

Rick Nason

It's Not Complicated

The Art and Science of Complexity in Business

El libro

En este libro Rick Nason combina los conocimientos científicos de sus licenciaturas en física y química con los que le aportan un doctorado en finanzas y su carrera profesional como consultor, para intentar acercar al mundo de los negocios la ciencia de la complejidad.

Esta disciplina emergente, que busca entender el comportamiento de sistemas con un elevado número de componentes y conexiones, está permitiendo comprender mejor el funcionamiento de campos tan distintos como los ecosistemas de seres vivos, la meteorología, las redes de comunicaciones o el tráfico de vehículos y más recientemente está empezando a abrirse paso también en las ciencias sociales, como la economía.

Incluso en el mundo empresarial y de gestión de personas, empiezan a surgir enfoques prometedores basados en complejidad, como el análisis de las redes organizacionales (ONA) que, impulsados por el creciente volumen de datos, empiezan a aplicarse con más frecuencia.

Más allá de esto, este libro aboga por incorporar la “manera de pensar compleja” a la disciplina del management, en un mundo cada vez más conectado y basado en la economía del conocimiento.

Complicado no es lo mismo que complejo

En el primer capítulo Nason introduce brevemente los principales conceptos de la complejidad aportando criterio para identificar ante qué tipo de situación nos encontramos cuando tenemos que resolver un problema en el entorno empresarial. Estas pueden ser:

Simples: Cuando existe una ‘receta’ clara de pasos a seguir y es sencillo saber si se ha logrado cubrir el objetivo, aunque la exactitud no sea imprescindible. Un ejemplo sería preparar una taza de café.

Complicadas: En este caso también existe una lista clara de tareas a hacer y un objetivo claro, aunque no tan sencillo como en el caso anterior y se requiere mayor precisión. Un posible ejemplo de este tipo de trabajos sería el proceso de generar un informe financiero.

Complejas: En este último caso no hay un procedimiento único que garantice que incluso repitiendo los mismos pasos lograremos resultados idénticos y asimismo es difícil definir el grado de éxito obtenido. Un ejemplo sería realizar una presentación de venta a clientes potenciales. A diferencia de los procesos simples y los complicados, los procesos complejos no pueden ser ‘codificados’ en forma de procedimiento.

El principal argumento del libro es que, en el actual entorno empresarial, cada vez con más frecuencia nos encontramos frente a este último tipo de situaciones y debemos por tanto aplicar una forma de actuar de acuerdo con las reglas que rigen la complejidad dado que las características de este tipo de sistemas, como la adaptabilidad, la emergencia o la impredecibilidad, están cada vez más presentes en las organizaciones de hoy en día.

En los primeros capítulos, Nason pone en duda los que denomina ‘falsos axiomas’ del mundo de los negocios, que asumen que las organizaciones pueden gestionarse como sistemas complicados (en vez de complejos) basándose en creencias como que las personas actúan de acuerdo a una serie de reglas racionales, que es posible planificar a

largo plazo o que se pueden mantener bajo control todos los aspectos de la organización.

Gestionando la complejidad

En el capítulo 5, Nason enumera cuatro grandes principios para gestionar la complejidad:

1. Saber reconocer qué tipo de sistema estamos intentando gestionar (simple, complicado o complejo).
2. Pensar en ‘gestionar, no en ‘resolver’, reconociendo que, frente a los retos complejos del mundo empresarial actual no hay una única respuesta óptima, sino que hay que ir adaptando las respuestas a los cambios del sistema. Se trataría pues de aceptar la incertidumbre.
3. Usar una estrategia de ‘probar-aprender-adaptar’. Las organizaciones deben tolerar el error y correr ciertos riesgos para permitir experimentar. Nason cita a un investigador en complejidad: “En los sistemas complejos la riqueza no debería ser medida en dinero o poder sino en la capacidad de adaptación”. Como ejemplo de esta estrategia, propone la metodología *Lean Start-up*, aplicada en el mundo del emprendimiento.
4. Desarrollar un modo de pensar basado en la complejidad (*complexity mindset*), donde la creatividad y la interdisciplinariedad (managers del Renacimiento) serán fundamentales.

Además de estos cuatro pilares clave, el autor repasa otras ‘tácticas adicionales’ importadas de la ciencia de la complejidad que pueden ayudar a incorporar la gestión de la complejidad a las organizaciones. Entre ellas la exploración de proyectos fuera del negocio habitual (“*business not as usual*”), el cultivo de la diversidad o tratar de incrementar las “conexiones casuales” entre las personas estimulando la colaboración o a través del propio diseño de los espacios de trabajo.

También apuesta por cultivar entre los líderes una cultura del aprendizaje continuo que los lleve a asumir la responsabilidad personal de abrirse a nuevas influencias e ideas, así como a reducir las reglas estrictas en la empresa y sustituirlas por un conjunto de

principios generales que permitan a los empleados un mayor grado de libertad (“*Playbooks, not rulebooks*”).

Dedica un capítulo entero a la planificación estratégica, a la que le admite el valor que aporta explorar posibles escenarios, aunque aceptando que va a ser imprescindible estar constantemente validando si los planes siguen siendo los correctos. Aquí cita la frase de Eisenhower durante la Segunda Guerra Mundial: “Los planes son inútiles, pero planificar es indispensable”.

Dedica también dos capítulos a la Economía y la Gestión de riesgos, las áreas de trabajo en las que Nason está especializado y en las que la nueva mirada basada en complejidad está empezando a abrirse paso, especialmente tras la reciente crisis financiera donde han quedado claras las limitaciones de los modelos clásicos para prever la evolución de los mercados.

Un futuro complejo

En el último capítulo, Nason pronostica que la complejidad en el management aumentará todavía más a medida que la automatización, la deslocalización y otros factores hagan innecesarios muchos puestos de gestión, abriendo paso a la era de los managers de la complejidad. En el mundo al que nos dirigimos, incluso el conocimiento se convierte en una commodity y la única ventaja competitiva será para aquellos que sean capaces de gestionar la complejidad.

Nason cierra el libro explicando como en sus intervenciones de consultoría ha explorado con un nuevo tipo de simulaciones (Simulación Desestructurada) para entrenar a managers en este nuevo paradigma.

Referencia

Nason, Rick. (2017). It's not complicated. *The Art and Science of Complexity in Business*. Rotman-University Of Toronto Press . ISBN: 978-1442644878

Charla ted: https://www.youtube.com/watch?v=FQO_wxxinH4

