

Gestionar la complejidad

El reto actual de las empresas



En el libro *DirCom, estrategia de la complejidad* hemos propuesto algunas ideas para la gestión de ese “embrollo viral” que es la complejidad creciente.

La etimología latina sugiere que *complejo* es “lo que ha sido tejido conjuntamente”. Y no se puede destejer sin mutilarlo o se destruirlo.

Por tanto, el único modo de luchar contra la complejidad es reduciéndola, ya que es imposible eliminarla pues está enmarañada en la dinámica de la realidad. Entremos en el análisis.

1. La complejidad *aumenta*:

- a) con el número y diversidad de elementos -humanos y técnicos, datos e información- que entran en juego;
- b) con el número de interacciones entre esos elementos -el cual crece exponencialmente-;
- c) con la dispersión física territorial de la empresa o el teletrabajo, lo que provoca la desconexión emocional, la pérdida de contacto real y debilita el liderazgo.

2. La complejidad *disminuye*, por tanto, a la inversa:

- a) suprimiendo todos los elementos prescindibles y valorizando lo que es esencial;
- b) eliminando burocracia, protocolos, trámites y reduciendo reuniones y comisiones;
- c) conectando todo el sistema de la empresa y sus componentes reforzando los vínculos; y añadiendo el punto:
- d), una Cultura de “comunicación de síntesis” basada en la simplicidad inteligente -que es estratégica para la innovación y el crecimiento-.

Comprender el problema

Para abordar esta nueva Cultura, es necesario comprender cómo se genera la complejidad en las organizaciones. Acudamos al método más completo de que disponemos hoy para comprender y medir la **eficacia** (inversamente, el grado de complejidad). Esa herramienta es la “teoría general de sistemas”, de Von Bertalanffy surgida de la Cibernética: “el arte de hacer eficaz la acción”.

Premisa. Un *sistema* (organismo, empresa, institución) es un “todo” creado para lograr un objetivo y un resultado predeterminados –los cuales justifican el sistema-.

Partiendo de este propósito fundamental: de fundador (que ha de ser robusto y bien explícito), el sistema es *estructurado*, es decir que se organiza de manera conveniente con el fin de

materializar el proyecto del modo más eficaz: lógico, funcional y simple. Esa *estructura* se plasma en un documento gráfico, visual para que todos puedan conocer e interiorizarlo: el clásico “organigrama”. Que es una estructura de niveles y relaciones, con sus “cajas negras” (direcciones, departamentos) y sus conexiones. Lo cual constituye la “arquitectura” integrada de la organización, establecida así para su funcionamiento óptimo.

Lo que el organigrama refleja es: 1) que una empresa es un todo hecho de partes más pequeñas, diferentes y altamente especializadas para ejercer su cometido; 2) todas ellas están interconectadas y, por tanto, son interdependientes; 3) interactúan conjuntamente orientadas hacia un fin común: el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Así, toda organización es un conjunto dinámico de personas equipadas con los medios necesarios ubicados convenientemente en la *estructura*. Dentro de ella se conciben y llevan a cabo las estrategias y las tácticas, y se ejecutan los *procesos* (relaciones, trabajo, gestiones, cooperación, creatividad, que son coherentes con la cultura corporativa). Esos *procesos* estratégicos y productivos, se materializan y se concretan en *funciones*: productos, servicios, bienes, información, satisfacción, etc., destinados a los públicos externos y a la sociedad. Ellas constituyen en conjunto la *propuesta de valor*.

Las claves de la gestión

Por último, y hablando con conocimiento de causa, hay tres niveles de complejidad: 1) *complejidad estructural*, la de la organización, que aumenta con el número de componentes, etc.; 2) *complejidad procesual*, que crece con la burocracia y con el número de interacciones internas; 3) *complejidad funcional*, que es el resultado aumentado de las complejidades precedentes. Se trata, pues, del

funcionamiento interno de la empresa (pensemos en empresas grandes y medianas) y de sus relaciones e intercambios con los públicos externos: clientes, líderes de opinión e influyentes, proveedores, consumidores, usuarios, etc.

La complejidad de la estructura y de los procesos son problemas internos que deben ser aislados y corregidos para lograr la mayor fluidez, productividad y satisfacción de todos los actores.

Ahora bien, a los públicos externos no les importa ni les concierne la complejidad de la estructura ni de los procesos, que ellos ignoran gustosamente. Debe entenderse que lo que internamente son procesos, para los públicos externos incluidos los stakeholders, es *comportamiento*, es decir, satisfacción y eficacia relativas. Lo único que a esos públicos les concierne es la credibilidad y la confianza que la empresa sepa despertar en ellos y en la sociedad; el trato, la relación, la comunicación, la calidad del producto o servicio y de la atención, la agilidad y el precio de lo que reciben de la empresa.

El núcleo del asunto

Por consiguiente, si el propósito y el objetivo de la empresa es el crecimiento sostenible, la eficacia y la satisfacción de todos, entonces el gran reto es **transformar la complejidad estructural y procedimental en ¡simplicidad funcional!**

La comprensión de estos planteamientos es básica para el diseño estratégico del proyecto de Cambio y la transformación cultural corporativa para el crecimiento. El diseño del proyecto implicará cómo introducir mejoras no previstas que darán más valor al propósito y a la estrategia. Y más atractivo y ventajas para el público.

El objetivo es ofrecer una propuesta de valor exitosa que implica una diferencia competitiva única y no copiable (lo contrario de lo que ocurre con los productos y servicios de éxito, que son rápidamente copiados por los competidores, incluso a mejor precio). El secreto de un proyecto de cambio es la propuesta de valor inimitable y su sostenibilidad.

La correspondencia entre la idea innovadora y la estrategia de las decisiones constituye, en primer lugar, el *modelo* del cambio y sus procesos coordinados. En segundo lugar el modelo comporta un *sistema selectivo de filtrado* de la información útil y, por tanto, la expulsión de la gran cantidad de ruido entretejido entre la complejidad. Evocando la idea de “separar el grano de la paja”, diremos que se trata de “separar la información de la basura”.

Al grano

Lo que aquí es comentado sintéticamente es un esquema informativo del nuevo **Programa Ejecutivo DirCom**. Un “Curso intensivo de Innovación para el Crecimiento”, que aporta los conocimientos y habilidades que la gestión de la problemática actual plantea al DirCom, a los responsables del management, el marketing, la innovación, estrategias digitales y gestión de la información para el liderazgo y el crecimiento sostenible.

© Joan Costa

Infórmate en:

jci@joancostainstitute.com