

LIBRO

Diseño y Diagnóstico de Organizaciones Viables. Un enfoque sistémico.

José Pérez Ríos

Junio 2008

Iberfora 2000. ISBN: 978-84-612-5845-1

I. RESUMEN

En las últimas décadas el mundo ha cambiado de forma vertiginosa. La diversidad de factores que han intervenido en el cambio y su interrelación hacen que la complejidad implícita en dicho cambio sea también formidable.

Situaciones como las provocadas por la crisis financiera y económica reciente, el fenómeno de la globalización, el impacto del crecimiento económico de países como India y China tanto sobre la oferta de productos, como sobre la demanda de materias primas, energía y demás componentes, etc. A ellos podemos añadir los efectos todavía inciertos, aunque preocupantes, del posible cambio climático, la presión migratoria hacia países desarrollados, los problemas de seguridad (amenazas de terrorismo biológico, nuclear, etc.). Si a ello añadimos que muchos de dichos problemas estén interrelacionados, podemos resumir el estado de la cuestión afirmando que tanto las organizaciones en general, como las empresas en particular, se enfrentan a problemas de una gran complejidad dinámica.

En consecuencia si pretendemos, en primer lugar, comprender dichos problemas y, posteriormente, hacerles frente, necesitamos los medios adecuados para ello. Tanto los directivos de empresas u organizaciones, como los políticos en sus diferentes ámbitos de responsabilidad, y en general cualquier persona con responsabilidades decisorias, deberán disponer de herramientas acordes con la dimensión del problema al que se enfrentan.

Una de las finalidades de este libro es precisamente mostrar algunas de las herramientas tanto metodológicas como técnicas que el denominado Pensamiento Sistémico ha generado a lo largo de varias décadas, y que contribuyen tanto al diseño como al diagnóstico de las organizaciones para que puedan ser capaces de enfrentarse a los problemas actuales.

De las múltiples escuelas y enfoques que han ido apareciendo en el ámbito del Pensamiento Sistémico, este libro se centra fundamentalmente en la Cibernética Organizacional (CO) de S. Beer. En él se exponen muy detalladamente dos de sus componentes más importantes como son el Viable System Model (VSM) o Modelo de Sistemas Viables (MSV) y la Team Syntegrity (Sintegración de Equipos).

Este libro constituye el primer texto dedicado al MSV que facilita tanto la comprensión del modelo como una guía para su aplicación. El modelo es expuesto con la suficiente profundidad analítica para que el lector consiga una familiaridad que vaya más allá de una simple toma de contacto superficial con las ideas de Beer y, además, proporciona algo difícilmente disponible hasta ahora que es: un conjunto de métodos y procedimientos que facilitan el uso del modelo.

II. ESTRUCTURA DEL LIBRO

En el primer capítulo, se proporciona una concisa introducción a la Cibernética Organizacional y una detallada descripción del Modelo de Sistemas Viables. La amplia utilización de imágenes en color contribuye a hacer más accesible su contenido.

En el capítulo 2 se presenta una metodología basada en el MSV para el diseño y diagnóstico de cualquier organización. Se configura en cuatro etapas: estudio de la identidad, dimensiones vertical y horizontal de la estructura de la organización y coherencia entre niveles de recursión. Cada una de esas etapas es elaborada con la suficiente profundidad y detalle como para facilitar una correcta utilización del modelo.

El capítulo 3 es dedicado al análisis de una amplia variedad de patologías organizacionales, mediante el MSV. Éstas son clasificadas en tres grupos principales: estructurales, funcionales y relacionadas con la información y la comunicación. La correcta identificación de una patología es requisito evidentemente previo a la prescripción del tratamiento adecuado.

En el capítulo 4 se presenta el software VSMod® desarrollado por el autor en la Universidad de Valladolid, con la finalidad de facilitar la aplicación del MSV. La no disponibilidad de un software que ayudase a aplicar dicho modelo es una de las razones que se señalan como posible causa de la relativamente lenta difusión del mismo. VSMod® pretende contribuir a resolver dicha carencia facilitando un mejor conocimiento tanto del modelo como de su aplicación. En este capítulo se exponen detalladamente las principales características de dicho software así como su forma de uso.

El capítulo 5 está dedicado a mostrar los fundamentos conceptuales de la última innovación de S. Beer denominada Team Syntegrity (Sintegración de Equipos) creada para incrementar la sinergia de equipos. En él se muestran los protocolos principales de aplicación en su forma básica y se expone y razona sobre cuáles son los ámbitos en los que puede ser recomendable su utilización. En este capítulo se enfoca un nuevo diseño para las organizaciones del futuro.

En el capítulo 6 se realiza una reflexión final sobre el conjunto del libro y se avanzan algunas ideas de trabajo futuro.

El libro incluye dos anexos. En el primero de ellos se muestra la versión íntegra de la laudatio que el autor del libro realizó de S. Beer con motivo de su investidura como Dr. Honoris Causa por la Universidad de Valladolid (octubre de 2001). El motivo de su inclusión es el recorrido detallado que en ella se realiza a través de toda la obra de Beer y que permite una visión amplia y razonablemente profunda del alcance de la misma. En el Anexo II se incluyen algunos elementos creados por Beer como síntesis del contenido del MSV.

III. PRÓLOGO

**Realizado por el Prof. Dr. MARKUS SCHWANINGER
(Universidad de St. Gallen, Suiza)**

La aparición del libro **Diagnóstico y Diseño de Organizaciones Viables** es un acontecimiento muy afortunado tanto para la teoría de la organización como para su aplicación. Viene a llenar el vacío existente entre, por una parte, la necesidad urgente de encontrar soluciones a los problemas generados por la creciente complejidad dinámica a la que deben enfrentarse hoy los directivos y, por otra, la incapacidad de la teoría de la organización tradicional para satisfacer esa demanda.

Felizmente, en los últimos años, se ha desarrollado un nuevo y potente cuerpo teórico que permite afrontar ese tipo de problemas complejos. Tiene su origen en la Cibernética, la ciencia de la comunicación y dirección de sistemas complejos. Sin embargo el notable grado de abstracción de dicha teoría hace que su puesta en práctica pueda resultar difícil. Por ello nos parece tan importante que sus fundamentos teóricos se desarrollen y también se traduzcan al lenguaje del mundo empresarial.

El libro **Diseño y Diagnóstico de Organizaciones Viables** cubre ambas necesidades. Por una parte, vuelve a poner en marcha el estatus quo de la investigación aplicada y, por otro, muestra el cuerpo del conocimiento conceptual de una forma perfectamente inteligible. El texto evidencia una profunda comprensión por parte del autor, tanto de la vida organizacional con sus retos colosales, como de la teoría y su gran potencial heurístico.

José Pérez Ríos sigue la tradición establecida por Stafford Beer, pionero de la Cibernética Organizacional. Impulsa el legado científico del maestro, de modo que partiendo de los modelos propuestos por éste, los desarrolla y agrega novedades al bagaje cibernético. Entre ellas mencionaremos la creación de un software innovador que facilita la aplicación de la Cibernética Organizacional al estudio de problemas concretos.

El libro es una contribución importante a la ciencia organizacional, al mismo tiempo que ayuda a los lectores a comprender el potencial de los modelos y métodos cibernéticos. Muestra cómo proceder a quienes se propongan realizar este potencial, ofreciendo la clave para aplicaciones competentes que lleven a mejorar la adaptabilidad, la inteligencia y la viabilidad de las organizaciones.

¡Este libro es una obra maestra! Quien lo lea obtendrá un importante beneficio, ya sea para ampliar sus conocimientos o para potenciar su eficacia como, en general, para el progreso y mejora de su organización. Por tanto deseo a esta obra la amplia difusión que merece.

*Markus Schwaninger
Profesor de Management,
Universidad de St. Gallen, Suiza
Junio de 2008*

IV. UTILIDAD PARA EL LECTOR

La lectura de este libro debiera proporcionar al lector, entre otras utilidades, las siguientes:

- Reconocimiento de la dimensión del problema al que se enfrentan los directivos de cualquier organización y forma de valorarla aunque sea de forma aproximada.
- Reconocimiento de la existencia y utilidad del enfoque sistémico para abordar algunos de los problemas que afectan a la sociedad y a las organizaciones.
- Familiarizarse con los conceptos básicos de la Cibernética Organizacional.
- Conocimiento lo suficientemente profundo de los principales componentes del Modelo de Sistemas Viables como para poder realizar un diagnóstico preliminar de las condiciones de viabilidad de una organización.
- Capacidad para reconocer algunas de las patologías de manifestación frecuente en las organizaciones, como paso previo para hacerles frente (diagnóstico) o para evitar su aparición (diseño).
- Conocer la existencia y elementos básicos de la Sintegración de Equipos para poder valorar la conveniencia de su utilización.
- Familiarizarse con los aspectos principales del software VMod®, mejorando así la comprensión del Modelo de Sistemas Viables.
- Intensificar la receptividad hacia enfoques conceptuales relacionados con el tratamiento de la complejidad y reconocimiento del papel del directivo como responsable de su abordamiento.