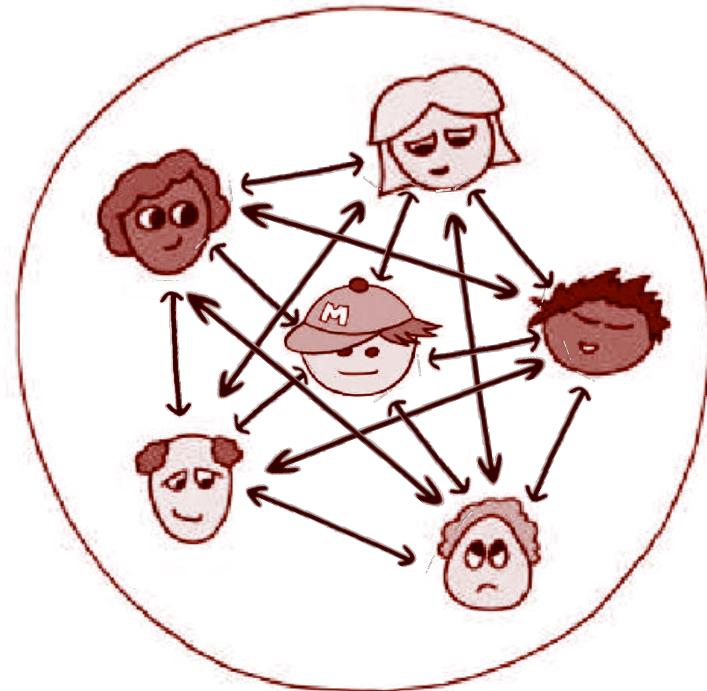


El movimiento sobre qué mejorar de la década de los noventa no tuvo en cuenta este punto.

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



> Rendimiento bajo, o en el promedio



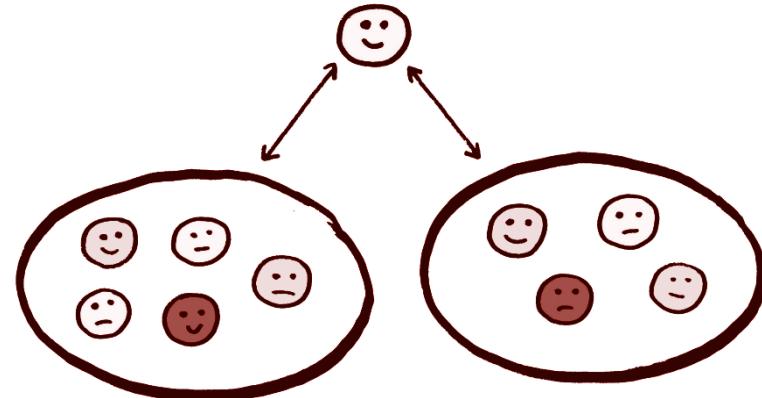
> Rendimiento alto, o superior

El éxito no es un juego de suma cero.

# Comunicación entre equipos

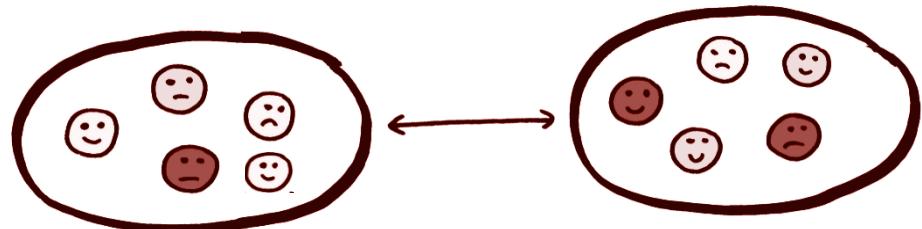
## Principio de diseño "Alpha":

*Coordinación / comunicación a través de un gestor, habitualmente combinado con división funcional; taylorismo*  
> Suficiente en mercados opacos



## Principio de diseño "Beta":

*No a través de un gestor, si no lateralmente*  
> Superior en mercados complejos

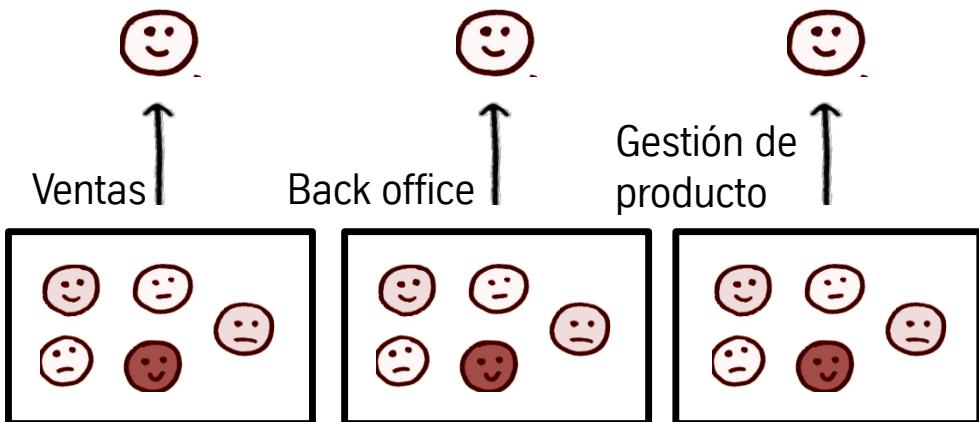


La coordinación centralizada es un lujo que las organizaciones en mercados complejos no pueden permitirse

# La diferencia entre “departamento” y “célula”

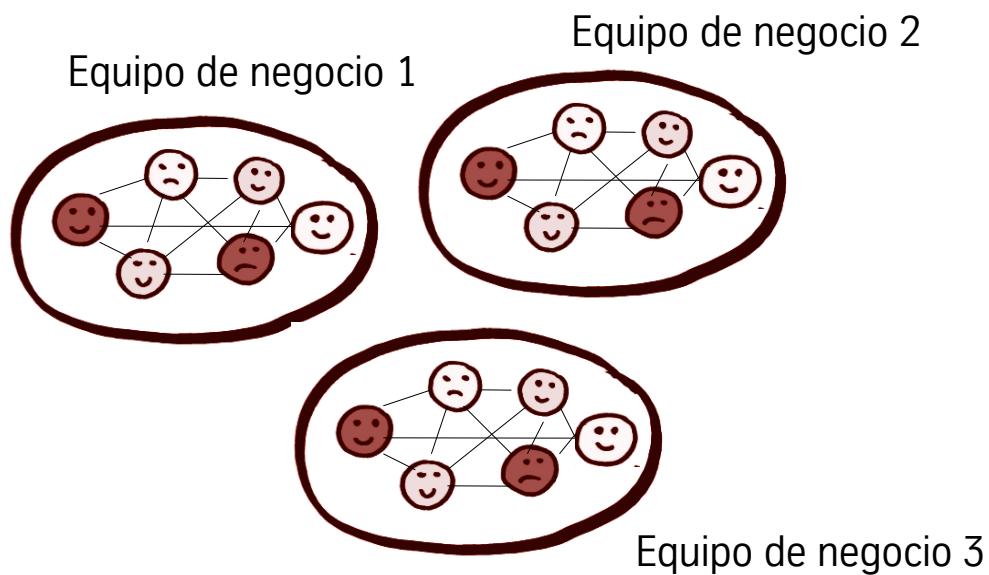
## Principio de diseño "Alpha":

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



## Principio de diseño "Beta":

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

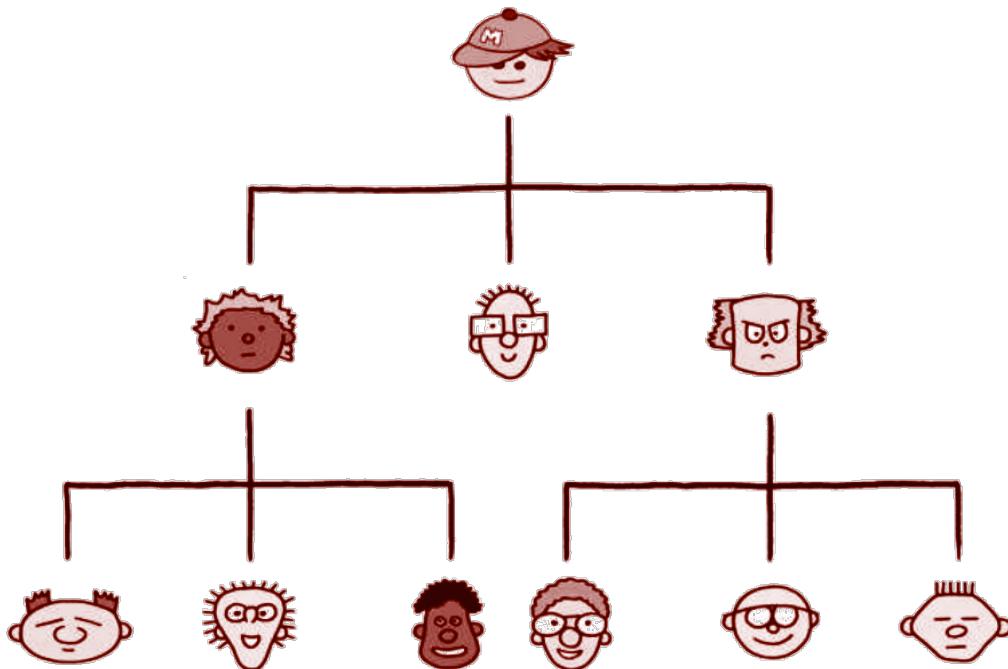


Los mercados complejos requieren de la descentralización, combinada con coordinación

## **Parte 4.**

# **Organizaciones como sistemas: como organizar para la complejidad**

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



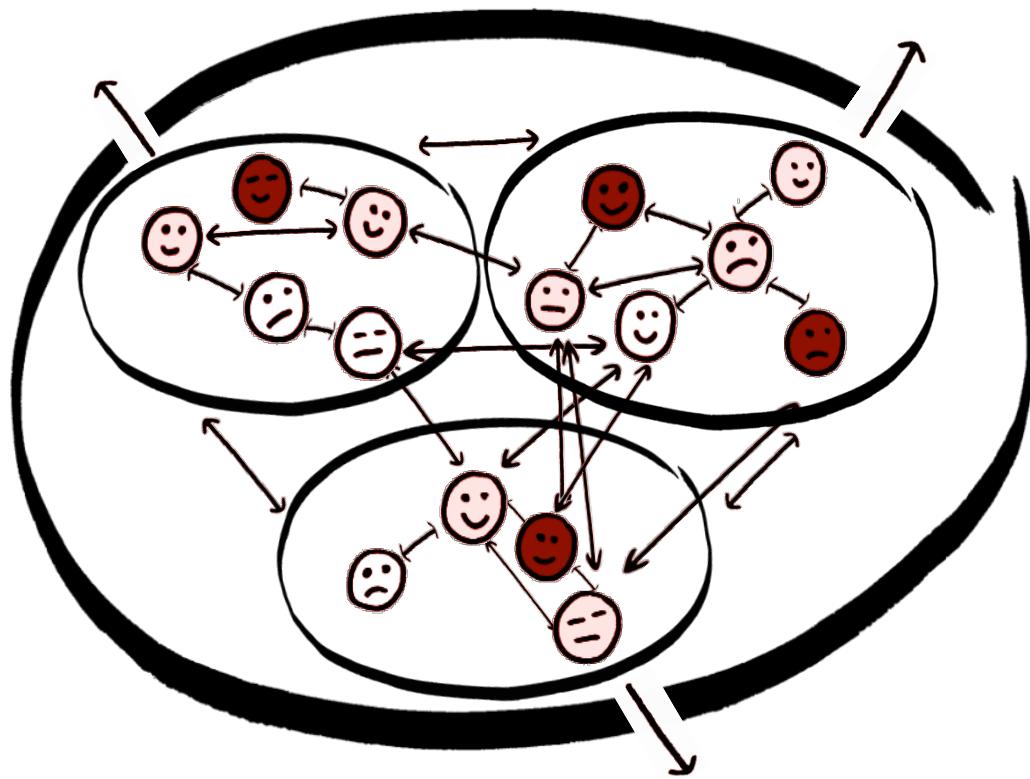
## Principio de diseño "Alpha":

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

Los gestores mandando / controlando una pirámide de “seguidores” desde arriba no es una forma inteligente de organización. Muchos de nosotros sentimos, intuitivamente: Nuestra experiencia práctica contradice que esto pueda funcionar actualmente.

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

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



## Principio de diseño "Beta":

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

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

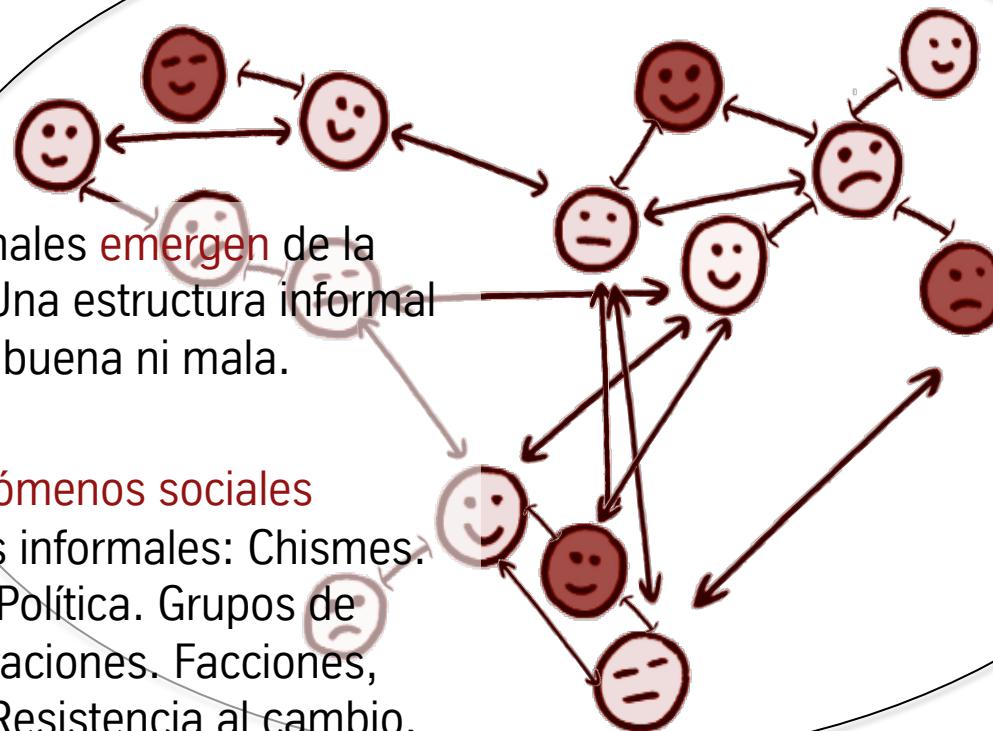
- Redes de individuos (a través de una estructura informal) y
- Redes de equipos creando valor (a través de una estructura de creación de valor).

Echemos un vistazo mas de cerca a estos conceptos.

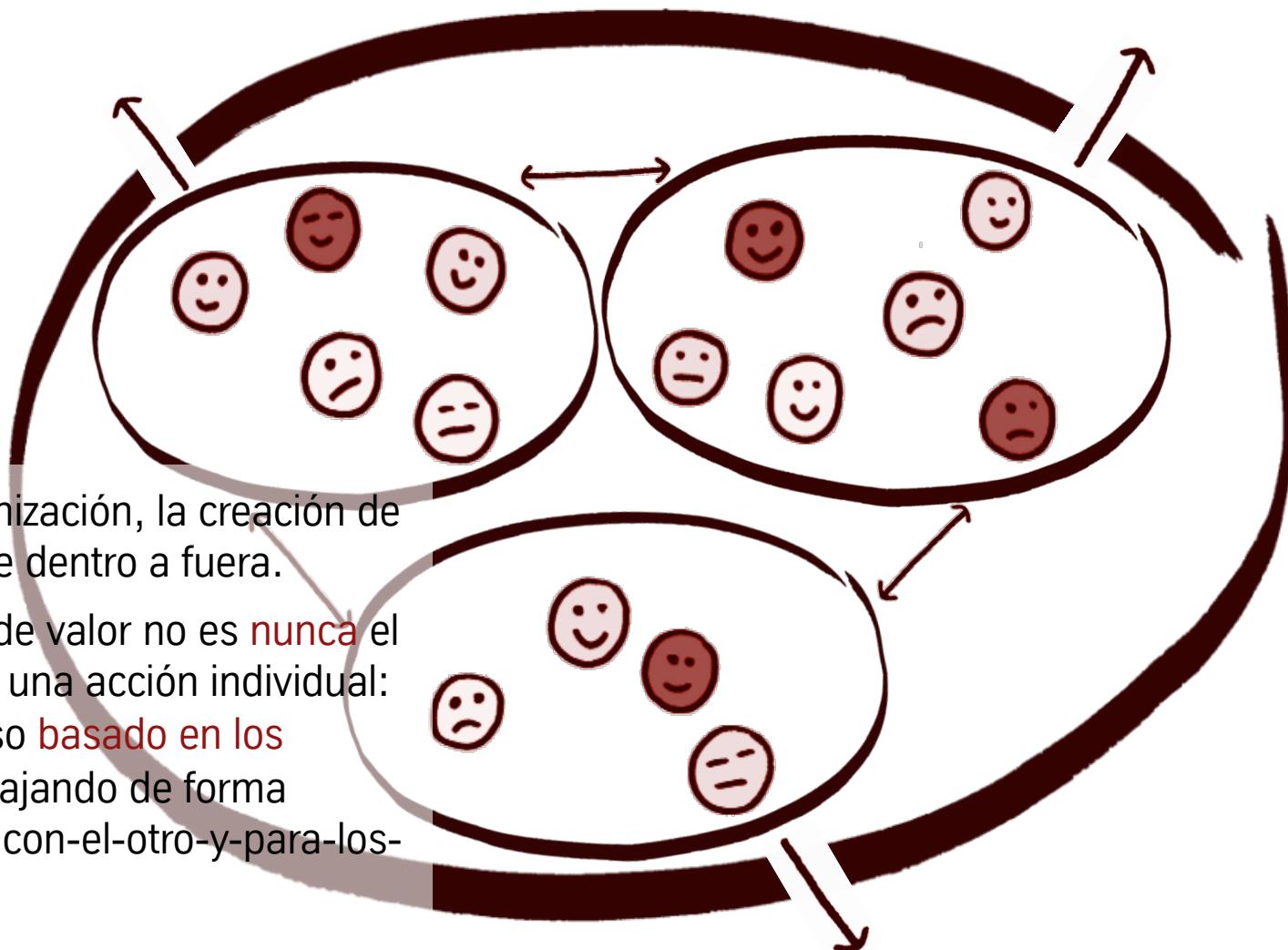
# El trabajo es conectado en red: La estructura informal de la organización, basada en relaciones individuales

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

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

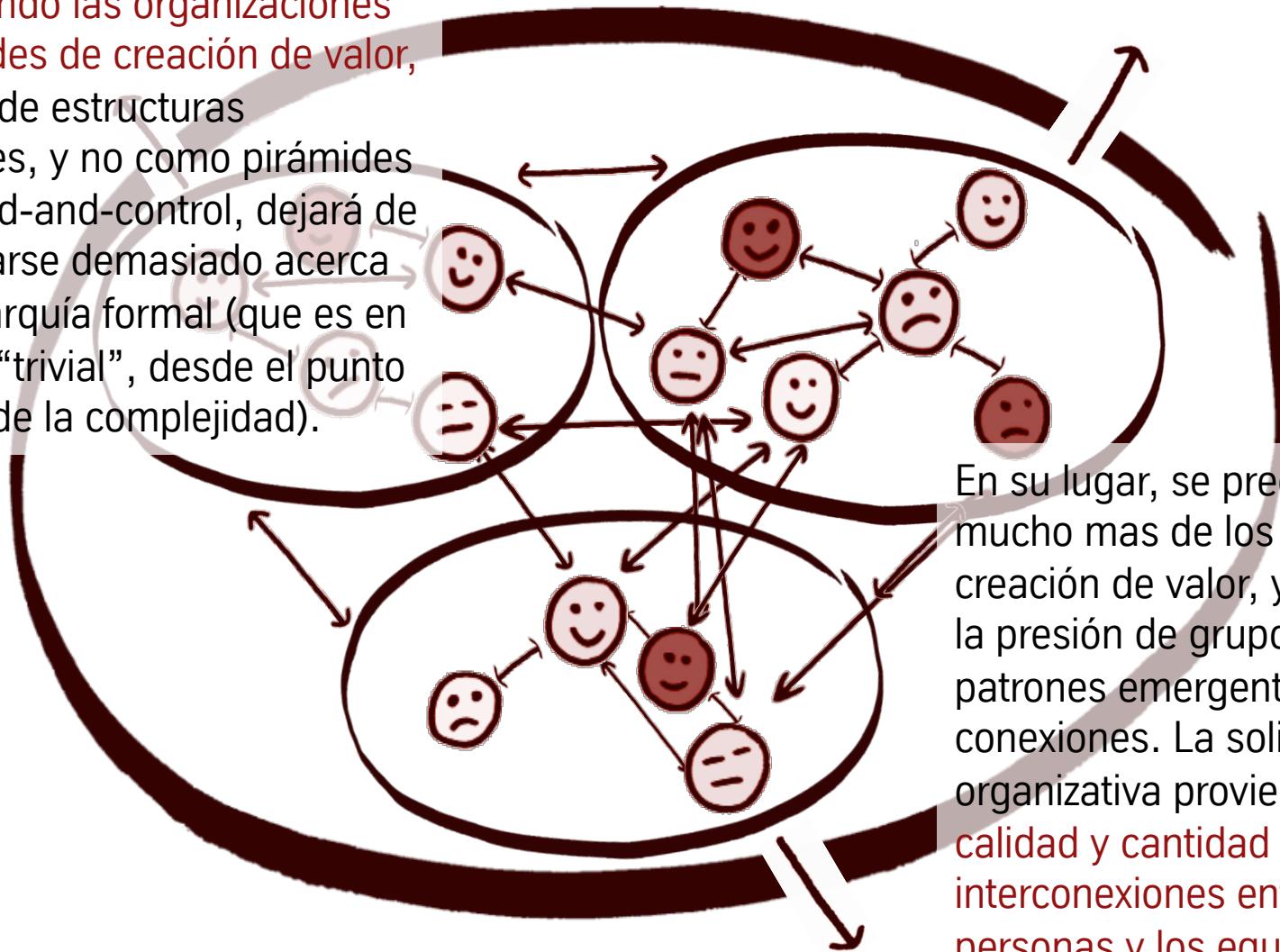


# El trabajo es conectado en red: La estructura de creación de valor de la organización, basada en la interacción de equipos



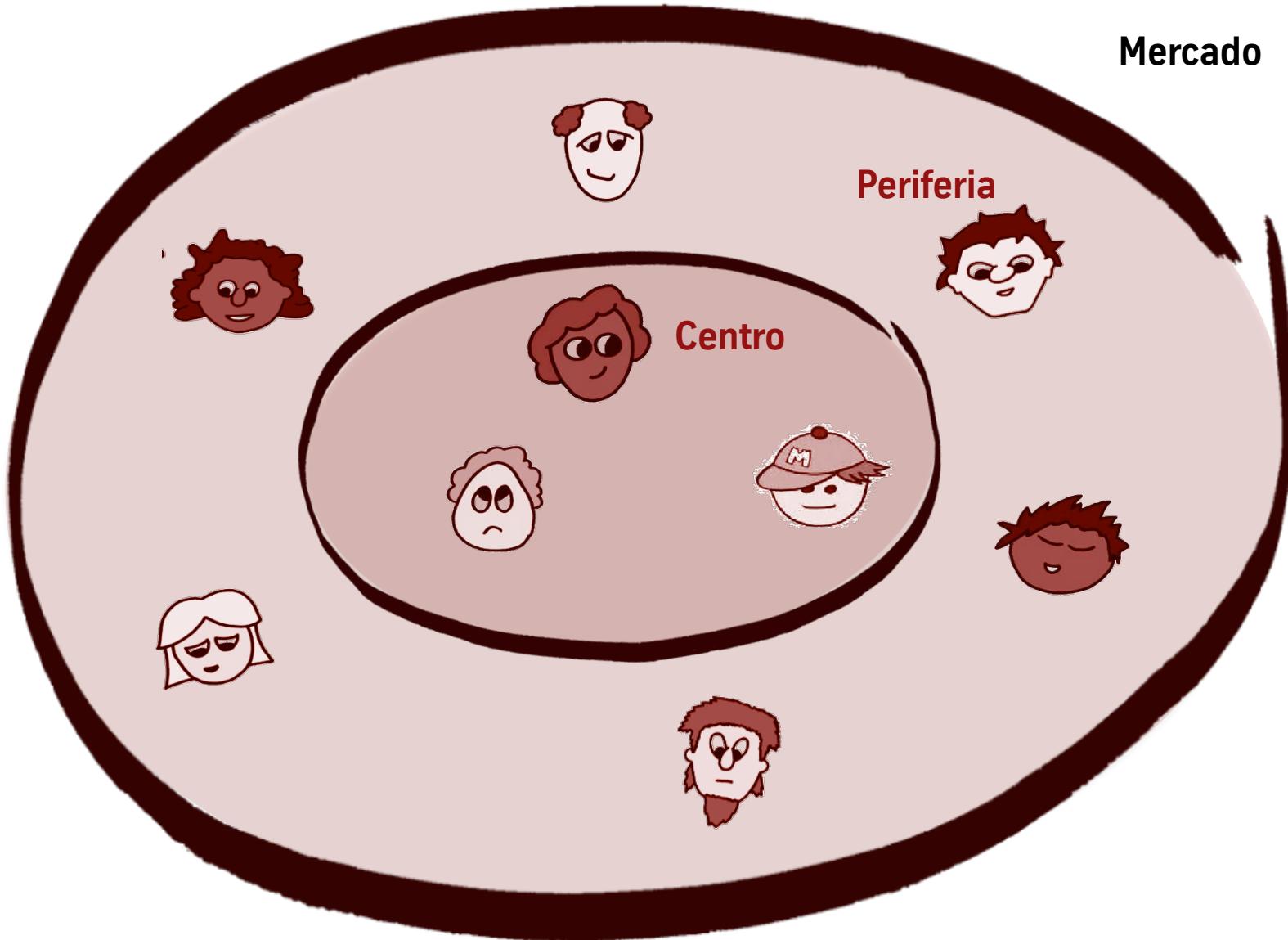
# El trabajo es conectado en red: Poniendo juntas las estructuras informal y de creación de valor

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

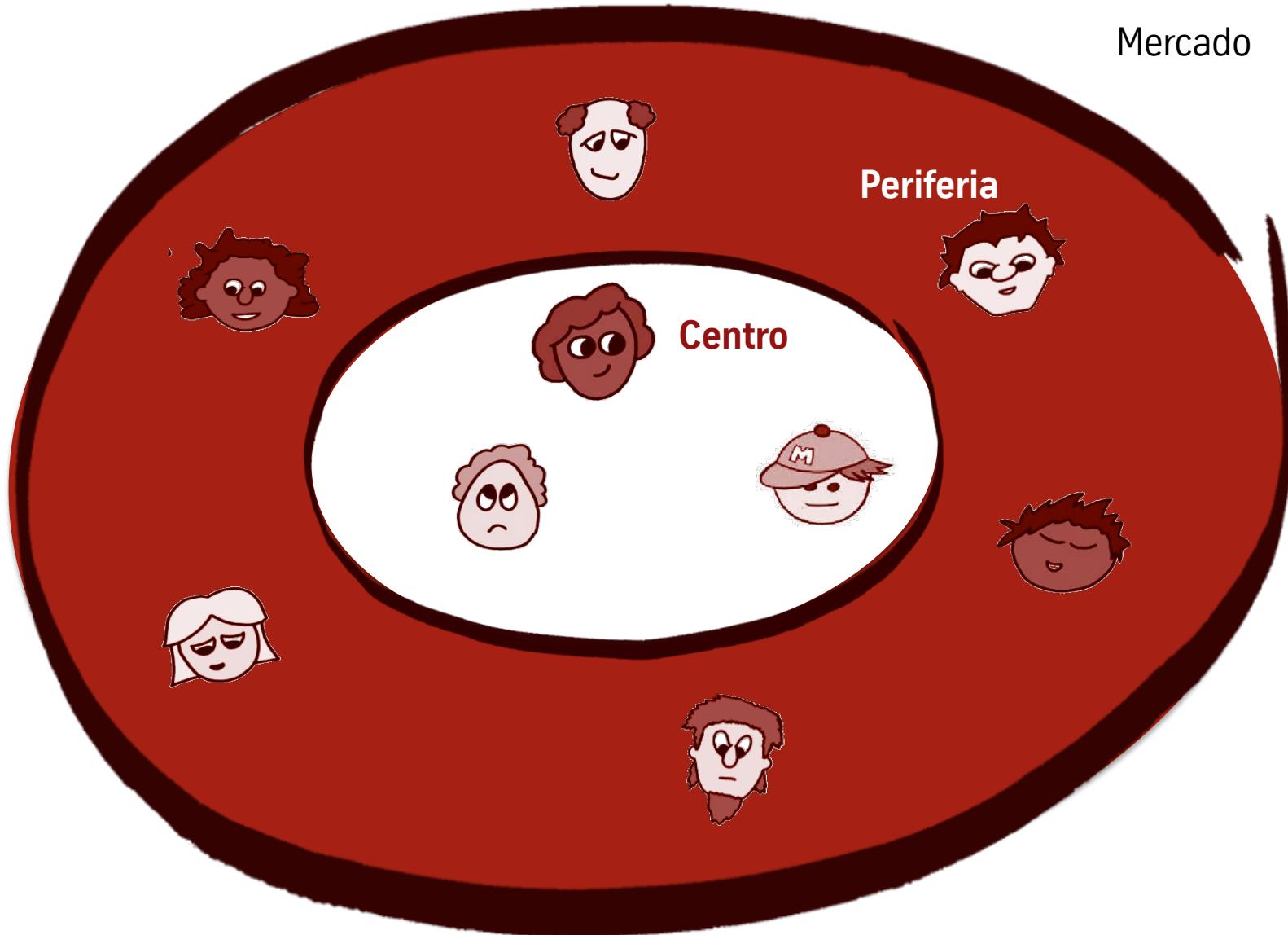


En su lugar, se preocupará mucho mas de los flujos de creación de valor, y de apoyar la presión de grupo y los patrones emergentes de conexiones. La solidez organizativa proviene de la calidad y cantidad de las interconexiones entre las personas y los equipos – no de reglas, jefes o normas.

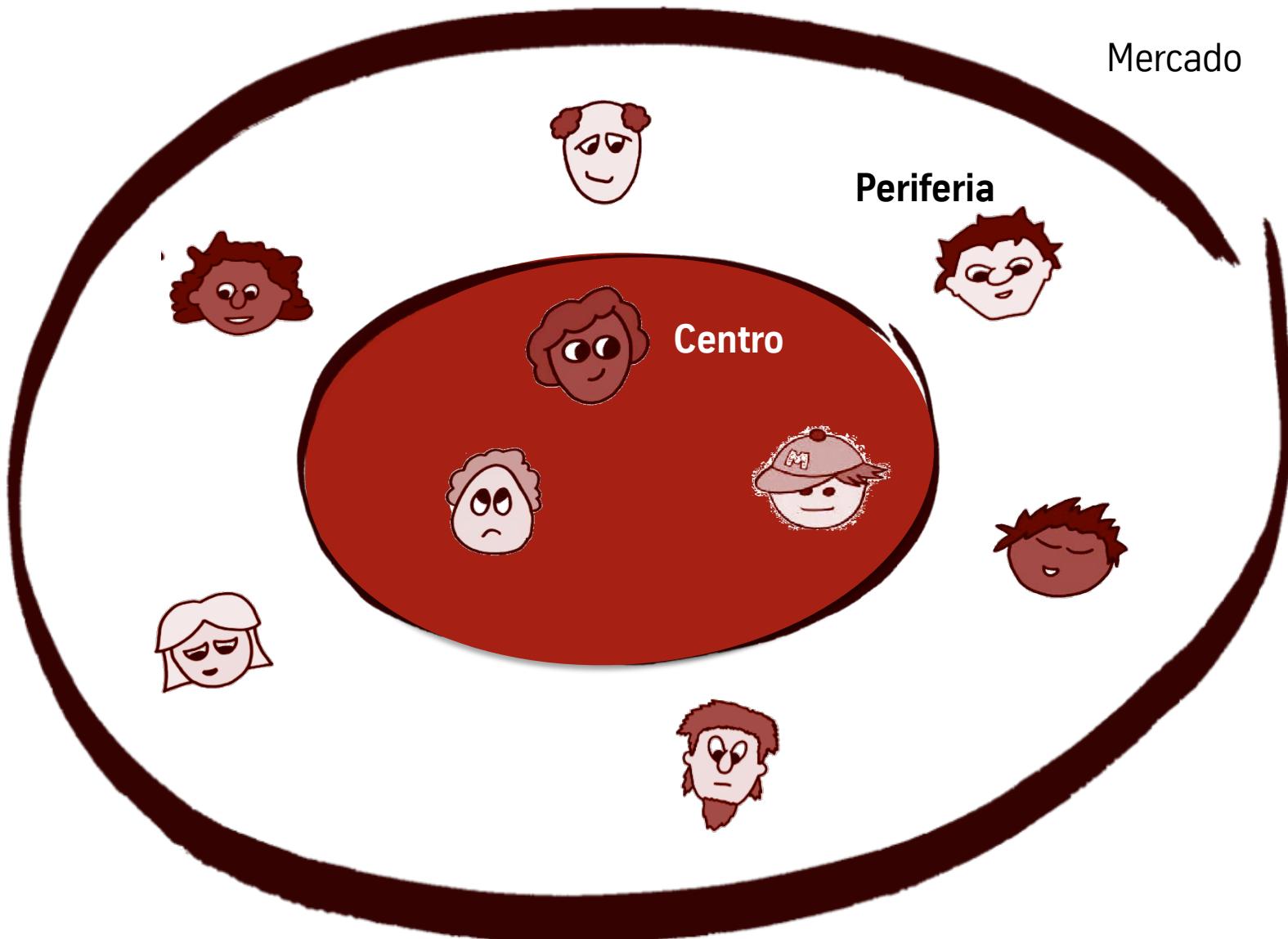
Para obtener una mejor comprensión de la creación de valor,  
es útil entender la distinción entre centro y periferia



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



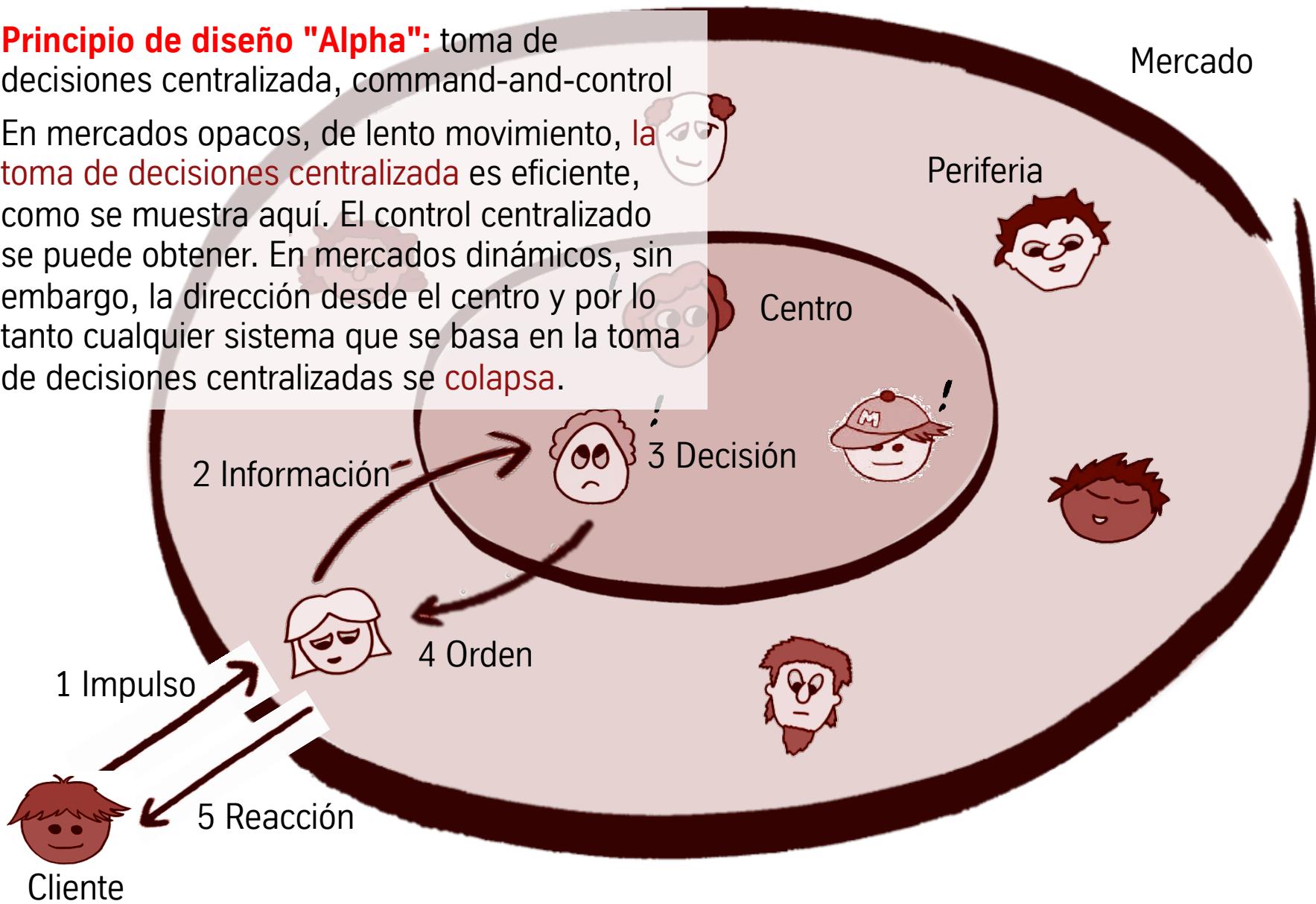
**El centro: sin contacto directo con el mercado.  
La periferia aísla el centro del mercado.**



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

**Principio de diseño "Alpha":** toma de decisiones centralizada, command-and-control

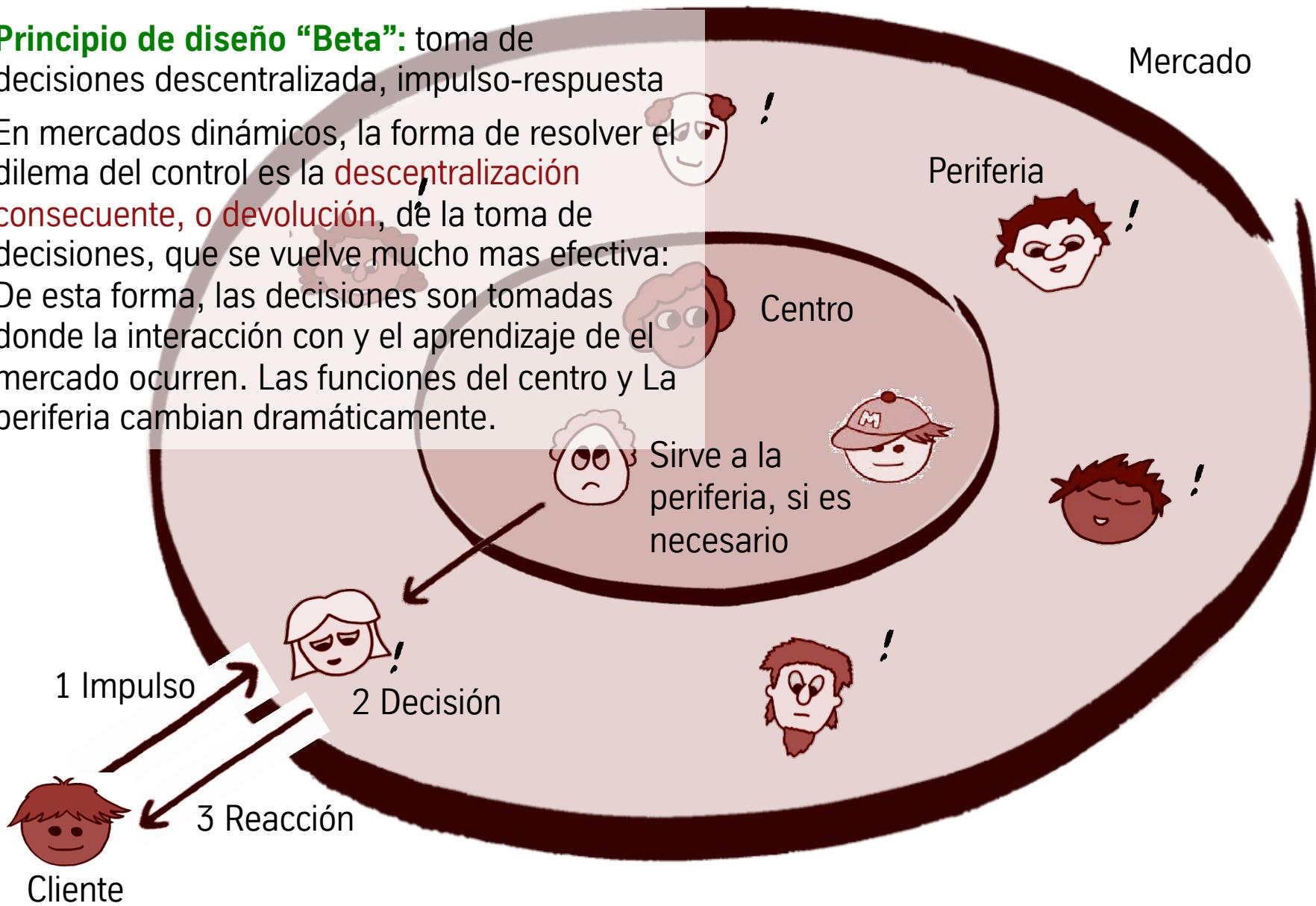
En mercados opacos, de lento movimiento, la toma de decisiones centralizada es eficiente, como se muestra aquí. El control centralizado se puede obtener. En mercados dinámicos, sin embargo, la dirección desde el centro y por lo tanto cualquier sistema que se basa en la toma de decisiones centralizadas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



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

**Principio de diseño “Beta”:** toma de decisiones descentralizada, impulso-respuesta

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



## **Parte 5.**

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

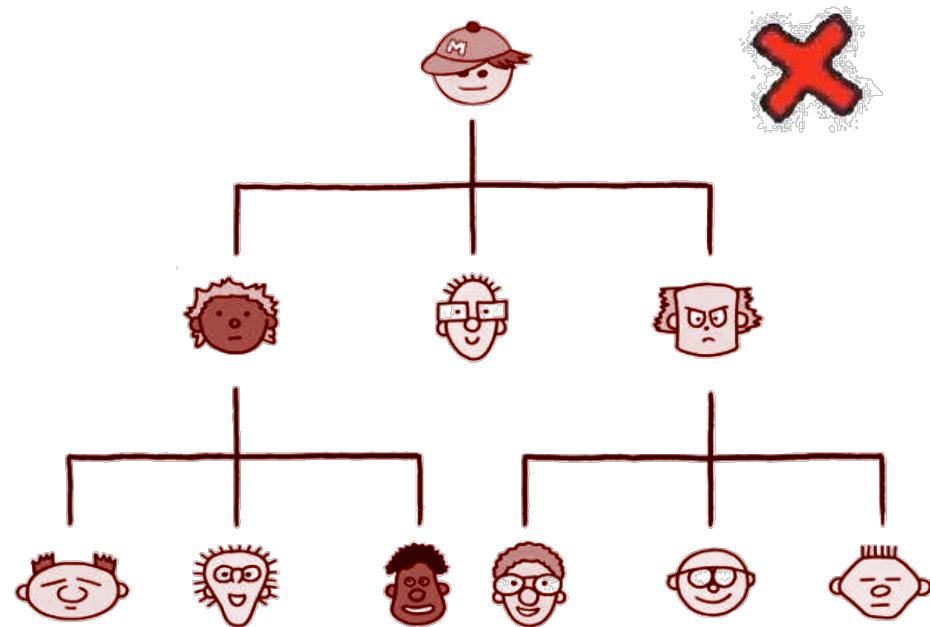
# Diseñando una organización como una red descentralizada

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

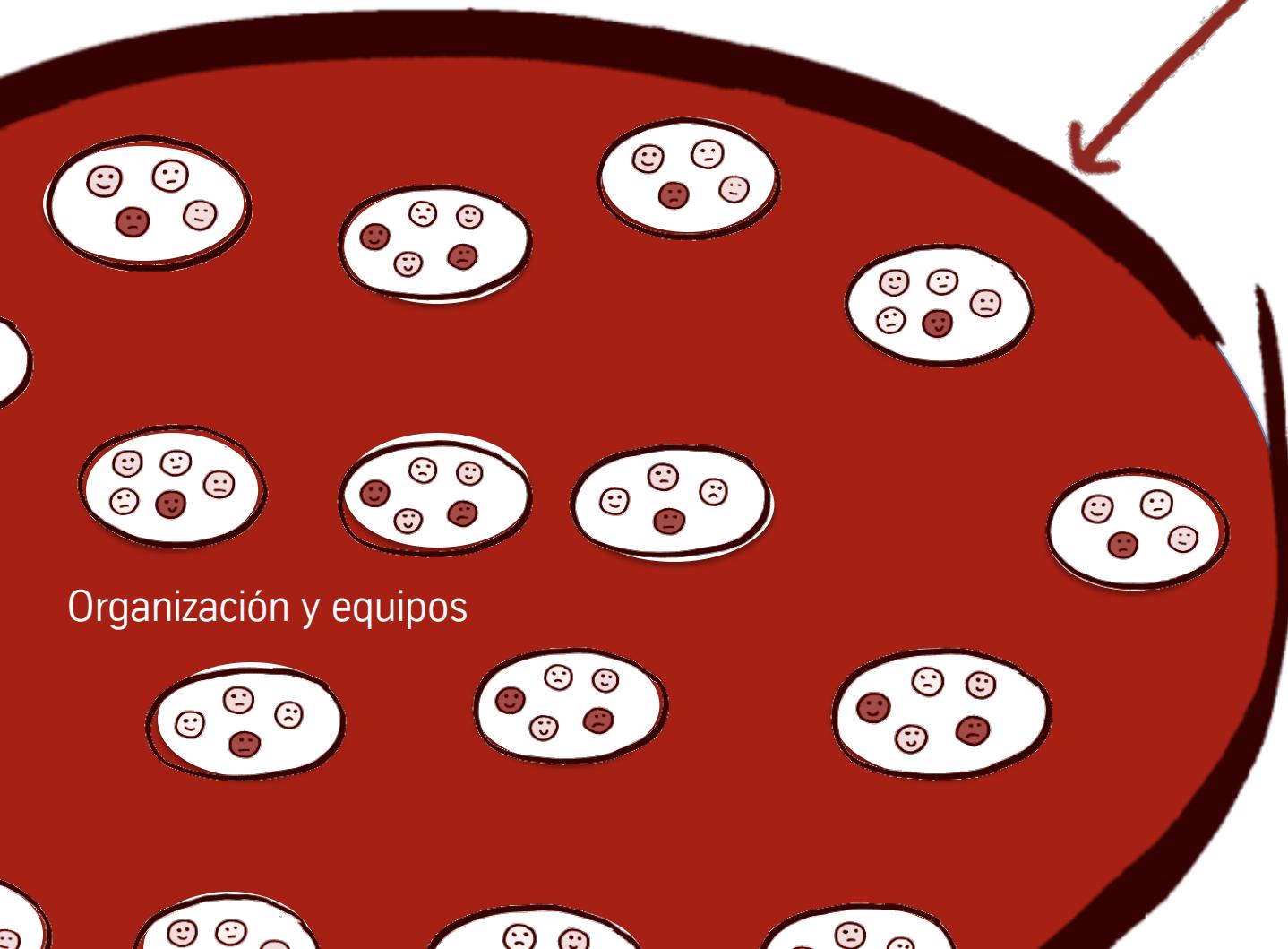
Son necesarios cuatro elementos:

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

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



# Identidad y la esfera de actividad



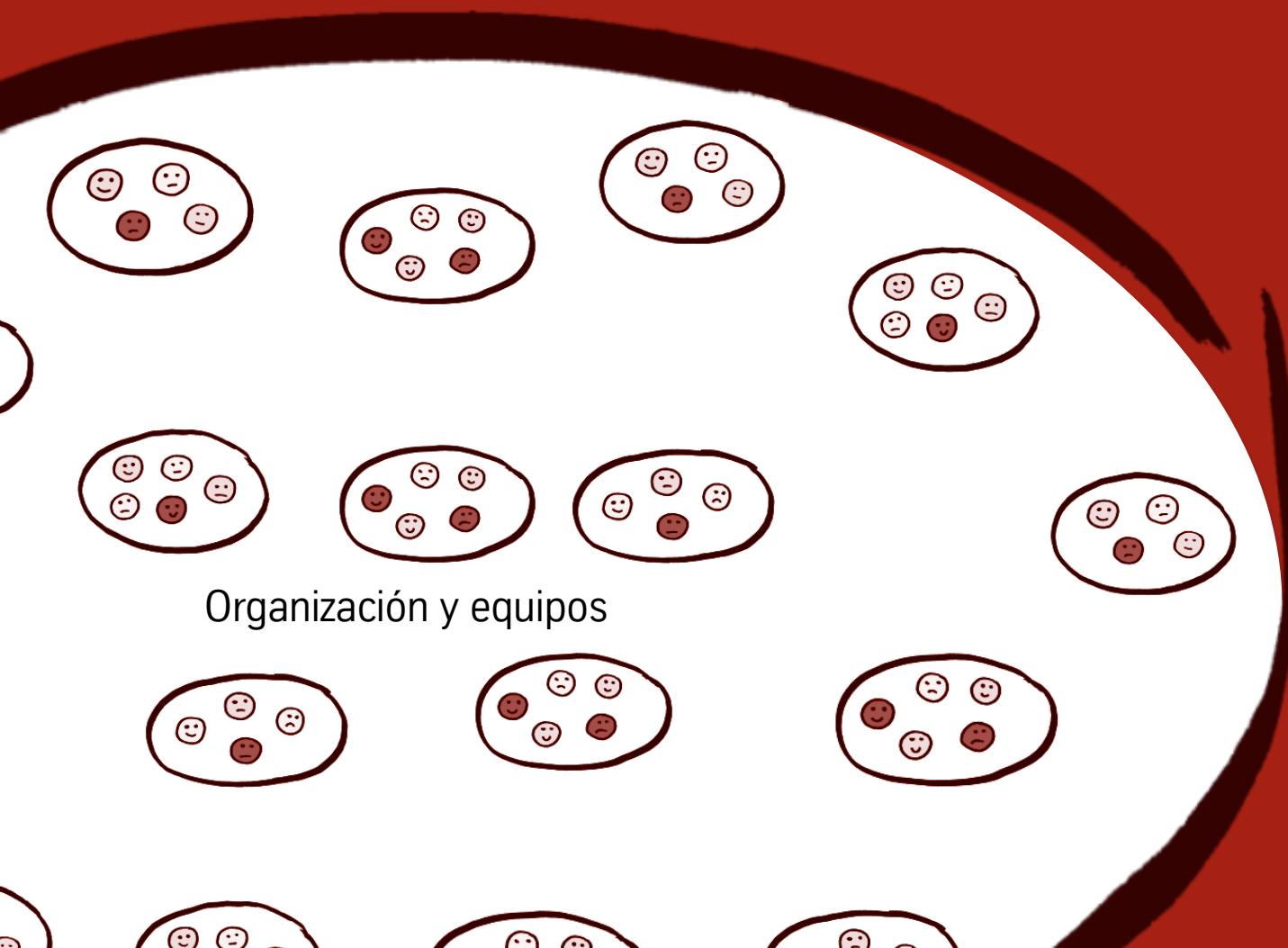
## Esfera de Actividad

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

# La esfera de actividad



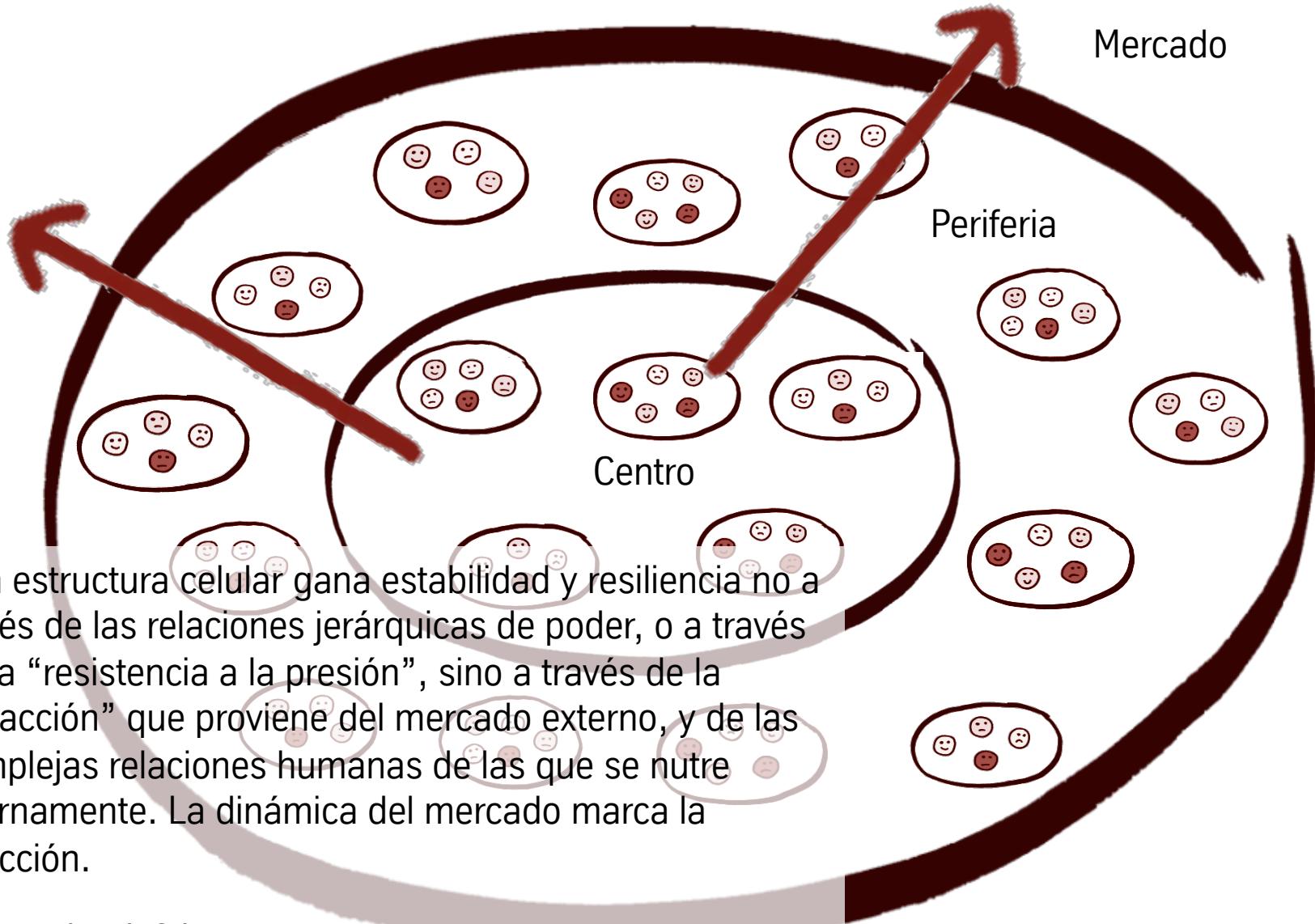
# El mercado y sus componentes



**Mercado**

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

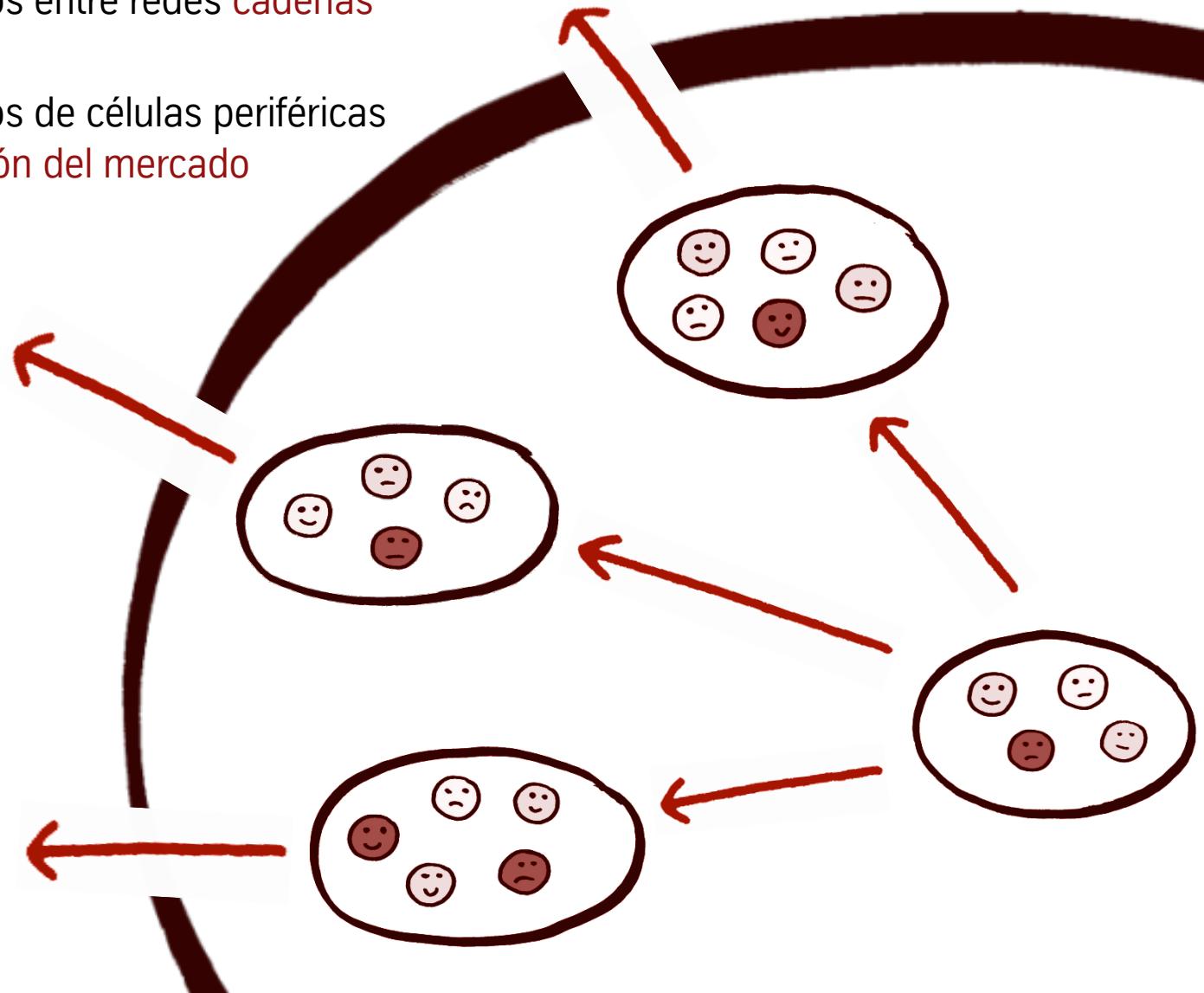
**La creación de valor fluye de dentro a fuera.  
La atracción del mercado marca la dirección.**



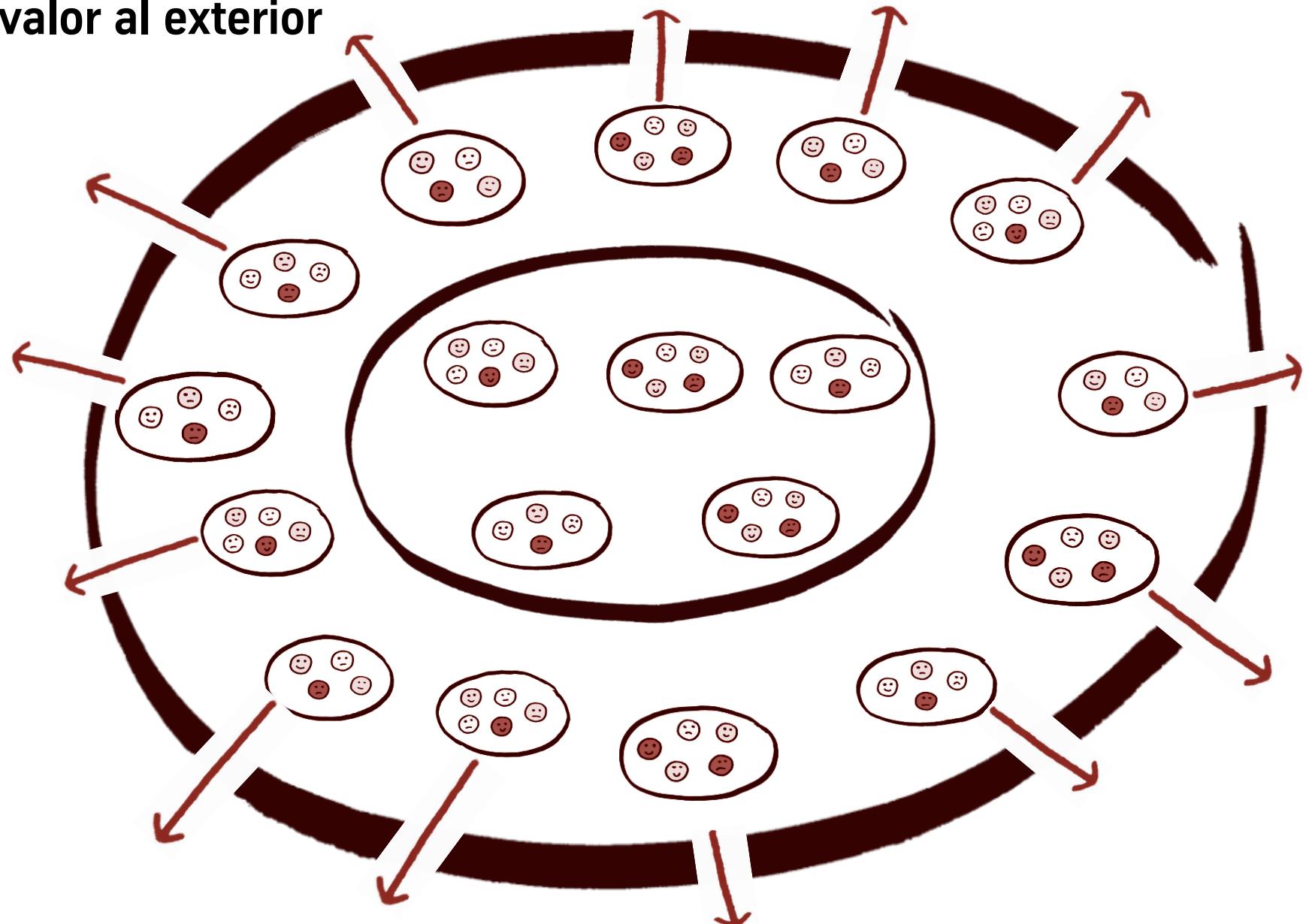
# De equipos de creación de valor a redes de creación de valor

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

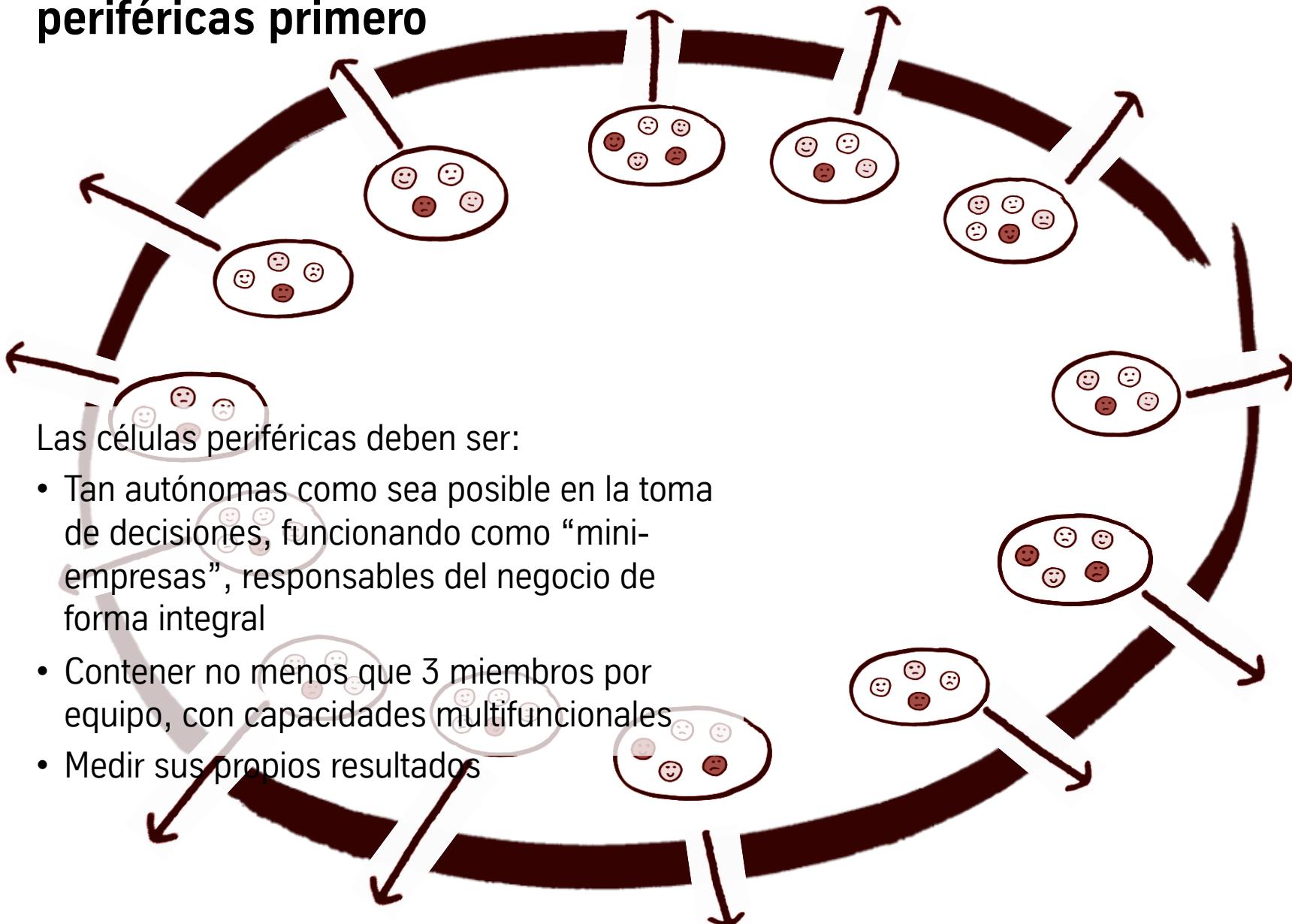
Llamamos a los vínculos de células periféricas con el mercado **atracción del mercado**



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



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

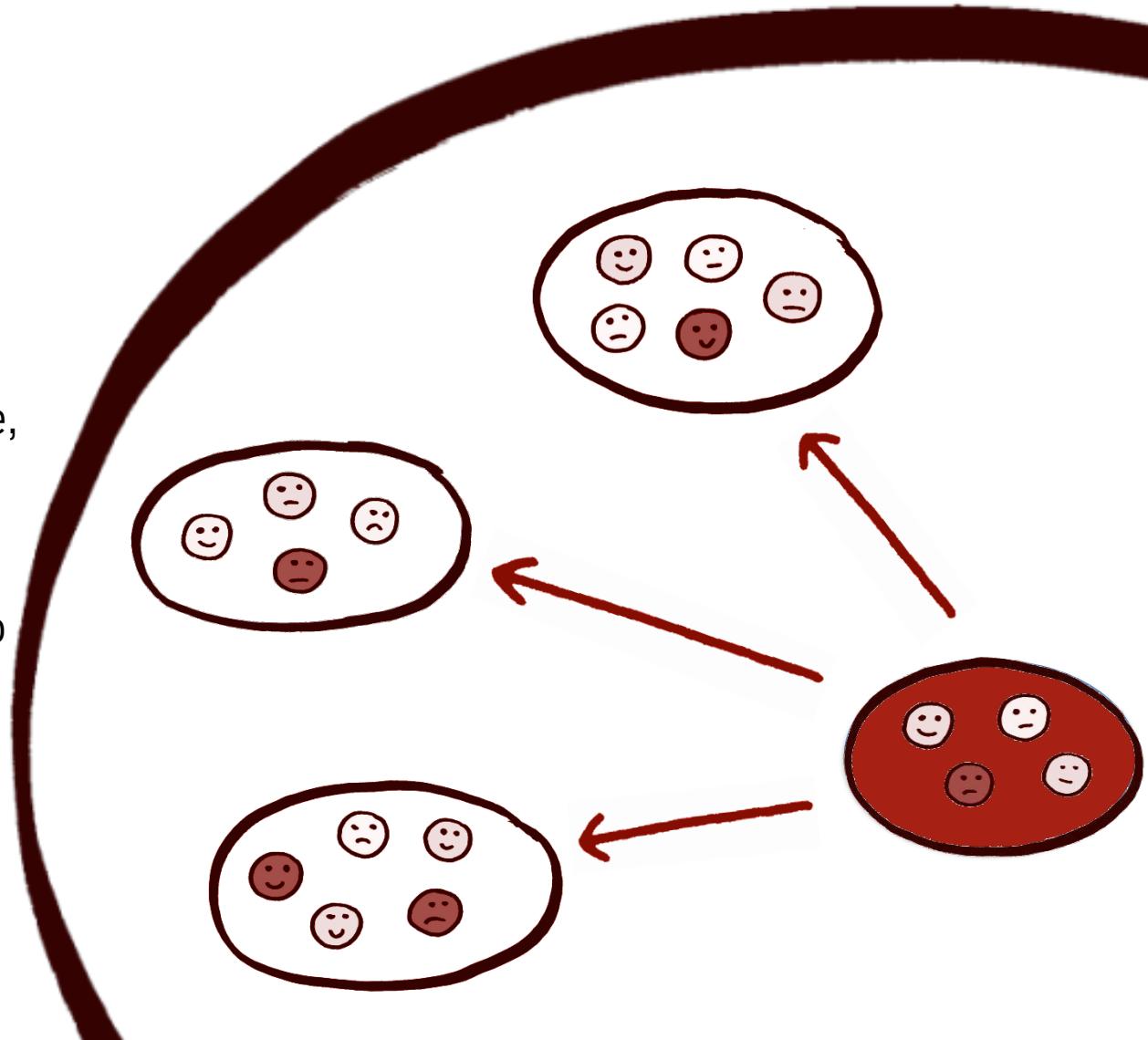


## Paso 2: Diseñar las células centrales como unidades de creación de valor internas

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

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

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

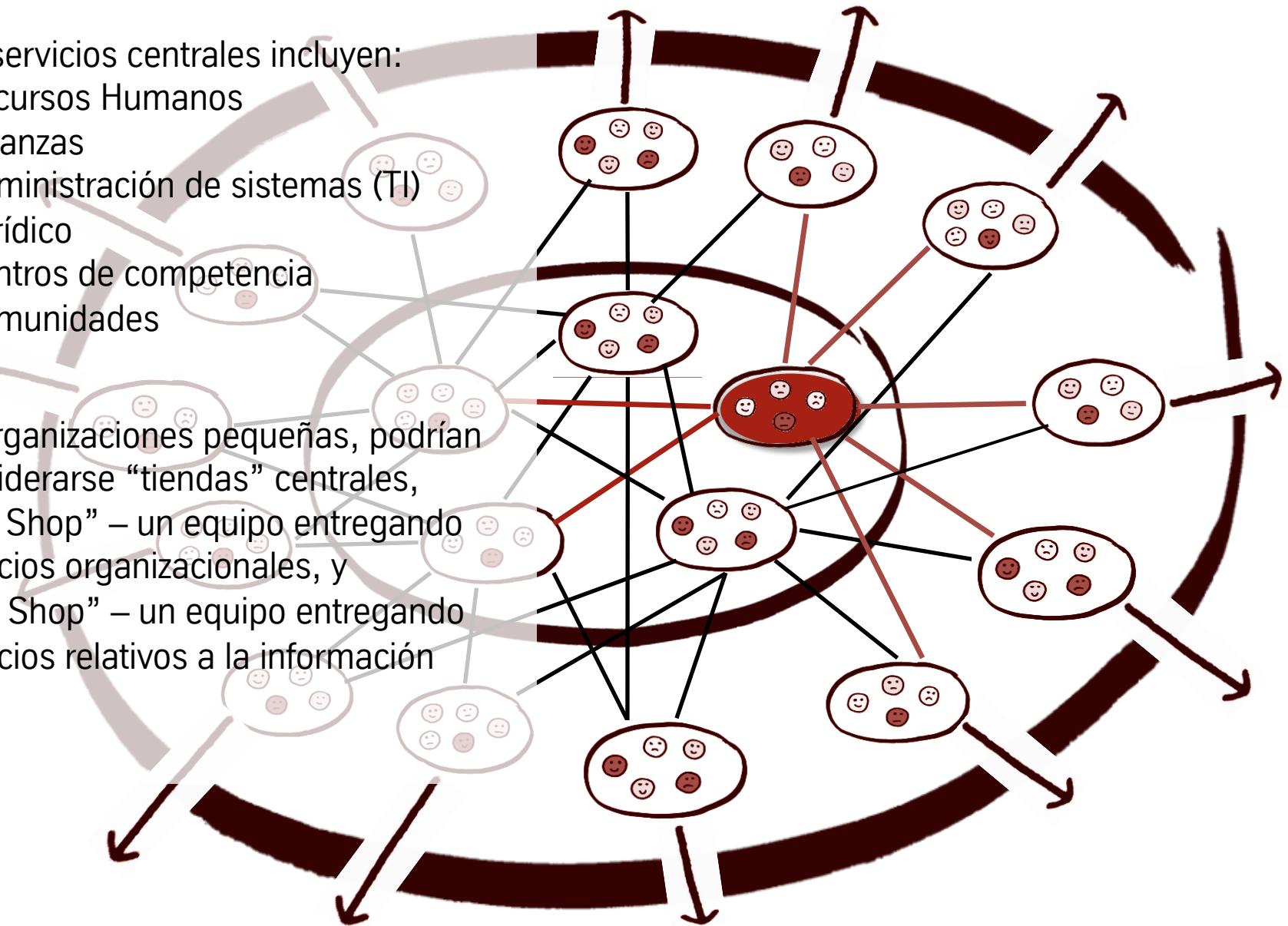


# Red de células centrales

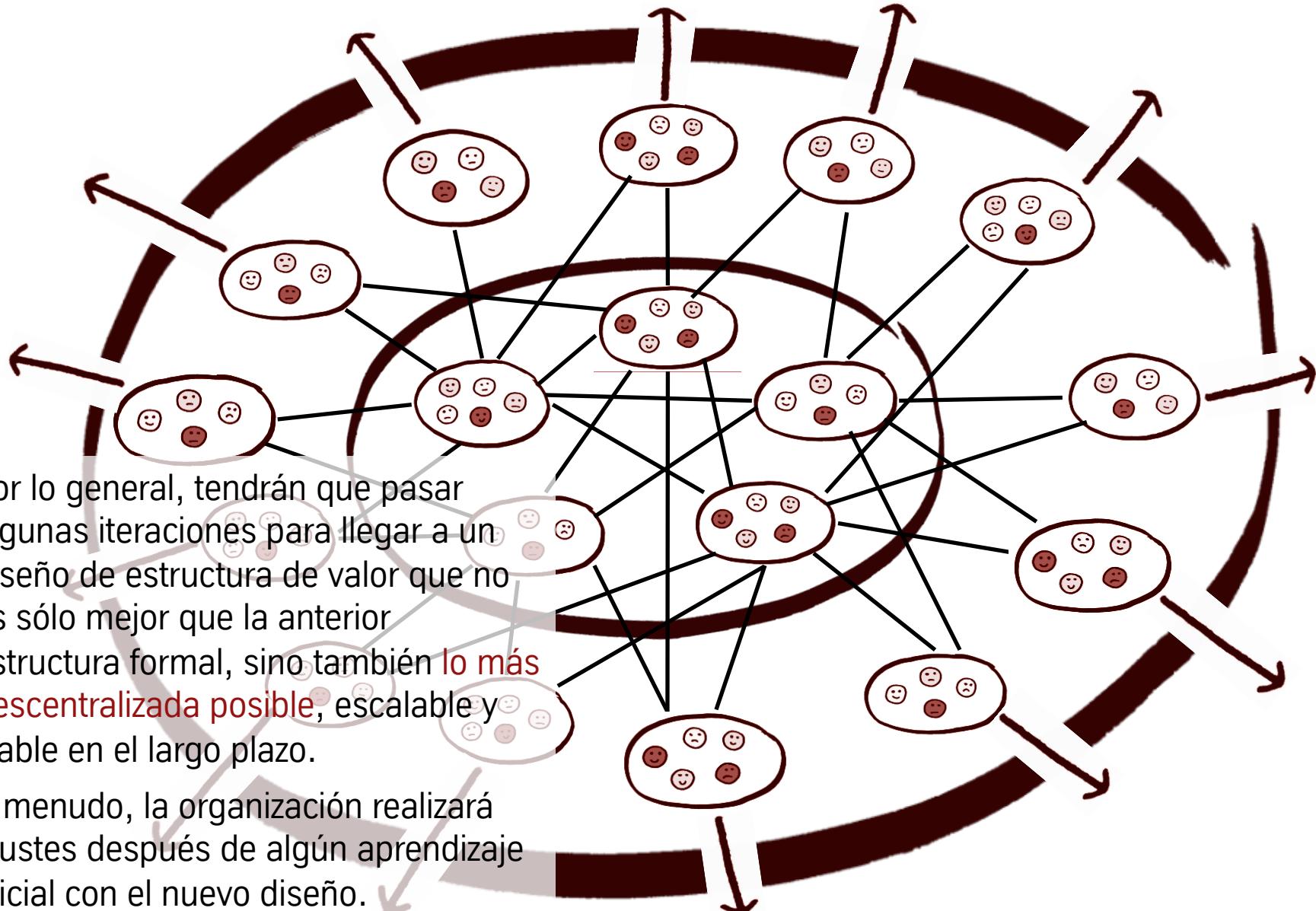
Los servicios centrales incluyen:

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

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



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

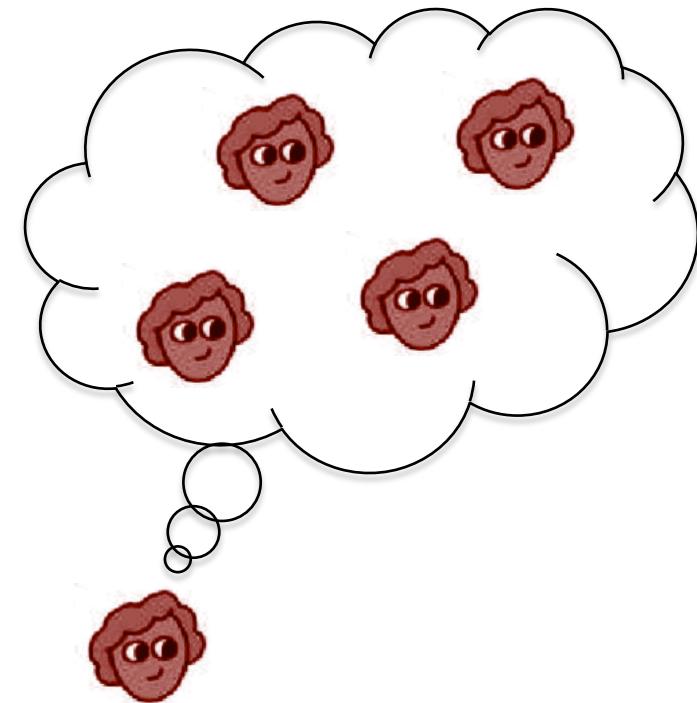


# Individuos y “cartera de roles”: La norma en estructuras de red descentralizadas

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

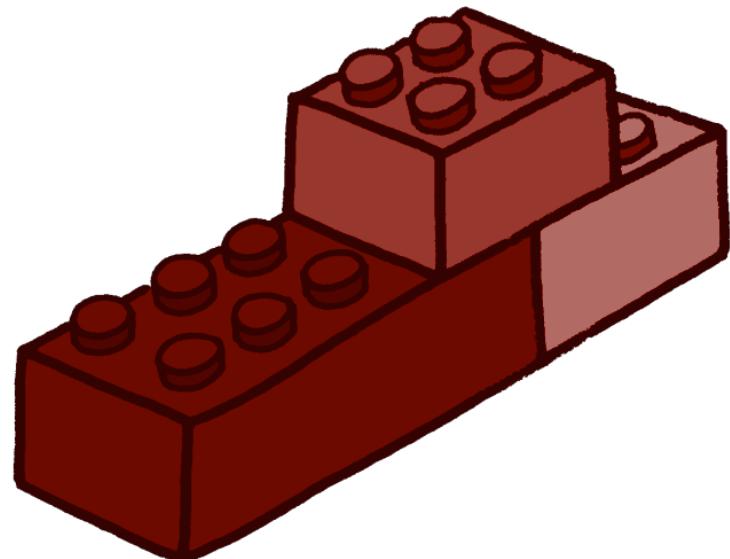
En consecuencia, todo el mundo hace “malabares” con los roles, todo el tiempo.

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



## **Parte 6.**

# **Recomendaciones adicionales**



# Promociona una cultura basada en la consecución de resultados

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

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

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

No puede tener esto controlando el comportamiento individual.



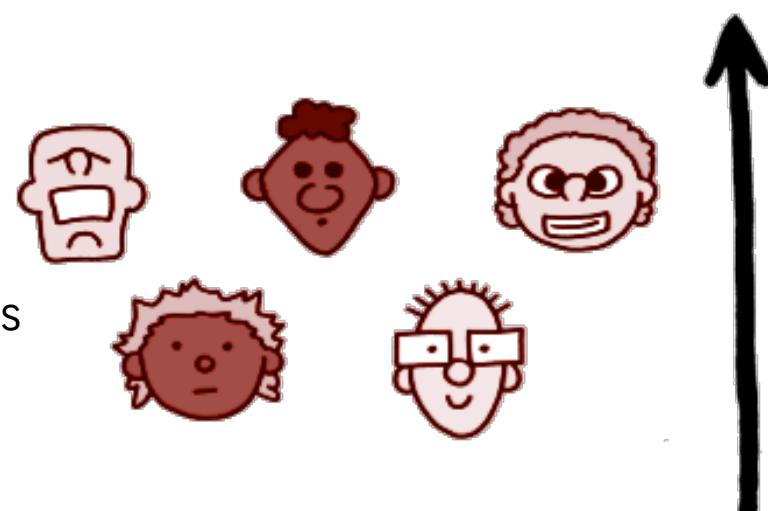
# Promueve el desarrollo personal y la maestría

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

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

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

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



# Cultiva principios, no reglas

Simples/pocos principios > Entorno complejo

Complicadas/muchas reglas > Entorno estúpido

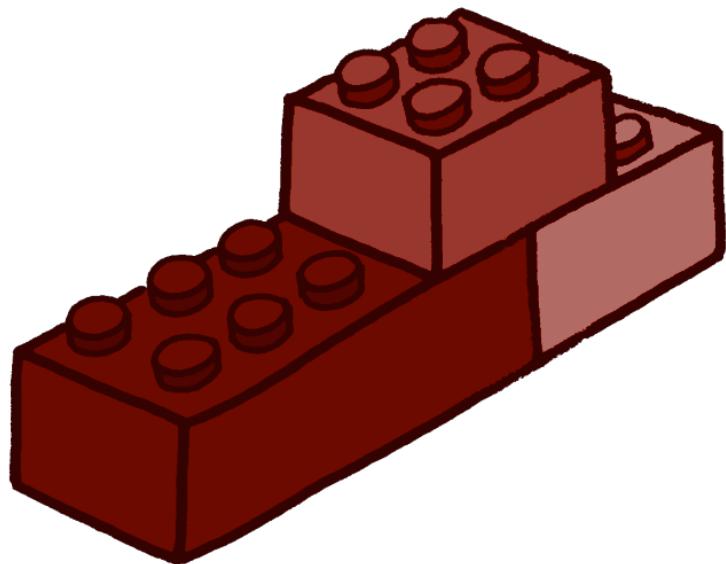
No hagas el mal.

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

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

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

Trabaja en el sistema, no en las personas.



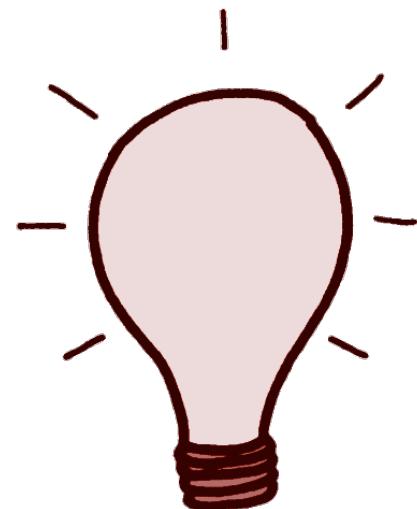
# Practica la transparencia radical

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

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

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

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

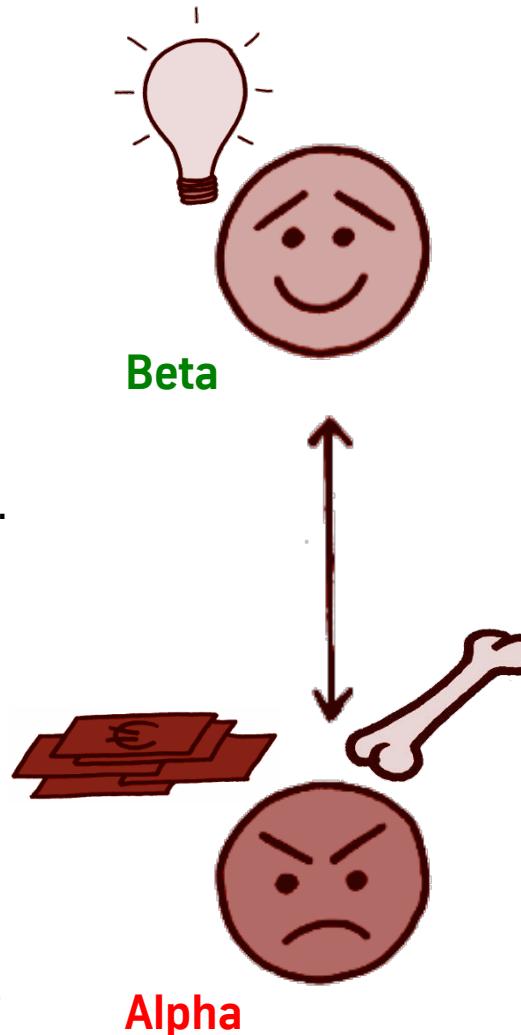


# Haz los objetivos, las métricas y las compensaciones “relativas”

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

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

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



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

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

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

## Ley

**§1 Libertad de actuar**

**§2 Responsabilidad**

**§3 Gobierno**

**§4 Rendimiento**

**§5 Éxito**

**§6 Transparencia**

**§7 Orientación**

**§8 Reconocimiento**

**§9 Preparación**

**§10 Toma de decisiones**

**§11 Uso de recursos**

**§12 Coordinación**

## Beta

Conectividad

Células

Liderazgo

Cultura de resultados

Ajuste

Flujo inteligente

Objetivos relativos

Compartido

Preparación

Consecuencia

Dirigidos por propósito

Dinámica de mercado



## Alpha

no Dependencia

no Departamentos

no Gestión

no Cumplimiento de tareas

no Maximización

no Acumulación de poder

no Prescripción top-down

no Incentivos

no Planificación

no Burocracia

no Orientados a estatus



## Mas lecturas y recursos

Para más información sobre **estructuras organizacionales**, consulte nuestro artículo nº 11.

Para más información sobre **diseño de estructuras celulares**, consulte artículos nº 8, 9 y 11.

Para más información sobre **gestión del rendimiento “relativo”**, consulte artículo nº 10.

Para más información sobre **resolución de problemas en complejidad**, consulte artículo nº 7.

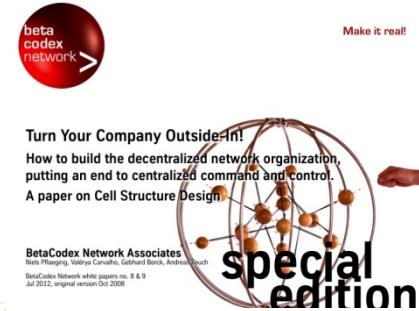
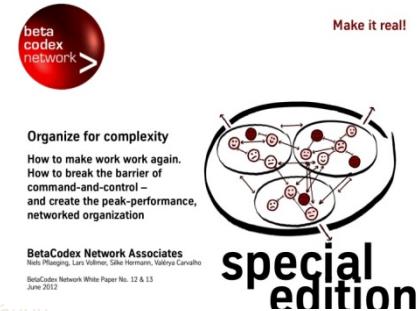
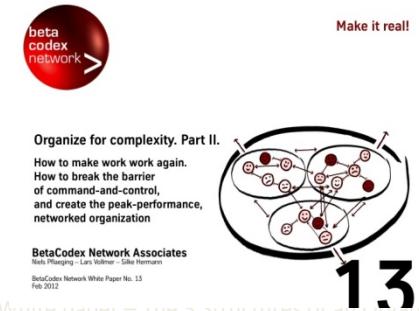
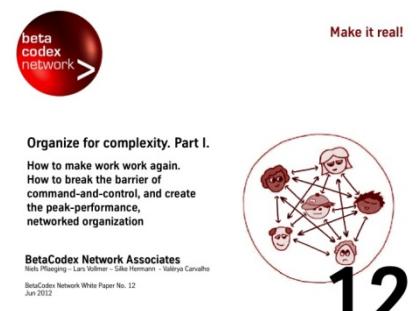
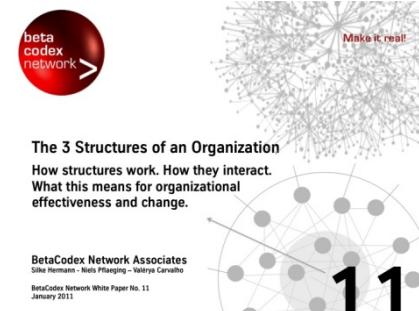
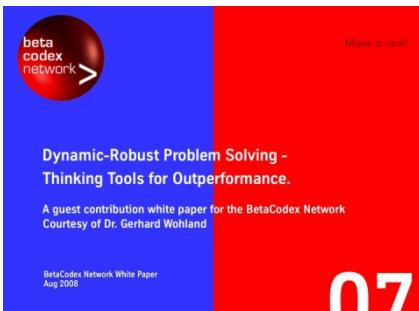
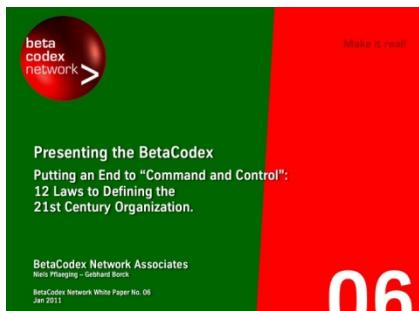
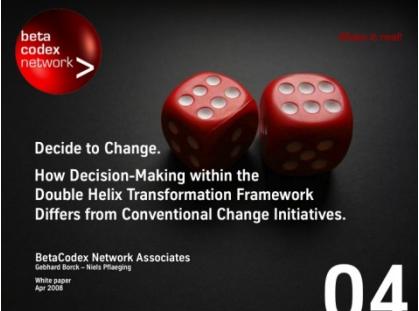
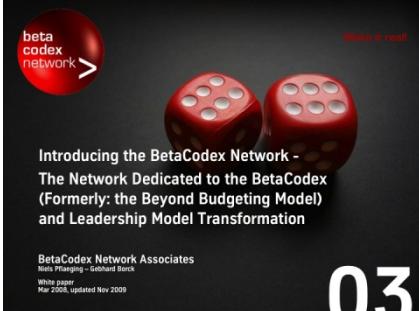
Para más información sobre el **CódigoBeta**, consulte artículos nº 5 y 6.

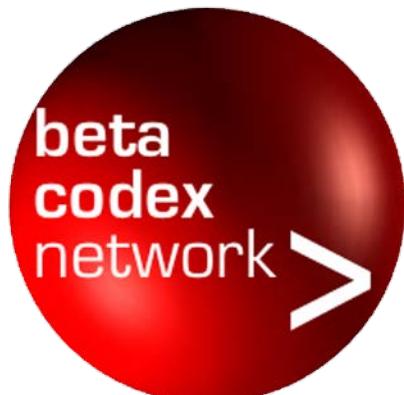
Se puede acceder a todos los artículos en la página: [www.betacodex.org/papers](http://www.betacodex.org/papers)

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

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

# Los artículos del BetaCodex Network: [www.betacodex.org/papers](http://www.betacodex.org/papers)





[www.betacodex.org](http://www.betacodex.org)

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



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



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



**Niels Pflaeging**  
niels@betacodex.org  
nielspflaeging.com  
New York-Wiesbaden-São Paulo



**Valérya Carvalho**  
valeria@betacodex.org  
Betaleadership.com  
São Paulo



**Lars Vollmer**  
vollmer@v-und-s.de  
www.lars-vollmer.com  
Hannover/Stuttgart



**Jaume Jornet**  
jaume.jornet@  
gmail.com  
Barcelona

**Hazlo real!**