



Tecnológico de Monterrey

G. Verónica Román Monterrosa

29 de enero de 2015

Diseño y Producción de Comunicaciones para las Organizaciones

José Octavio Islas

"La organización Pensante"

El autor de este libro resume en 9 capítulos como lograr llegar a ser una organización pensante y lo importante de ser así frente a la competencia.

Capítulo 1

La organización pensante

Un organización (organismo= ser vivo vital) que vive a partir de las ideas y el compromiso de su gente es un organismo. La organización pensante equilibra el caos y el orden con una gran tolerancia ante los errores como la oportunidad de aprender y desarrollar nuevas variedades de respuesta, también desarrolla una necesidad variada de respuestas, planeadas y no planeadas para enfrentar la incertidumbre a medida que el futuro se desarrolla y se convierte en un presente no anticipado.

Y entonces ¿Qué se hace con los errores?. Las equivocaciones deben estudiarse para así registrar cambios en el comportamiento o modo de pensar de la organización, para que así la equivocación de un individuo no sea cometida por cincuenta más. La clave de esto radica en mantener los errores en la mente de la org. y perpetua el conocimiento los mismos.

¿Cómo se comporta el conocimiento en una organización? Es necesario que la información se convierta en parte de la memoria de los usuarios y pueda así ser entonces la base de percepciones compartidas. Para que esto sea necesario el primer paso es crear el ambiente físico que lo permita, pues la conversación impulsa la creatividad y la innovación y en las organizaciones pensantes se invita, fomenta y se recompensa el intercambio entre trabajadores.

El proceso pensante : Ser pensantes entonces, es reconocer los cambios a medida que ocurren. Para enfrentar las nuevas realidades puede que se requieran etiquetas y categorías para poder manipular la realidad. Ser pensante significa evaluar con cuidado estas etiquetas para asegurar que éstas mismas no están errando o modificando nuestros procesos de conocimiento. La aplicación de un proceso pensante a un negocio significa "evaluar cualquier proceso".

Los errores como parte del proceso pensante: Un error no es solo un resultado, sino que es parte de un proceso. Los sistemas deben de diseñarse para poder aprender de ellos y no solo para eliminarse.

La importancia del contexto y la reestructuración: El proceso pensante es el contexto en que se desarrolle la situación, las circunstancias que dictan el valor de la info, su relevancia y la verdad. A la capacidad de cambiar el contexto y utilizar múltiples contextos se le conoce también como

reestructuración. A medida que incrementamos los mismo nuestra agilidad para interpretar información e innovar

Una nueva metáfora: La nueva metáfora requiere que la organización adopte la incertidumbre y el caos para aprender y crecer en el mismo. El liderazgo en la organizaciones termina siendo un reto imprescindible pues las nuevas organizaciones .

La era del cerebro: Actualmente vivimos en una era con una sin fin de información, la era del cerebro. En esta era debemos encontrar vías para aplicar más potencial humano a la creatividad e innovación, de aprender y adaptarnos al caos y la incertidumbre y de utilizar nuestra mente para establecer un propósito y un sentido significativo en nuestra vida personal y profesional.

"El futuro se está desarrollando y se está convirtiendo en un presente con anticipado".

Proceso pensante y la creatividad: El pensamiento creativo demanda que formemos nuevas categorías y etiquetas. El pensamiento creativo busca las diferencias entre diferentes experiencias, encontrando maneras únicas para interpretar y actuar en ellas. Mientras el pensamiento racional confirma, el creativo inventa. Ambos pensamientos son necesario para el proceso pensante.

Creatividad: Puede expresarse como el descubrimiento de nuevos conocimientos, nuevas tendencias o nuevos productos/servicios. La gente tiene inteligencias múltiples. Todas estas formas de inteligencia se traducen las siguientes formas posibles de creatividad.

Los atributos de las personas creativas

Las personas creativas tienen:

- La capacidad para pensar de forma abstracta
- Asimilar opuestos
- Tolerancia a la complejidad
- Respetan hechos y buscas explicaciones
- Toleran la incertidumbre
- Gustan de aventura
- Disfrutan sorpresas de lo no planeado
- Confían en sí mismos
- Gustan ver el resultado de sus esfuerzos

Pero la realidad es que para las personas creativas, el optimismo y los errores son estrategias reales.

Las predisposiciones personales y la organización: Para que un ambiente complejo funciones de forma eficaz, las organizaciones requieren características conductuales que una sola persona no puede tener.

Integridad de la personalidad y la organización: Las habilidades del pensamiento y de las personas son muy importantes para el éxito mismo de la organización, por lo que se necesitan personas con aptitudes y orientaciones diversas, para que la organización aprenda, crezca y se adapte dentro de un ambiente cambiante y complejo.

La vialidad de las organizaciones es algo fundamental y depende de 4 valores fundamentales: *Confiabilidad, Honestidad, Integridad y Lealtad.* Estos llevaran a la organización a convertirse en un organismo.

Capítulo 2 ***Transformación de la organización en un organismo***

La complejidad como base del proceso pensante: La ciencia se dedica a la búsqueda de la simplicidad y proporciona modelos para encapsular observaciones aparentemente inconexas y darles un significado más amplio. La nueva ciencia modelos de sistemas complejos, que recorre el caos mediante una autoorganización.

La autoorganización: La autoorganización es impulsada por una innata fuerza por el proceso de adaptarse y sobrevivir.

Aplicación de la teoría de la complejidad a las organizaciones: Un sistema debe de tener fuerzas de atracción, pues de esta forma siempre se mantendrá ahí. A la secuencia que sigue el sistema desde un estado inicial a través de estados intermedios hasta que alcanza una fuerza de atracción se llama trayectoria.

Cómo un sistema complejo se convierte en un organismo: En los extremos del caos y el orden, el sistema puede autoorganizarse en grupos que siguen reglas de conducta internas y externas. Cuando el sistema está en caos, los cambios se vuelven lentos, planeados, evolutivos y a su vez son impulsados por innovaciones espontáneas.

Evolución conjunta: Los sistemas que forman grupos no funcionan de manera aislada. Están vinculados y evolucionan en conjunto. Las innovaciones e invenciones crean revoluciones para los usuarios y estos últimos se adaptan a la manera de los mismo "remoldando la vida humana".

Estamos en un estado de cambio constante. Estamos al borde del caos. Es tiempo de que se produzca una gran innovación y que la creatividad sea iniciadora de la próxima revolución.

Capítulo 3 **Adaptación y planeación**

Los sistemas complejos no pueden ser estudiados por separado, ya que no se toma en cuenta la interacción espontánea. La interacción permite al sistema adaptarse a un ambiente cambiante. La adaptación es la característica central de los sistemas complejos que funcionan sin algún plan.

Las organizaciones hacen demasiados planes: Debemos aprender a traer el futuro más cerca del presente y a responder a los acontecimientos en tiempo real a medida que se presentan. Definiendo la autoorganización en medio de la acción.

Si las organizaciones funcionan al borde del caos, se volverán más consistentes, al adoptar la metáfora de un organismo y el modelo de la teoría de la complejidad.

La elaboración de una media planeación: La organización pensante debe planear para el futuro en 50% y debe estar preparada para responder al otro 50 % que no puede anticiparse. Lo no planeado es lo que constituye un acto de **creación**. Para progresar en un mundo siempre cambiante y mantener el ritmo, las organizaciones deben reincorporar la actitud hacia el caos que las hizo ser buenas en sus comienzos.

Las personas son los activos reales: La confianza y el respeto son las fuerzas motrices que le dan poder a la gente para que se adapte con éxito al cambio y la misma clave del éxito. Es importante siempre estar al pendiente de tu equipo laboral.

La autoorganización prende la chispa de la creatividad: Un atributo de los sistemas autoorganizados es la adaptación. Si tenemos una fuerza de atracción en forma de propósito, debemos adaptarnos. Esto puede resultar en interminables procesos de creatividad.

Capítulo 4 **Estructura, creatividad y error: Las bases de la organización pensante.**

Las redes informales en una organización son muy importantes, pueden promover cambios o reprimirlos. Si la organización busca prosperar debe renovarse y funcionar al borde del caos. Es importante encontrar un equilibrio y un proceso que fomente el proceso creativo.

Si no se cuenta con la necesaria libertad de innovar puede existir una tensión creativa. La creatividad debe convertirse en la cultura de la compañía y de la mano tiene que ir la confianza en los integrantes de la organización, de igual forma se deben emprender nuevos esfuerzos creativos para que el esfuerzo no se vuelva monótono y aburrido. Otro aspecto muy importante dentro de la organización

son las percepciones. Cuanto más diversa sea nuestra forma de pensar, existirá mayor estimulación en el pensamiento.

Existen diversas estrategias para ampliar la creatividad en las organizaciones. La diversidad para crear mayor alcance y mejores ideas que grupos homogéneos. Los opuestos tanto en el lado positivo como el negativo de las situaciones. Compartir conocimientos. Alentar los errores funciona pues encaminan al aprendizaje. La celebración de las fallas también es crucial.

Capítulo 5

Del caos al orden al caos: abarcar la incertidumbre

La vida está basada en decisiones, entonces, podemos decir que el proceso de la creación fue una serie de decisiones que llevan del caos al orden. La vida es "un grupo de decisiones que buscan ordenar cualquier situación de caos".

En una organización pensante el caos debe de ser siempre deliberado, es decir buscar predeterminadamente problemas e interrogantes que deban de ser resueltos. A esto se lo llama modelo de percepción concurrente. Existe otra forma de solucionar este caos, **el mejoramiento continuo**. En este modelo comenzamos con una interrogante a la cual le encontramos respuestas y soluciones razonables pero nunca cerramos la puerta por completo a la interrogante inicial ya que pueden surgir otras soluciones que complementen las que ya teníamos.

Capítulo 6

Expansión de la imaginación: los marcos como filtros

En este capítulo se explica que ver todo con un mismo marco o visión, buscando la realidad nos vuelve estrechos. Actualmente nos basamos en un marco conceptual numérico, guiado por verdades. Existen 3 filtros:

- Numérico: cantidades, ejemplo hombres de negocios. Realidad de objetos y procesos.
- Literal: buscar las palabras apropiadas para un idioma y análisis de significados.
- Ecolado: y entonces qué? tiempo y consecuencias. Nunca podemos hacer sólo una cosa, todo se conecta.
 - a. Existe uno extra que se le llama experto, filtros de un área particular

Equilibrio de Recursos: Es necesario equilibrar nuestros deseos y demandas con los recursos disponibles.

La tragedia de los recursos comunes: Hay que pensar en compartir sin pérdida y con equilibrio.

El ciclo del proceso pensante: Nuestro proceso de pensamiento es cíclico recibimos retroalimentación para formar un criterio.

Responsabilidad con autoridad: creación de una organización que funcione como el cuerpo humano.

La clave para la organización pensante es la "distribución de la responsabilidad y la autoridad entre un grupo en lugar de depositar toda la confianza en un solo individuo.

Capítulo 7

Rasnep hacia atrás: visite el futuro en el presente

Planes y planeación : Plan->marco de trabajo que permite mirar el futuro guiado por el pasado con percepciones de cambio para el éxito.

Crucial->Como sustituto planear es un objeto inanimado, en verbo significa la generación de un impulso. Debe ser un proceso continuo que forme parte integral del pensamiento.

El plan retroactivo: rasnep ->Nuestra capacidad para comprender que la actividad actual tiene un peso sobre los resultados futuros, constituye un elemento muy fuerte en la planeación.Son todo aquellos esfuerzos que te guiarán al futuro.

Evolución del plan: trabajar hacia atrás. Significa crear un estado de meta y enseguida evaluar lo que se debe comenzar ahora para alcanzar esa meta.

Haga más con menos: Cuando trabajamos hacia adelante sólo trabajamos con los recursos disponibles en el momento actual; esto es, "trabajamos con nuestros medios". Cuando trabajamos hacia atrás, evitamos el caos al inicio y filtra las limitaciones.

Haga que los problemas del futuro salgan a la superficie en el presente: Pensar primero en el precio luego en el costo

Fase 1: Vive en el mundo del cliente -Estudiar necesidades

Fase 2: Traiga el futuro a casa-Compartir hallazgos y trabajar sobre ellos, elegir mercado y volumen.

Fase 3: Trabajo hacia atrás desde el precio y el volumen hasta el costo

En la organización pensante pensar hacia atrás nos permite literalmente traer el conocimiento y las percepciones emergentes del futuro al presente.

Capítulo 8

El nuevo liderazgo: funcionamiento al borde del caos.

El ambiente de un liderazgo nuevo es aquel en el que hay creatividad capaz de adaptación, y en el que las personas puedan dirigir con autoridad o sin ella. Por lo que podemos decir que el desafío está en desarrollar en las personas una capacidad de adaptación para trabajar de forma autónoma, creativa y eficiente en un ambiente de constante cambio.

La creación de un propósito: Cuando las personas conocen el propósito de una organización y comparten el deseo de alcanzarlo contribuye a que este objetivo sea alcanzable y que cuente con un significado.

"Todo de su justa medida": Para que una organización logre metas y estas sean alcanzables, estas deben planearse en el ámbito local para después poderlas alcanzar en un ámbito global.

SMART: Smart en el estado actual necesita tener la capacidad de medir el presente de manera que cuando finalmente lleve una solución a la práctica sepa si está. Debe ser exacto para que se refiera a la verdad de los hechos, razonables y viables para no exagerar en ninguna misión de búsqueda de hechos, rastreable ya que cambia en la medida en que avanzamos hacia la solución.

Por otra parte, Smart en el estado meta se basa en el futuro que requiera que se juzgue, se emitan opiniones, se aplique la intuición y el instinto. Un punto importante es que la organización pensante requiere de un nuevo liderazgo que genere creatividad basada en la acción a todos los niveles de trabajo.

Capítulo 9

La organización pensante en acción.

Una empresa puede convertirse en una organización pensante que progrese, evoluciona en conjunto y se adapta, siguiendo los siguientes preceptos.

Precepto 1: El administrador debe transformarse en un verdadero líder que trabaje al borde del caos, en una red flexible y que evoluciona, que está en constante renovación de las relaciones internas dentro de la compañía.

Precepto 2: Para alentar la creatividad, la innovación y el logro de soluciones de negocios exitosas, planee algunas actividades que permita que el resto evolucione.

Precepto 3: Comprométase con el mejoramiento continuo a través de ciclos constantes del caos del orden, equilibrando revolución con evolución.

Precepto 4: Aprenda a pensar hacia atrás.

Precepto 5: Cultive a las personas para transformar una organización en un organismo.

Precepto 6: Abarque la incertidumbre; no luche contra ella, ni trate de imponer un orden.

Precepto 7: Preste atención a cada cliente.

Precepto 8: Permita el desarrollo de redes dentro y fuera de la organización.

Precepto 9: Distribuya la forma de decisiones donde se desenvolverá el futuro.

Precepto 10: Traiga el futuro al presente.

Precepto 11: Equilibre los datos cuantitativos, los hechos y la lógica con los juicios cualitativos.

Precepto 12: Utilice el optimismo, la diversidad y los errores como estrategias.

Precepto 13: Cultive la confianza y el respeto mutuo.

En resumen: La organización pensante implica muchos procesos y muchas formas de trabajo que no pueden hacerse solas sino, en un verdadero trabajo en equipo. Llegar a ser una organización pensante requiere de líderes, compromiso, propósitos y objetivos SMART, estos últimos para que puedan ser medibles en la medida en que evolucionan dentro de una entidad. Como el autor lo menciona una organización que vive de las ideas y el compromiso de su gente es un verdadero organismo, es una ser vivo, que proyecta hacia afuera desde adentro.

Ser una organización pensante es un verdadero reto que tienen las empresas el día de hoy, salir de la caja para empezar a ver más allá, afuera, aceptar nuevas propuestas, aceptar y aprender de los errores, ser creativos, pensar en el futuro (visualizarlo), adaptarse, planear, todo estos son muchos de los criterios a considerar para llegar a ser una verdadera organización pensante, el reto es tomarlos para convertirlos en parte de ti y aprovecharlos.