

## Librándonos de la corona y desconfiando de la solución única

**E**llamado de la Organización Mundial de la Salud es enfático "aplanar la curva y dar tiempo para desarrollar vacunas". Para lograrlo, los gobiernos hacen esfuerzos con distintos grados de centralización y eficacia para tratar de contener (o eliminar) el Covid 19.

Mientras hay coincidencia en que el lavado de manos y el aislamiento social son las medidas más efectivas, la forma de aplicar las estrategias genera avalanchas de críticas. Un ejemplo de la complejidad de las "recetas" es la reciente publicación de Paolo Surico y Andrea Galeotti, profesores de la London Business School. Ahí se evidencia que medidas que pueden ser exitosas en el corto plazo (menos de seis meses) como los distintos tipos de cuarentenas, resultan altamente ineficientes si se extienden por más tiempo.

Salir de esta crisis es tarea de todos y todas. En el frente están los equipos médicos protegiéndonos como la mejor "primera línea", otros tendrán que recopilar datos y realizar análisis estadísticos exhaustivos para poder tomar decisiones que salven vidas al ir conocien-



**GONZALO JIMÉNEZ SEMINARIO**

*CEO Proteus Management & Governance,  
Profesor de ingeniería UC*

do a un virus todavía muy nuevo. Pero todo el resto, tenemos el desafío de aportar con abordajes multidimensionales e interdisciplinarios para enfrentar esta pandemia.

Aquí es donde entra el concepto de cuasi-descomponibilidad que nos sugieren Philippe Silberzahn y Dominique Vian. Tomando el ejemplo de la naturaleza, la cuasi-descomponibilidad se refiere a la capacidad de un organismo u organización de estructurarse en subsistemas independientes entre sí, pero cuyas condiciones son mutuamente interde-

pendientes al nivel del sistema total. De esta forma, una identidad fuerte y común: planetaria, de país o de organización nos permite que nuestros aportes sumen a ese todo, pero al mismo tiempo, existe autonomía para probar y crear soluciones nuevas.

En el corto plazo cada subsistema avanza por sí mismo, pero en el mediano plazo se producirán efectos agregados a nivel del todo. Lo interesante de este tipo de organización (válido para gobiernos y otros) es que permite ventajas evolutivas, al combinar una fuerte adaptación al entorno local, con poca dependencia de lo que ocurre en otras localidades. Sin embargo, la identidad común asegura que cada variación valiosa sea retenida a nivel del sistema completo, asegurando la supervivencia organizacional.

De esta forma el "todo" que se va formando es mucho resiliente que la suma de sus partes. Así, un grupo pone a disposición los códigos de las mascarillas para las impresoras 3D, otro construye una red de apoyo para los ancianos que están solos, unos cuantos crean

videos para entretener a los niños que no pueden salir de casa, otros desarrollan mecanismos de alerta contra las violencias intra-familiares que aumentan en situaciones de encierro y tanto, tanto más.

Herb Simon y Sara Sarasvathy y sus colegas afirman que las organizaciones con identidades fuertes que sobreviven por largos períodos son casi-descomponibles.

Hoy, que la incertidumbre es el desafío cotidiano es precisamente eso lo que necesitamos: organizaciones con identidades sólidas pero que no funcionen en bloque, porque una excesiva dependencia de la matriz nos amarra a un destino y concentra el riesgo en vez de diversificarlo.

Flexibilidad, creatividad, apertura y una cultura de colaboración son elementos clave de este rediseño que nos hará en esta nueva manera en que los aportes independientes sean capitalizados como parte del aprendizaje colectivo que nos permitirá sobrevivir y prosperar. ¡Bienvenida a la era de las organizaciones cuasi-descomponibles! ●