

El desorden como estrategia

“El caos engendra vida, mientras que el orden crea hábito” (Henry Adams).

A lo largo de los siglos XVI y XVII la cosmovisión del mundo sufre un cambio radical, que terminaría de cristalizar durante los siglos XVIII y XIX. La ley de la gravitación universal de Newton se convierte en un modelo para la ciencia, pero también para la comprensión del Estado y de los seres humanos como máquinas vivientes.

Adam Smith adscribe a la nueva visión mecanicista del mundo y elabora los conceptos de la economía de intercambio en el mercado y su teoría de la división del trabajo en base a este modelo. Las leyes deterministas de la historia de Marx, la teoría de la evolución de Darwin, la sociología de Pareto y la organización racional del trabajo de Taylor, por nombrar sólo algunos ejemplos, también se construyen sobre las metáforas mecanicistas de la dinámica social que aporta la cosmología de Newton.

Esta comprensión mecanicista de la sociedad pone el acento en el centro absoluto como eje de un poder que se irradia hacia afuera. Subraya el valor del orden y la organización rígidos.

Hacia comienzos de 1900, Max Planck introduce la primera formulación que daría lugar a la física cuántica y a las teorías de Einstein sobre la relatividad, resquebrajando el sólido edificio newtoniano. Al mismo tiempo, Henri Poincaré comienza los estudios que desembocarán en la Teoría del Caos y la geometría fractal.

Durante los años 60, el meteorólogo Edward Lorenz descubre, trabajando en la modelización de patrones del tiempo, que pequeñísimas desviaciones en el estado inicial del modelo cambian considerablemente el resultado de las simulaciones: el conocido “Efecto Mariposa”.

Las tres grandes formulaciones del siglo XX -la Teoría del Caos, la Teoría de la Relatividad y la mecánica cuántica-, junto con la geometría fractal, entre muchos otros avances, comienzan a cambiar la comprensión del mundo. El mecanismo de relojería del universo newtoniano, ordenado y predecible, se desmorona, ya no es confiable, y el futuro queda abierto a nuevas interpretaciones.

La revolución conceptual introducida por la física cuántica traspasa su campo de acción original y tiene repercusiones en la química, la matemática, la informática, la filosofía, la economía y también en el *Management*.

Del orden al caos

Un fractal es un objeto semigeométrico cuya estructura básica, fragmentada o irregular, se repite a diferentes escalas. El término fue propuesto en 1975 por el matemático francés Benoît Mandelbrot y deriva del latín *fractus*, que significa quebrado o fracturado. Muchas estructuras naturales son de tipo fractal: las nubes, las montañas, el sistema circulatorio, las líneas costeras, los copos de nieve.

Según Mandelbrot la geometría fractal representa la transición del orden al caos.

Los fractales tienen algunas propiedades interesantes, entre las que se puede mencionar la “autosemejanza”. Esto quiere decir que sus partes tienen la misma forma o estructura que el todo, aunque pueden presentarse en diferente escala y estar ligeramente deformadas.

Varias ciencias han usufructuado los conceptos de la geometría fractal en sus respectivas áreas de conocimiento, tales como la economía y el *Management*.

Las organizaciones fractales (modelo de organización de empresa desarrollado por Michel Henric-Coll) son sistemas complejos y flexibles que se auto-organizan y tienen éxito gracias a los objetivos compartidos y a la cohesión de los esfuerzos del grupo por alcanzarlos. Este modelo considera a la empresa como una coalición de equipos o células que gozan de autonomía operativa y cierto nivel de autorregulación. Sus características sistémicas le permiten aumentar la complejidad del sistema sin aumentar su complicación, lo cual le otorga la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante.

Estas células, autónomas y autogestionadas, pueden crecer y evolucionar con independencia, siempre y cuando cada una de ellas siga siendo coherente consigo misma y con la organización en su conjunto. De

esta forma se puede aprovechar la creatividad, la evolución y la autonomía de cada una, dentro de los límites de la visión general de la organización y su cultura. Debido al isomorfismo de los objetos fractales, cualquier nivel de la empresa tiene la misma estructura y presenta las mismas propiedades.

Sin embargo, la aplicación del concepto de “organización fractal” en la práctica del *Management* tiende a ir a contrapelo de la mayoría de los modelos de gestión tradicional, en los que el concepto de orden suele ser confundido con la noción de control, y la gestión tiende hacia la máxima centralización. No obstante, cuanto más centralizado y ordenado es un sistema, este se comporta de manera más rígida a la vez que disminuye su capacidad de adaptación.

Otras miradas sobre el desorden

Tom Peters, uno de los gurús más influyentes del mundo del *Management*, asegura que la mejor manera de sobrevivir en el ámbito de los negocios es la destrucción y reinención constante de la cultura organizacional.

Autor del libro *Re-Imagine!*, Peters viene planteando desde hace varios años la necesidad de estar preparados para el cambio, la renovación constante, la transformación, e incluso si es necesario, la destrucción y reconstrucción de la organización. Ese, según el, será el perfil de las empresas exitosas del futuro: una organización mutable, adaptable, conciente de su delicada posición en el mercado y que sepa aprovechar los beneficios del desorden. El desorden como motor de la creatividad y de la innovación.

Para ilustrar los beneficios del desorden, Peters presenta el ejemplo de General Electric, empresa que se ha mantenido exitosamente en el mercado durante más de 80 años, y que, a pesar de ser una organización gigantesca, es –según el autor– una de las más desorganizadas. GE, que se fundó con el espíritu emprendedor de Edison, de alguna manera se ha gestionado para retener ese mismo espíritu, brindándole a cada una de sus plantas cierta autonomía creadora.

En la misma línea de pensamiento, Eric Abrahamson asegura en su libro *A perfect mess* que el desorden puede ser más eficiente y el orden, representar una limitación. Es lo que sucede con las empresas que cuentan con una planificación muy rígida. Están tan preocupadas por el cumplimiento de sus estrategias que corren el riesgo de perder las oportunidades que surgen de forma casual.

Está ampliamente aceptada la idea de que el desorden puede –y debe– ser extirpado completamente si es combatido con tenacidad, pero, ¿cuál es el costo del orden en términos de los recursos invertidos en controlarlo (tiempo, energía y dinero)? Y lo más importante: ¿cuántos de esos recursos podrían ser usados de manera efectiva en tareas productivas?

La mayoría de las personas no puede ser totalmente improvisada, pero se puede encontrar un punto de equilibrio entre la planificación rígida y la flexibilidad. Abrahamson sostiene que su propuesta no plantea una elección maniquea entre dos posturas antagónicas sino una combinación óptima entre los dos extremos. Se debe tener un plan, pero también se debe estar preparado para tirarlo a la basura cuando sea necesario.

En un negocio predecible, tal vez tenga sentido elaborar planes y estrategias con vistas a varios años. Pero en un ambiente altamente impredecible y volátil como el que vivimos hoy, la planificación tiene que ser revisada con mucha frecuencia y la improvisación juega un papel más importante.

El desorden digital

David Weinberger es un escritor norteamericano cuyo trabajo se centra en cómo Internet está cambiando las relaciones humanas, la comunicación y la sociedad.

En su libro *Elogio del desorden*, Weinberger parte del análisis de cómo se organizan los objetos en el espacio físico, y analiza la clasificación aleatoria en función del uso, y la clasificación por orden sistemático usando ciertos criterios –como la clasificación decimal de libros inventada por Dewey en 1876 y empleada hasta hoy en las bibliotecas de todo el mundo–. Estos sistemas parten de un principio físico común a todos los ordenamientos que pretenden ser eficientes: cada cosa debe tener un lugar y encontrarse en su lugar para poder ser encontrada fácilmente.

Weinberger plantea que el arribo de la era digital está dejando obsoletos estos sistemas. En efecto, no existe nada más caótico que la World Wide Web y, sin embargo, la información es increíblemente fácil de ubicar.

Un ejemplo de la puesta en práctica de los preceptos de Weinberger lo encontramos en la empresa norteamericana *Zappos*. Se trata de una compañía con base en Las Vegas cuyo negocio está centrado en la venta de zapatos por Internet y que cuenta con un enorme depósito en Kentucky. Para organizar este espacio, donde se almacenan más de un millón y medio de cajas de zapatos, la empresa optó por un orden absolutamente aleatorio. Las cajas se ubican al azar en los estantes, los zapatos nuevos se mezclan con los viejos y no hay ningún sistema de clasificación de la mercadería. La lógica la establece una base de datos que mapea la localización de cada caja; así, cuando los empleados tienen que buscar una caja específica, la computadora central les indica dónde está.

En *Zappos* han llegado a esta solución por puro pragmatismo, ya que luego de experimentar con un sinnúmero de sistemas de organización, cayeron en la cuenta de que el costo de mantener el depósito en orden era altísimo e imposible de conservar debido a la enorme rotación de la mercadería.

A modo de síntesis

A modo de síntesis, un fragmento de Edgar Morin, filósofo y sociólogo francés que ha sido considerado el padre del pensamiento complejo, y uno de los principales intelectuales del siglo XX.

"En el paradigma tradicional de la ciencia newtoniana el orden era el rey, por encima del desorden, el caos y el ruido. Nuestra comprensión de la relación entre el orden y el desorden fue en términos de una oposición binaria y, de hecho, de una oposición jerárquica. Uno de los cambios más interesantes en el pensamiento científico reciente, en particular a través de las ciencias del caos y la complejidad, ha sido la comprensión más profunda de la relación mutuamente constitutiva entre orden y desorden, información, y ruido. Este cambio también refleja una transición desde una cosmovisión fundamentalmente estática hacia los procesos orientados. En lugar de percibir el orden como fundamental e inmutable, ahora estamos viendo un proceso de orden-desorden que es la característica de la auto-organización" (Edgar Morin, 1992).

Fuentes:

Michel Henric-Coll: *"Las falacias del Tecnomanagement"*.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Fractal>.

Encyclopedia of Management: *"Chaos Theory"*.

Tom Peters: *"Re-imagine!"* (2003).

Eric Abrahamson: *"A perfect mess"* (2006).

David Weinberger: *"Everything is Miscellaneous: The Power of the New Digital Disorder"* (2007).

Edgar Morin: *"The complexity of improvisation and the improvisation of complexity"* (<http://edgarmorin.org.br/textos.php?tx=70>).