



Capítulo 5: Atractores Organizacionales

“La religión Indu se refiere a dos aspectos del universo, lo invisible y lo manifiesto. Lo invisible es conocido como Nirguna Brahma, Brahma sin cualidades, no cognoscible, sin características, mientras que la parte manifiesta es llamada Saguna Brahma, Brahma con cualidades, todo lo que es cognoscible. Estos corresponden al “ojo(del huracán)” y a “la espiral, el origen irreconocible y el universo turbulento alrededor de el, misteriosamente llamado el núcleo de calma. ”

Michael Eschneider

“Un solo principio debe hacer del universo una única y compleja criatura viviente, una sola del todo”

Plotino

“Por ello trabajan las abejas, criaturas que por una sola regla en la naturaleza nos enseñan el acto del orden al reino civilizado”

William Shakespeare

La realidad que nos rodea es un conjunto de variables y elementos que evolucionan y que se combinan para integrar un estado situacional dinámico que cambia permanentemente. Vista así, la realidad se parece a una enredadera a la que para conocer el estado presente debemos hacer un corte transversal para observar las variables que se encuentran ahí, en ese momento determinado, y que forman la realidad que nos rodea. El paso del tiempo hará que eventualmente algunas de esas “ramas” converjan y que otras se alejen según la evolución de nuestros intereses y nuestras vidas.

Esta visión simplificada que se traduce en una riqueza de posibilidades infinita, nos lleva a comprender el por que la realidad que nos rodea llega a percibirse como sumamente compleja. Dentro de las organizaciones existen conductas de variables no predecibles cuyas combinaciones en el tiempo pueden llegar a crear variedad infinita de estados, los cuales aparentemente no parecen obedecer a ningún patrón de comportamiento; en algunos casos podemos llegar a pensar que el azar mantiene a la deriva al destino.

Para tratar de comprender a la realidad, podríamos pensar que debemos de buscar la medición de cada una de las variables que la integran, sin embargo eso sería un absurdo, puesto que no tendría caso llevar hasta la sofisticación extrema un modelo que busca simplificar a la realidad. Ese camino no es correcto. Además nuestra percepción de la realidad no funciona de esa manera, filtramos la realidad que percibimos y creamos nuestras propias estructuras de interpretación de la realidad y de ahí que cada quien con sus propias experiencias, ideas, valores, etc. va creando filtros para acceder lo verdaderamente relevante, haciendo a un lado lo trivial. Los modelos o paradigmas que utilizamos son los que nos permiten comprender mejor la realidad que nos rodea y ello es por que como menciona Thomas S. Kuhn, al referirse al surgimiento de los nuevos paradigmas en la ciencia: “Los paradigmas ganan su status porque son mas exitosos que sus competidores en solucionar problemas que los grupos de investigadores han reconocido como complejos”.

Así también Sengue menciona sobre nuestros Modelos Mentales (1990, pag. 175): “Cuando tu y yo caminamos en una fiesta concurrida, tomamos los mismos datos sensorialmente, pero nos fijamos en diferentes caras. Como decía un psicólogo: observamos selectivamente.” Y continúa: “Por años, los físicos corrieron experimentos que contradecía la física clásica, aunque *no pudieron observar* los datos que los experimentos eventualmente generaron,

dejando para las teorías revolucionarias (mecánica cuántica y relatividad) para la física del siglo veinte”,

De esta perspectiva surge un ingrediente esencial para integrar esa realidad que nos rodea y es el punto de vista del observador. Niklas Luhmann (1996, pag. 134) menciona lo siguiente: “Los trastornos que el sistema experimenta provenientes del entorno no tienen que ser afrontados como un todo, sino pueden ser seleccionados y trabajados localmente: el dolor del estómago que se encuentra en el vientre y no es necesariamente un dolor de todo el cuerpo; o en el caso del sistema social que experimenta dificultades económicas, pero que no solo por eso se transforman en dificultades políticas. Tampoco las teorías científicas tendrían que cambiar en caso de que hubiera inflación: mas bien la teoría debe mantenerse constante para que pueda describir con suficiencia el fenómeno inflacionario...”. Y continúa Luhmann: “Esta hipótesis marcó la ruptura con el modo de pensar holístico en que se infería que el sistema, para cambiar, tendría necesariamente que movilizar, simultáneamente todas sus interdependencias”. “...la perfección es una disposición improbable, ya que supondría que a cualquier perturbación externa, el sistema tendría que responder de manera sincronizada, lo que implicaría una necesidad enorme de tiempo para reaccionar la siguiente perturbación”.

Todo esto nos lleva a establecer dos puntos que a mi parecer son importantes citar:

- a) Filtramos la realidad y no nos hemos preocupado hasta ahora seriamente en unir las partes para crear esa visión compartida de la cual también hace referencia Peter Senge. Esto nos lleva a atacar los problemas con información segmentada y parcial. Eso estuvo bien antes, pero ahora...
- b) Necesitamos nuevos ángulos para ver la realidad, ver la dinámica de los elementos, entender al todo y a las partes como un conjunto, entender el medio ambiente y el intercambio de este con el sistema.

Partiendo de esta nueva apertura necesaria para ver con un distinto cristal a la organización, quisiera utilizar la alegoría de los Atractores que se mencionan en la Teoría de Caos y tratar de llevarlos al entorno organizacional donde estoy seguro que nos serán de gran utilidad para entender lo que ocurre, y que después de todo servirán para establecer bases de entendimiento donde aparentemente no las hay. Los atractores, son zonas dinámicas de atracción que delimitan el comportamiento de variables en aparente desorden.

Estas áreas de atracción, donde se desenvuelven variables en escenarios complejos, hacen predecibles ciertas conductas que giran en torno a ellas.

El concepto de atractor es muy interesante y hago alusión a él porque como se cita en la Teoría de Caos, son los patrones de orden que se encuentran detrás del desorden. Además no siento que esté tan solo en este atrevimiento, puesto que también Margareth Wheatley (1992) menciona a la Visión del Negocio como el gran atractor que guía a la organización hacia una meta común. Traducido al ambiente organizacional, aquellos atractores que existen permiten la evolución dinámica de las diferentes variables que integran, aún sin control y supervisión, como lo menciona Wheatley.

En este ensayo, quiero proponer que los campos que limitan el desempeño de variables caóticas dentro de la organización son:

- La Visión de la Organización
- La Misión
- El Grupo de Poder
- Su Producto o Servicio

Digamos entonces que estos atractores son aquellos marcos de referencia que permiten la dinámica compleja de la organización en sus diferentes dimensiones, pero por otro lado establece ciertos límites para el desempeño de las variables. Dentro de esos límites las variables están sujetas a una dinámica bastante compleja, y el conjunto de interacciones dinámicas entre esas variables en ese estado es lo que aparenta ser, como mencionamos al principio del capítulo, un verdadero desorden.

Los campos de atracción no son estáticos, sino que también están sujetos a su propia dinámica, sin embargo son más institucionales y por lo tanto más predecibles en la dinámica organizacional. Otro aspecto adicional es que estos campos se cruzan e incluso son de diferente magnitud y alcance. En su conjunto definen aspectos importantes de la organización como su conducta, respuesta ante el medio ambiente, y su operatividad interna. La importancia de los atractores radica en su conocimiento y modificación para cambiar la conducta de la organización hacia niveles más altos de desempeño. Desde mi punto de vista son las variables adicionales (además del modelo Estructura-Procesos) necesarias para entender la conducta organizacional.

A continuación se describen los centros de atracción en torno a los cuales gira la dinámica organizacional:

Visión

Sin duda la variable clave por excelencia en este vector es la Visión de la organización. Como lo comenté previamente, Margareth Wheatley ya habla sobre ella en su libro *Leadership and the New Science* (1992, pag, 133): “Desde que mi imaginación fue atrapada por la frase *Atractor Extraño*, me he preguntado si pudiéramos identificar una fuerza similar en las organizaciones. ¿Existe una fuerza magnética, un vacío de actividad, tan atrayente que jale todo el comportamiento y cree coherencia? Mi creencia actual es que tenemos semejantes atractores operando en las organizaciones, y que uno de los mas poderosos moldeadores de la conducta en las organizaciones y en la vida es el significado”.

Y Wheatley complementa: “Cuando un atractor está en su lugar dentro de la organización, se puede confiar en los empleados para actuar libremente, arrastrados en muchas direcciones por su energía y creatividad”.

Aquí vemos una definición de Atractor muy interesante y que pienso sirve para soportar la existencia de más atractores en la organización. Después de todo estamos hablando de fronteras virtuales dentro de las cuales se desempeña el sistema, aparentemente en desorden, pero respetando patrones de actuación hasta cierta forma predecibles.

La Visión dentro de cualquier organización es importante porque da coherencia y es capaz de jalar a la organización hacia el futuro. Aunque debemos decir que la Visión no siempre está necesariamente expresada por escrito y a veces no es conocida por todos. Y sin embargo existe, impulsada por un grupo selecto de líderes que mantienen una visión compartida y una imagen futura de lo que debe ser la organización.

Cuando no existe la visión, la organización pierde su significado y su orientación a converger hacia algo, porque cuando se carece de ella quedan en el vacío innumerable cantidad de acciones que se pierden al no tener una base de referencia común. Esto puede ocurrir cuando los líderes de mayor influencia en la organización no comparten lo que debe ser la organización a futuro y cada uno de ellos cuenta con su visión propia.

Por ello es importante que aquellas personas de peso en la empresa, responsables de fijar la visión tengan los mismos objetivos y que deben ser los del negocio, para beneficio del negocio. Desviar a la organización de sus metas más básicas es perderla.

La Visión es sin duda el atractor más importante de la organización. Se pueden tener dudas de cómo llegar pero se debe saber a dónde se quiere llegar. Eso es lo que permitirá la búsqueda de sentido y significado de la organización como un todo.

Misión

La organización que tiene definida su visión debe comenzar a articular la manera en la que quiere llegar a ella. La misión es el cómo lograrla, pero seguirá siendo aún un postulado intangible que servirá para poner fronteras a la dinámica que comienza a cobrar forma.

Las principales variables que considera la Misión son:

- Transformación
- Punto de vista para lograr la Transformación
- Actores involucrados
- Medio Ambiente y las restricciones que afectan a la organización
- Cliente
- Dueños de la organización

El enunciado de la Misión de la organización involucra a estos elementos y es la relación que se establece entre ellos lo que comienza a sugerir a la organización la manera de integrarse, sin haber llegado aún a los como's que terminarán por configurar la estructura de la organización.

La Misión es muy importante en el desarrollo de la organización, puesto que aquellas organizaciones no cuentan con ella desarrollan estructuras amorfas que eventualmente pierden la objetividad en la atención de productos / servicios no claves, desarrollan actividades que no agregan valor, existe confusión entre las estrategias que hay que lograr, existe duda en la contribución de las acciones realizadas, y se descuidan las ventajas competitivas que podrán llevar a la organización a superar a la competencia.

Lo anterior no lo logra la Misión, pero es el atractor del cual “se cuelgan las estrategias de la organización”, que definirán el mercado, el producto/servicio, la transformación fundamental y sus ventajas competitivas, y otros aspectos clave para la empresa.

Grupos de Poder

Como propiedad natural de los sistemas vivientes y máxime en lo sistemas de actividad humana deben existir entidades dedicadas a la preservación y mantenimiento del sistema, que se encargarán de la toma de decisiones. Estos grupos surgen espontáneamente por sus características dominantes y por su capacidad de coalición sobre los demás miembros de la organización.

Es imposible que existan organizaciones sin grupos dominantes alrededor de los cuales giran las actividades y decisiones de una organización. Toda organización cuenta con estos grupos; los grupos de poder. Aquellos grupos de varios individuos que hacen las veces de órgano tomador de decisiones por su poder para administrar el conjunto. La verdad es difícil decir que la asociación informal entre individuos dentro de la organización es mala. Nada más incorrecto pues esta propiedad emergente de los sistemas vivientes no desaparece por decreto sino que emerge espontáneamente.

La parte negativa de la historia aparece cuando el grupo inicia tomando atribuciones diferentes de las que debe tener (en todo caso para monitorear el orden de los procesos y cuidar las estructuras) y comienza a desarrollar una coraza que pretende perpetuar su participación en el poder de la empresa. Ello se refleja de manera negativa cuando algunos de los individuos fuera del grupo de poder cuentan con la iniciativa para llevar a la organización a otro nivel de desempeño (más elevado) y los mismos tomadores de decisiones se oponen a ello.

La organización se ha convertido entonces en una entidad de suma cero. Lo que beneficia a alguno perjudica a otros, y no tiene por que ser diferente alguien podrá decir, sin embargo los grupos de poder ahora se han convertido en los que condicionan la naturaleza y destino de la organización, dejando de respetar la naturaleza misma de la empresa. Digamos que ahora el grupo de influencia comienza a fijar las reglas del juego para su propio

beneficio, mientras que la organización sufre deformidades que no le permiten adecuarse correctamente a su medio ambiente. La organización entonces comienza a desarrollar otra visión distinta.

Es preciso aclarar también que el grupo de poder puede dominar a la empresa influyendo en la estructura y procesos que existen. Esa es la parte que no le conviene a la organización. Alguien también podrá decir que eso es liderazgo... también podemos conceder el beneficio de la duda, a fin de cuentas las fronteras entre el bien y el mal a veces son demasiado débiles.

Pero para quien ya lo ha vivido dentro de la organización, los sistemas no desarrollarán nunca su completo potencial mientras se vean limitados por tomadores de decisiones que solamente ven para sí mismos y que están creando un sistema artificial y amorfo subordinado a perpetuar su posición y no la existencia y sano desarrollo de la organización. Esto puede programar a la empresa a su destrucción anticipada, porque de cualquier manera al grupo de poder solo le interesa usar a la organización mientras ellos se encuentren dentro de ella.

Esta realidad organizacional no es una enfermedad incurable, más bien es una enfermedad controlable si se sabe detectar a tiempo y si se sabe extirpar el cáncer antes de que sea demasiado tarde. Siempre se ha dicho que el bien colectivo está por encima del bien particular y máxime si el bien particular es egoísta y egocéntrico.

Sin embargo, antes de asumir posturas radicales debemos advertir que el peligro de una inadecuada conducción de la organización es al aislarla de su medio ambiente y evitar así que capte las señales del medio ambiente que le ayuden a cambiar y adaptarse.

El bien común vs el interés personal

La organización tiene un origen económico netamente. Excepciones de esta regla son los grupos sociales, sin embargo que buscan lograr otro tipo de satisfactores en las personas que liderean los grupos de dirección.

La idea empresarial se materializa en un sistema productivo generador de bienes o servicios partiendo de una visión clara y definida. Hasta ese momento no hay calidad, producto ni grupos de poder. Después llega la

estructura y con ella los procesos. Pasa el tiempo y tenemos a un sistema viviente con todos sus elementos interactuando. Surge la estructura: poder, políticas, tecnología y producto.

El fin justifica a los medios o los medios se encargan de definir el fin. La organización sana es virtuosa, se desarrolla rápido. Hay pocas reglas pero los vacíos se llenan con liderazgo emprendedor. Pasa por una etapa donde todo es nuevo, hay que crearla hay que asegurar su desarrollo cuantitativo y cualitativo. La satisfacción personal va de la mano con el hecho de participar para crear. La empresa que ya lo tiene todo debe generar otro tipo de satisfactores, de seguridad, de permanecer de ser inmutable y duradera. Es entonces cuando la burocracia crece por todos lados como la mala hierba.

¿ Por qué existe la organización sino es para alcanzar su visión ?. Es entonces cuando surge la pregunta: ¿ Cómo nos podemos asegurar que la empresa se encuentra en un proceso de sano crecimiento ?.

La empresa del siglo XXI no tendrá desgraciadamente o afortunadamente tantas posibilidades de tener éxito si las cosas se hacen mal o si las cosas tienen un fundamento distinto que hacer crecer cualitativamente a la organización. Los grados de libertad se reducen día a día. Como un organismo viviente la empresa cuenta con los nutrientes y energía para su desarrollo. En el momento en el que los tomadores de decisiones dirijan a la organización hacia sus propios beneficios e intereses, la organización pierde la capacidad de crecer normalmente.

La empresa del próximo siglo deberá ser más efectiva y eficiente. Si algo se ha descuidado siempre en las organizaciones es la toma de decisiones. La idea de que absolutamente todo lo que hagamos y suceda en la organización afecta internamente no es precisamente una forma común de pensar en la organización. No existe empatía para sentir un poco por la organización y los efectos de cualquier decisión mal tomada. Tal vez no exista la intención, pero ahí están las situaciones.

La empresa sin duda dará varios giros en la manera en la que actualmente se conceptualiza. No será más la empresa de apariencias, ni de la intención inocente de mejora que degenera en mayor caos. No será empresa de cortinas de humo alrededor de errores difíciles de ocultar, ni una donde sea fácil culpar a otros de los errores propios. No será posible coartar la iniciativa

honestas ni las buenas ideas innovadoras. Llegará finalmente la Democracia a la empresa como menciona Warren Bennis en su libro *Beyond Bureaucracy* o Margareth Wheatley en su libro *A Simpler Way*, dentro de algunos destacados profetas de la nueva organización.

Cuidado con las intenciones

Existe también una situación de gran recurrencia en la empresa en la que sin tratar de entender a fondo el tipo de organización y su dinámica, se realizan esfuerzos por lograr el cambio, pensando ciegamente que el cambio por sí solo es bueno. En realidad debemos pensar que en la mayoría de los casos los cambios que se buscan son riesgos controlados y medidos, debido a que no ponen en riesgo a la estructura organizacional ni tampoco su “status quo”.

Normalmente los cambios de este tipo son bienvenidos. Su ciclo típico es aquel de:

- 1.-Novedad
- 2.- Interés
- 3.- Promesa de colaboración
- 4.- Falta de tiempo para participar
- 5.- Olvido.

En realidad lo que se vive es un proceso interno en el que los mecanismos de autodefensa organizacional se disparan y desactivan el proceso de cambio de manera paulatina.

Las fuerzas internas que se oponen al cambio son muy poderosas y existen una amplia variedad de mecanismos de autodefensa auto-organizados que se resistirán al cambio del “status quo”. La falta de atención a juntas, la impuntualidad, la sustitución por otros proyectos, las frases negativas, el pesimismo hacia el éxito del programa, el abandono temprano de la tarea o el incumplimiento de la misma, hacen de cualquier proceso de cambio una labor ardua que polariza individuos y grupos, sobretodo cuando no están definidos

desde un punto de vista transparente la necesidad de cambiar, los actores, afectados y efectos esperados.

Eso por un lado pero ahora veamos la parte de en la que las fuerzas de la organización no están orientadas hacia los objetivos estratégicos. El hecho de que dentro de la empresa se establezcan distintos programas de mejora incrementa la complejidad de una manera geométrica y a final de cuentas lo que se logra es que se generen soluciones híbridas sin haber alcanzado el resultado original que de ellas se esperaba. Los programas pierden gran efectividad y en algunos casos solo llegan a modificar algunos aspectos de la organización, mientras la estructura y los procesos principales se mantienen intactos.

No se trata de decir que tal o cual estrategia de mejora sea buena o mala. Desde mi punto de vista todas las medicinas son buenas o malas dependiendo de la enfermedad. Lo que hay que validar es que el proceso de cambio sea necesario, oportuno y que no beneficie ni pisotee a grupos.

Producto o Servicio

La organización sabe que tiene que sobrevivir a través de la elaboración de algún producto o servicio. Una vez que esta ha sido definido comenzarán a desarrollarse una serie de actividades que girarán en torno de ese producto o servicio. Pero incluso las etapas de diseño son procesos sumamente dinámicos, donde convergen gran cantidad de actividades que involucran desde el cliente hasta las áreas operativas.

Se deberá ensamblar o producir tal artículo y en su preparación toda la organización deberá volcarse. Los departamentos deberán ser diseñados para dar soporte a la creación del producto y a la repetición sistemática del proceso productivo. Toda la célula debe su existencia a la fabricación de artículos bajo los más estrictos atributos que dicta la competitividad actual.

Vale la pena hacer la acotación de que la atención al producto o servicio está muy en función del tipo de empresa del que se trate, puesto que aquellas que se encuentren en mercados de alta innovación o donde el diseño es un factor de supervivencia del negocio el atractor del producto será muy importante. En contra parte aquella organización orientada a la fabricación de *commodities* comúnmente presta menos atención en el producto en sí y enfoca

mayormente sus energías a su tecnología (proceso de transformación). Obviamente puntos intermedios, esto es, empresas donde la importancia entre la tecnología de transformación y el producto sean similares, verán “remolinos” de actividades girando en torno de estos dos centros de atracción.

Aunque últimamente hemos visto como actualmente la gran mayoría de las organizaciones esta volcada en generar un producto o servicio con valor agregado, al menor costo, que sea entregado en el menor tiempo posible, y que genere algún tipo de innovación con respecto a los productos similares. También las hay que tratan de diferenciar su producto o servicio o que buscan optimizar la variación y para ello rediseñan continuamente sus parámetros. Por ello y en cualquier caso, la competencia exige que no deje de atenderse las características del producto / servicio y que las ventajas competitivas de la organización sirvan para mejorar la posición del producto en el mercado.

Un ángulo distinto para observar a la Organización

Alguien puede sentirse molesto por utilizar la alegoría de Atractores dentro de la organización. Aunque el concepto es poderoso, no existe la base científica para que sea integrado al diccionario de términos de negocios. Sin embargo la dinámica no lineal llegó para quedarse dentro de la organización y esto nos reta a ver los patrones de conducta que conecte a las actividades, donde antes existía solo vacío. Definitivamente necesitamos otros paradigmas para ver a la nueva organización algo que se aleje del mecanicismo y se aproxime más a la realidad en la que está inmersa la empresa.

De todos es sabido que la organizaciones no están orientadas al análisis del abanico de opciones hacia la toma de decisiones. Pudiera resultar paradójico, puesto que las empresas valoran la acción y los resultados (a corto plazo), pero la actitud de análisis y reflexión no concuerda con los paradigmas actuales de la actividad organizacional.

Para este tipo de realidad tenemos que remitirnos al principio que las empresas pueden ver los árboles pero no ven el bosque. Y cuando alguien se aventura a ver el bosque desde arriba, se le recuerda que debe “aterrizar” sus ideas y abandonar esa visión que no corresponde al campo de lo factible.

Podemos estar dejando pasar una gran oportunidad, y sobre todo podemos estar tomando decisiones que bajo el velo de “no alucinar” no permite que el personal utilice su capacidad para mejorar de forma y fondo a la organización.

Las organizaciones deben de prepararse para ver el Bosque, los árboles, pero también los pequeños brotes de retoños. Las semillas, las raíces...el ecosistema. Tal vez suena extraño para quienes hemos vivido por décadas encerrados en los conceptos mecanicistas de la era industrial. Sin embargo las empresas de cambio de siglo serán sin duda aquellas que puedan percibir todas las dimensiones en las que se desempeña la organización, lo real, lo virtual y lo aparente. Atreviéndose a ver más allá de lo que cada uno de nosotros es capaz de ver, integrando puntos de vista y perspectivas para en equipo entender la realidad, una óptica común que sólo se logra a través de la sinergia.

Las demandas en el ambiente han hecho de la economía un escenario en el que sólo podrán sobrevivir empresas que funcionen como células, como organismos orientados a garantizar su equilibrio dinámico, sobrevivir y duplicarse. Este nuevo paradigma rebasa en cuanto alcance a lo hasta ahora logrado por las organizaciones, las cuales han solo han buscado sobrevivir y crecer.

La diferencia entre las demandas de hoy y las de ayer estriba en que antes las empresas cubrían su ineficiencia con el amplio margen de utilidad que generaban provocado por el bajo nivel de lucha de mercado y el reducido número de competidores.

Esos tiempos se han ido para siempre. Nos dirigimos sin vuelta hacia atrás hacia la era de las organizaciones celulares, la era de la cibernética y los ecosistemas industriales. La competencia estará basada en la habilidad para administrar los negocios sin margen de error, bajo selección de criterios de efectividad y eficiencia organizacional, sin egoísmos y antagonismos, sin velar por los intereses propios, sino por los de la célula, sin desperdicio y sí con alta calidad y productividad, bajo un aprendizaje continuo, con toma de decisiones basada en cada bit de información y no solo en una realidad parcial, con una adecuada integración entre tecnología, inteligencia de obra e infraestructura y no solamente como una sumatoria de elementos.

Las reglas de selección natural de empresas ya cambiaron y seguirán cambiando. Y no solamente eso, sino que también ha cambiado la óptica para ver a las organizaciones desde adentro y hacia afuera. Pensar lo contrario es ir en contra de la corriente. No pensemos que esto aún cae en el campo de la fantasía, mejor observemos la tendencia que han seguido la evolución de la vida organizacional en este siglo y nos veremos forzados a ver como los paradigmas han sufrido una transformación fundamental que afecta el contexto dentro del cual estas se desempeñan.

Como en cualquier transición, el cambio es gradual, pero definitivamente continuo, y habrá mercados más expuestos a este tipo de presiones que otros. A su vez hemos visto como se están desarrollando nuevos tipos de tecnología a raíz de las nuevas necesidades (creadas natural o artificialmente) de la sociedad. Todo el contexto influirá para ver nuevas estructuras organizacionales y nuevas formas de organización que hasta ahora sólo han sido pinceladas de un nuevo paisaje que comienza a cobrar forma.

El liderazgo informal, dicho sea de paso no es malo, recordemos que es una propiedad emergente de los sistemas, lo verdaderamente desagradable se presenta cuando el proceso comienza a ser sesgado hacia intereses ajenos al bien de la célula (accionistas, clientes y personal de la empresa). El liderazgo informal debe existir, existirá sin duda porque los vacíos de poder son llenados cuando el liderazgo formal no satisface la demanda de liderazgo.

La diferencia a nivel ejecutivo se da en cuanto a las estrategias para posicionar a la organización en el mercado en el que se encuentra, sin embargo estamos hablando nuevamente del producto.

