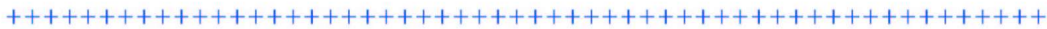




# GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD EN LAS ORGANIZACIONES



La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado

**JORGE ETKIN**



P. 45 a 79

## LA ORGANIZACIÓN VIABLE

### A. Lo proyectado y lo posible

#### I. Organización, objetivos y condiciones de existencia

En la realidad vemos organizaciones que se mantienen y crecen en el marco de un contexto incierto y cambiante, para el cual producen bienes o prestan servicios. Hablamos de organizaciones en un sentido amplio, incluyendo fábricas, negocios, hospitales, escuelas, sindicatos, asociaciones civiles, fundaciones, instituciones sociales, etc. En lo visible, ellas se desarrollan a través de sus prestaciones y el intercambio de bienes con el medio. Las organizaciones aparecen rezando un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos de conjunto. En ese sentido, se dice que operan con una racionalidad finalista. Desde lo social, ellas tienen funciones que cumplir en medio y lo hacen a través de sus propósitos.

Pero la organización no sólo está preparada para cumplir objetivos. No sólo se mantiene si es eficaz, si cumple sus propósitos. Si funciona es porque tiene algún grado de viabilidad, es decir, posibilidad de satisfacer sus requerimientos internos o de sostenerse a sí misma. Los objetivos le dan un sentido para su desempeño, pero no son una condición de existencia. Los objetivos no son determinantes de su continuidad, porque el desempeño también responde a necesidad de mantener las relaciones al interior de la organización. Muchas veces los directivos utilizan los objetivos como retrospectiva para buscarle o darle sentido a lo que ocurrió.

Es sabido que el valor de una empresa no está dado por el desempeño que informa su último balance, por la magnitud de sus operaciones. También vale por su cohesión y la fuerza para llevar adelante sus proyecciones. Si tiene proyectos valiosos, deberá estar en condiciones de sobrevivir para llevarlos a la práctica. El desarrollo de su potencial humano también requiere un ambiente y condiciones dignas de trabajo. En un clima hostil o poco cooperativo, dicho potencial se pierde, no se concreta. El éxito que suma ingresos en lo inmediato puede darse junto con un efecto desintegrador en el largo plazo.

La organización no existe sólo en función de la eficacia de sus estrategias y políticas. No basta con obtener recursos crecientes, porque ellos deben ser procesados de forma tal que sirvan al conjunto. El énfasis en la eficiencia y la eficacia muchas veces pone en peligro la continuidad de la organización. Recordemos que toda organización (fábrica, banco, granja familiar, proyecto social) tiene rasgos de complejidad, no es un modelo de armonía natural ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no sólo hacia los objetivos. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y enfrenta situaciones que no son previstas. La pregunta es: ¿Cuáles son las condiciones y qué factores la hacen viable?

El presente trabajo refiere al atributo de la viabilidad, a los procesos que les dan a las organizaciones Permanencia en el tiempo. Son procesos y formas de relación o asociación que les permiten operar como conjunto, no sólo en un momento, sino a través del tiempo, porque están preparadas o dispuestas a hacerlo. En este marco la realidad cotidiana las pone a Prueba. Nos proponemos analizar condiciones de viabilidad para mejorar la descripción y comprensión de las organizaciones y también para diseñar nuevos modelos de gestión que consideren esos rasgos que las hacen perdurables, a la vez que les permiten cumplir con sus propósitos y su función social.

Aunque no sea visible, es vital la capacidad de las organizaciones de mantener su cohesión interna y de producirse a sí mismas. La idea de organización implica que el sistema bajo análisis no está realizando esfuerzos transitorios o accidentales. Si le damos a un conjunto social el rango de organización queremos decir que su existencia no finaliza con el producto que genera en ese momento, y tampoco depende de esfuerzos aislados. El concepto nos dice que ese conjunto no es accidental ni azaroso, sino que mantiene su capacidad de seguir haciendo.

## **2. Procesos recursivos de la organización**

El concepto de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera una adaptación en su rumbo. Importan tanto los objetivos compartidos como las condiciones de existencia del sistema (sus límites, sus necesidades). La organización es un doble intento de darle autonomía al sistema (fábrica, escuela, hospital) y también de permitir su adecuación a los cambios ambientales, sin perder identidad.

La organización es un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. Los individuos y grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y el trabajo cotidiano. No todo es producto del diseño previo. En la realidad aparecen procesos no programados que refuerzan y renuevan los esquemas (la llamada auto-organización. Pero el sistema no es sinónimo de armonía o cohesión, porque también existen divergencias y oposiciones internas. Esto tiene que ver con los procesos de cambio, pero ocurre dentro de los límites que hacen viable a la organización, porque la dinamizan pero no la destruyen.

Para tratar con las diferencias y lo imprevisto, el sistema viable dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan. Hablamos de autocontrol porque sus contenidos se van ajustando a las necesidades del sistema. Junto a ellos también operan dispositivos preventivos que fijan límites. Por ejemplo, la selección de personal que opera para mantener la calidad y el compromiso de los ingresantes es un

dispositivo preventivo, al igual que el mecanismo de recompensas y sanciones que busca favorecer las conductas cohesivas. El autocontrol hace que las operaciones se realicen de cierto modo y que se respeten ciertos límites. Por ejemplo, el presupuesto es una expresión de esos límites. El problema de los controles es que cohesionan, pero también operan como un rechazo a los necesarios procesos de cambio.

Desde el punto de vista de los sistemas viables, vemos que en ellos hay procesos recurrentes referidos a la identidad, la cultura y la estructura. Más concretamente, nos referimos a: 1. los procesos identificatorios, que mantienen las relaciones y los acuerdos básicos que sustentan la organización, como los procesos que permiten la libre expresión de ideas y el respeto a las minorías en la Legislatura; 2. los procesos culturales que comunican, enseñan y renuevan las ideas y los conocimientos compartidos, como las actividades de enseñanza y capacitación; 3, los procesos vinculados con el diseño y la actualización de la estructura para producir en forma eficaz bienes y servicios, como las tareas de especialización y coordinación en departamentos y unidades de negocios.

El sistema requiere articular una diversidad de actores, fines e intereses, y en este marco los procesos de organización buscan hacer previsible las actividades y disponer de criterios compartidos para las decisiones. En un banco, la idea de organización (como pautas de relación) refiere a la solvencia, al criterio de mantener las reservas financieras líquidas que le permiten enfrentar los posibles retiros de dinero de los clientes. También son básicos, invariantes o no flexibles los procesos que analizan la capacidad de pago de los demandantes de crédito. En estas relaciones básicas no vamos a encontrar cambios en el tiempo, son elementos constitutivos del banco y tienden a resguardarlo y reforzarlo. Son relaciones que hacen más a sus condiciones de existencia que a sus propósitos o estrategias.

- Los procesos de adaptación o estructurales refieren a las pautas de relación que se van ajustando con el tiempo, para que el conjunto pueda tratar con la variedad de demandas y las cambiantes presiones del medio externo por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos, la incorporación de nueva tecnología, las formas de hacer los intercambios, los sistemas de remuneración. La estructura trata con la variedad de demandas ambientales y los cambios no previstos, a los cuales el conjunto (banco, fábrica, sindicato) debe dar alguna respuesta, si es que desea sobrevivir o continuar operando en ese contexto. Un caso sería resolver en el plano de la estructura los nuevos hábitos en los consumidores.

Para que una organización logre continuidad, estos procesos deben operar de manera efectiva y ser congruentes en lo interno, Pero entre ellos no siempre hay una relación complementaria, porque tienen sus propias lógicas y manejan recursos distintos. El desarrollo de estos procesos tiene tiempos también diversos; por lo que la incorporación de una nueva tecnología no es aceptada tendida de inmediato en el plano de la cultura vigente, más a da a los conocimientos tradicionales, de manera que es posible cierto grado de tensión y

ambigüedad. Las tensiones den ser una señal de procesos o relaciones con problemas y que deben ser revisados o cambiados (la llamada tensión creativa).

Las organizaciones viables no sólo están planificadas o primadas, sino que tienen la capacidad de generar estos procesos efecto de sus actividades cotidianas. Son recursivas porque se quedarán en aquello que les da autonomía o las mantiene vivas. No sé repiten en lo que las mantiene, sino también en aquello que les mite crecer. Los procesos decisorios tienen que ver con los objetivos de producto y mercado, y también preservan a la organización d impactos externos o los intentos de dominación por parte de los competidores.

La idea de recursividad significa que su propia producción lleva a seguir fabricando y a generar los recursos que necesita. En el aula, el profesor al dar clase también dispara las nuevas preguntas que lo hacen seguir enseñando (en los temas que domina). Osea que lo recursivo no está garantizado, no es un elemento inevitable, sino que requiere ciertos ambientes y capacidades para cumplir. Cuando el sistema pierde esta cualidad, exige una fuerte programación y conducción. La recursividad demuestra que existe un pro de auto organización.

El concepto de recursividad es la aplicación en el análisis de la organización de la idea del ciclo de vida o ecociclo de los sistemas vivientes, un ciclo donde se ponen en relación las fases del nacimiento, el desarrollo, la madurez, la crisis y la renovación de la unidad. No olvidemos que la organización tiene una existencia que sigue más allá de sus integrantes. El ciclo de vida nos enseña que la organización que sobrevive lo hace porque tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis (cultural, financiera o por exigencia de los usuarios). Pero no necesita una intervención externa para hace porque ella pone en marcha sus propios procesos de estabilización que se disparan frente a las amenazas externas.

No es que la organización viable tenga un saber oculto que saca a relucir ante lo imprevisto, sino que puesta en peligro, también está en condiciones de crear nuevas soluciones sin renunciar a sus rasgos constitutivos. Si renuncia, entonces no hay renovación sino refundación. No es que el sistema continúe, sino que se crea una unidad nueva, se corta la recursividad, no hay ciclo. En este modelo de sistemas vivientes, las tensiones y las crisis son parte del ciclo de vida; no son situaciones fuera de control, ni disfuncionales. Al contrario, movilizan y llevan a la renovación de la organización. Esto no siempre es así, porque la organización también debe disponer de adecuadas capacidades de reflexión y aprendizaje que acompañen a los procesos de reforzamiento.

Aunque existen fuerzas cohesivas que favorecen la autoorganización, el modelo de lo viviente en las unidades sociales no siempre se da. Para que este ciclo estabilizador y de renovación creativa pueda cumplirse, deben darse ciertas condiciones; para empezar, la flexibilidad en las relaciones y la disposición a cambiar los esquemas mentales. En este sentido, D. Hurst (1998) afirma que lo viviente hace necesario romper con los límites que están atando a la organización

y también superar las barreras que separan a sus integrantes. La estructura debe disponer de fuerzas que evalúen su congruencia con las demandas ambientales.

El autor citado sostiene que los procesos de autoorganización deben combinarse con decisiones de política que movilicen al conjunto, que exhiban las oposiciones internas. Afirma que si los directores no crean sus propias crisis preventivas, alguna otra cosa lo hará. Un proceso activo de renovación requiere poner en marcha un daño constructivo al statu quo, en todos los niveles de la organización. Esto no ocurre naturalmente y tiene sus riesgos (afecta las relaciones de poder vigentes), pero es una condición para la renovación de la organización en el plano de sus objetivos y estructuras y para hacerla viable en un entorno cambiante.

La metáfora de lo viviente es importante porque ofrece una alternativa y constituye una posición crítica respecto de la idea dominante en los directivos de pensar sólo en la eficacia a través de decisiones racionales. Olvidan las fuerzas sociales y el potencial creativo de los propios grupos. Como afirma Arie de Geus (1998), no importa demasiado si una compañía está realmente viva en un sentido biológico, o si la compañía viviente es una metáfora útil. Considerar a una compañía como una entidad viviente es el primer paso para incrementar su expectativa de vida, porque implica comprender que ella existe primero para realizar su potencial y hacerse tan grande como pueda. De acuerdo con este enfoque, son vitales no tanto las estrategias como el desarrollo de las capacidades reflexivas y de aprendizaje.

### **3. La Organización como diseño y construcción social**

Cuando hablamos de organización nos referimos a esquemas, relaciones estables y previsibles que son tomadas como referencia válida sus miembros a efecto de realizar una actividad conjunta. Es un concepto que refiere a un atributo del conjunto y no a fines o capacidades individuales. La idea de organización se corporiza o se hace objetiva al describir sus decisiones. Entonces hablamos del comportamiento de los integrantes como partes de un orden o unidad social. Las divergencias no prevalecen por sobre el esquema establecido. Se dice que una fábrica o escuela es una organización debido a que sus actividades son previsibles, responden a un modelo y en su interior existen relaciones reconocidas y establecidas más allá de las actitudes individuales.

Como consecuencia del diseño, de la interacción cotidiana y los intercambios con el contexto, surgen varias formas que tienen el sentido de cohesionar los esfuerzos en un ambiente complejo, donde operan múltiples fuerzas. El cambio puede darse en distintos niveles. Ciertas relaciones son básicas, constitutivas o fundacionales, y son ellas las que permiten hablar de la existencia de “una” o de “la” organización. No es un arreglo transitorio; es un tejido social, con nudos muy resistentes, que incluso se refuerzan con el tiempo.

Este tejido y su trama, que están anudados y cohesionan los procesos y las prácticas en una organización, no son inalterables. No son de una vez y para siempre. Pero llegado el momento de la renovación, deberá también renovarse el consenso o acuerdo básico que sostiene a la organización. Habrá que evaluar el impacto o la resonancia de los nuevos procesos sobre la continuidad del conjunto. Cuando un banco resuelve dejar de atender a individuos para convertirse en un banco mayorista o de empresas, el cambio no es técnico, sino que requiere renovar la mentalidad de sus integrantes y de sus procesos. Continúa como banco, pero es otro, y debe reconstruir sus procesos hacia dentro y hacia fuera. No es lo mismo que tercerizar los sistemas o abrir nuevas sucursales, decisiones que no conmueven a la organización, la hacen más eficiente.

Hablar de la continuidad quizá parezca redundante, porque el concepto de organización remite a lo estable y establecido, a aquello que permanece. Pero aquí incorporamos la idea del tiempo y ciertos rasgos específicos de identidad. Hablamos del mismo "banco o almacén, porque perduran ciertos" rasgos básicos que la siguen cohesionando. Por ejemplo, la relación médico-paciente, el dolor placer, la búsqueda de curación y las definiciones sobre el modo de resolverlas son las cuestiones que están en la base, que atraviesan y que distinguen a un hospital. Cuando analizamos el centro de salud de una secta religiosa, a dichas relaciones básicas se agregan las ideas y los valores vinculados con la fe, la mística de la salvación y los preceptos del texto sagrado que allí todos comparten.

Hay una permanencia que queremos estudiar. Pero reconocemos que al mismo tiempo la organización presenta innovaciones en su tecnología, en el diseño de sus actividades, en la variedad y calidad de productos, en sus formas de dirección. También en los individuos que en ella trabajan (se renuevan. Es decir, ocurren cambios estructurales, pero todo ello no altera la idea constitutiva, los principios o las prioridades que caracterizan e identifican a la organización hacia dentro y respecto de su entorno (ello permite reconocerla. Por ejemplo, decimos que la granja sigue siendo familiar, la escuela mantiene su carácter laico o confesional, el banco es de capital nacional o continúa atendiendo sólo a las pequeñas empresas.

No son sus objetivos; son conceptos básicos que sustentan a las decisiones. Por ejemplo, en un estudio de abogados el acuerdo básico es no atender, ni defender, ni amparar a funcionarios corruptos u otras figuras del mundo del delito. Esta es su decisión primaria y su modo de entender la justicia como profesión. Un secreto de la permanencia de ese estudio jurídico (exitoso o no) será la forma en que se respetan dichos principios y si sus prácticas se ajustan a esas bases ideológicas. Por ejemplo, cuando se selecciona a los nuevos abogados se establecen las reglas de juego internas (las promociones), o se define la filosofía del estudio, que sus miembros toman como referencia para defender a sus clientes en los tribunales.

#### 4. Identidad y rasgos constitutivos de la organización

En sus procesos recursivos, la organización toma como referencia sus rasgos constitutivos. La recursividad es un proceso que refiere a la invariancia y no al cambio. En un tribunal, cumplir la ley es un objetivo, sino que se trata de un elemento constitutivo de la organización, que está en la base de todas sus decisiones. Si se omite condición, se desnaturaliza, pierde su legitimidad y deja de ser tribunal. Su fuerza reside en cumplir las disposiciones legales, tanto las de su creación (competencias) como las pertinentes a los casos que debe atender. Esta legalidad lo mantiene vivo y sus sentencias sólo resuelven casos, sino que también se incorporan como criterio para las sucesivas acciones judiciales (jurisprudencia). El tribunal, como organización, es parte de una relación circular y se desarrolla sus propias decisiones.

En el caso de un periódico, la adopción de un manual de estilo sirve como guía para los contenidos futuros de la publicación y también es una forma de mantener la cohesión interna. Valores como libre expresión, el respeto a la privacidad y la veracidad en la información (control de las fuentes) son factores que determinan su existencia como periódico. No sólo son una propuesta y una guía, sino que facilitan la continuidad del periódico como un medio de comunicación increíble. Las premisas influyen en las notas que se publican y permiten reconocer al medio como una realidad diferente de otras publicaciones. No es un problema de imagen: es una cuestión de existencia.

Las condiciones que constituyen al periódico se reflejan en línea editorial, en la orientación y la forma de sus notas, las cuales a través del tiempo pueden identificarse como del mismo diario. Una línea que se refuerza a sí misma, que va perfeccionando los rasgos básicos a través de las publicaciones. No quiere decir que la decisión esté tomada de una vez y para siempre, porque también sobreviene la crítica interna. Pero aquí estamos destacando el reforzamiento que es característico de lo recursivo. El proceso de publicar adopta la forma (y el contenido) de una relación circular de periódico con aquello que publica y también con sus lectores, con los cuales se mantiene una suerte de diálogo que está sostenido en un reconocimiento mutuo.

El concepto de organización refiere entonces a lo que el periódico tiene de recurrente. Y esto no es una condena a la rigidez ni significa el triunfo de los esquemas hegemónicos (el pensamiento único, porque también ocurre el cambio a través de otros procesos que vienen a resolver las diferencias y oposiciones en la misma organización. La continuidad no se logra solamente con la recurrencia en las decisiones. La organización también desarrolla procesos (y enfrenta crisis) que la llevan a reajustar o adaptar sus procedimientos y formas de hacer, que no es lo mismo que refundarse o renovarse. Por ejemplo, el periódico, con sus estrategias y políticas, enfrenta las nuevas demandas de los lectores, el cambio en el marco jurídico y cultural, o las oportunidades de la innovación tecnológica.



Si bien se trata de rasgos duros, los fundamentos que sostienen y sirven de guía a una organización no son inmutables, pero está claro que no tienen que ver con el cambio continuo. La revisión de las relaciones constitutivas tiene su lógica y lleva su tiempo. Los modos de relación paciente-enfermo, docente-alumno, funcionario-ciudadano, ejecutivo-empleado, periodista-lector, etc., pueden ser cuestionados desde dentro y desde fuera de la organización respectiva. Y esto ocurre como parte de los juegos de poder y de política en las organizaciones. Los directivos pueden debatir sobre la identidad e intentar refundar su empresa de acuerdo con otras bases. Pero aquí no estamos analizando el concepto de refundación, sino los procesos que mantienen a la empresa cohesionada y procesando (según sus reglas internas) los cambios ambientales.

## **5. Ser o no ser cambios de superficie y en profundidad**

Cuando analizamos las organizaciones que se mantienen en el tiempo, sin cambios de profundidad, vemos que ello se relaciona con ciertos rasgos que operan en el marco de la recursividad: ellos no sólo existen, sino que se regeneran. Por ejemplo, la disciplina mantiene un orden. No son estrictamente factores que provienen de las decisiones estratégicas o estilos de gestión. Tampoco son el resultado de un diseño formal, sino de pautas compartidas, elementos que se autoconstruyen, que son aceptados y aplicados por los miembros en sus actividades de conjunto. Son formas de relación y de significación que comparten individuos y grupos en la organización, con diversos grados de aceptación.

Esta capacidad de perdurar en un ambiente turbulento, lleno de presiones y de exigencias, tiene dos derivaciones básicas: a) una indeseable o destructiva, que consiste en la tendencia al cierre o el aislamiento, y que lleva a la organización a tomar distancia de la realidad externa, cosa que es grave en la medida en que al mismo tiempo debe prestar servicios que la comunidad necesita, y b) una positiva, que consiste en los procesos que conducen a mantener las convicciones o los valores de la organización, cuando esas ideas también son aceptables en términos sociales. Por ejemplo, esto ocurre con la vigencia de los valores de la democracia en el marco de un partido político o el mantener los criterios de equidad en una institución social.

Los rasgos constitutivos se consolidan y con el tiempo operan en el plano de lo acordado y lo implícito; no hace falta declararlos. Ellos se incorporan como un componente estable de la cultura organizacional; sobre esta base se articulan los demás saberes. Perduran no sólo porque se enseñan y se transmiten, sino porque están sostenidos por relaciones de poder formales e informales. En este sentido, los rasgos constitutivos no son sinónimo de la cultura o el conocimiento en la organización. Un rasgo básico de un canal privado de televisión es que todo se hace pensando en el rating. ello tiene que ver con el poder y el interés de los

accionistas, que quieren hacer rentables sus inversiones. Quizá existan otros caminos, pero este puede ser tomado como prioritario.

El peso de los rasgos constitutivos se hace visible cuando uno de los grupos con poder resuelve ignorar estos supuestos básicos, es decir, cuando ocurre una ruptura o se produce un cuestionamiento a las bases de la organización. Se plantea entonces una crisis, que no puede verse como una discrepancia interna, sino como una fractura que es como empezar de nuevo. Allí está claro que hay en la organización ciertas definiciones que son vitales por su influencia sobre los restantes procesos, y que no se resuelven estudiando o cambiando las normas, la tecnología o los procedimientos porque se trata de cuestiones de principio. Por ejemplo, en ciertas organizaciones es vital saber quién tiene el poder, porque ellas se basan en la relación líder-seguidores.

Es el caso de una explotación agropecuaria donde se produce una crisis de sucesión. El hijo mayor, al volver convertido en profesional, puede cuestionar la figura y la idoneidad del padre como conductor de la empresa familiar. No se trata de una cuestión técnica, si no de un planteo con resonancias sociales, económicas y de poder. Está en juego la figura del fundador, y eso es más que un modelo de gestión. Varios principios se están poniendo en duda, y las diferencias que parecen referirse a la conducción de la empresa en realidad también están afectando el orden familiar. No estamos haciendo un análisis de lo bueno, de lo malo o de la necesidad de modernización, sino marcando una cuestión de principios.

Los cambios que tocan elementos constitutivos arrastran a la organización. Y esto puede significar mayor o menor equidad y justicia en las relaciones. Un ejemplo es el de un centro de reclusión, cuando se debate sobre la posibilidad de que los internados salgan a trabajar durante el día. Esta redefinición es profunda en el sentido de que afecta el concepto de "detención" que ha sostenido a la organización. Ella deja de ser un lugar de cautiverio y de control centralizado para convertirse en un centro de monitoreo y de recuperación o resocialización.

En el ejemplo de las instituciones de detención vemos los cambios de fondo y de superficie. No es lo mismo preocuparse por recuperar a un individuo que cambiar solamente las formas de reprimirlo y sancionarlo. En este sentido, M. Foucault (1983) estudió las distintas formas que adopta el discurso del poder, cuando en el fondo se mantiene la idea de emplear la fuerza en las relaciones o ejercer la dominación sobre las conductas, en especial en lo referente a los dispositivos que se emplean para vigilar y castigar" a los reclusos. Los dispositivos representan las nuevas formas de dominación, pero no alteran el fondo represivo de la institución.

## **6. Cultura y estrategias de la organización**

La existencia de una organización viable demuestra que ha logrado desarrollar ciertas capacidades, que no son transitorias o impensadas. El concepto de "viabilidad" refiere a que esa organización logra existir como sistema diferenciable en su entorno y crece no por un éxito accidental, sino como resultado de ciertas capacidades y principios. El concepto de "viable" también nos dice que ella tiene fundamentos (rasgos fundacionales) y que no está sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos. Es el resultado del trabajo de individuo se reconocen como partes integrantes de un proyecto, que col ten expectativas y realizan un esfuerzo conjunto y sostenido. N suelen los hechos como sucesos aislados, sino que disponen de res y creencias con los cuales entienden y procesan la realidad.

Hay muchos relatos de empresas exitosas, aunque también fugaces, por ejemplo, las que desaparecen junto con la decadencia del producto que han creado. No han logrado superarse a sí mismas. Otras se mantienen, a la vez que son creativas. Al respecto, Coll Porrás (1995) han escrito sobre las llamadas compañías visionarias que se caracterizan por ser prósperas y duraderas a lo largo de múltiples ciclos de vida de sus productos y a través de distintas raciones de directivos. También han servido como modelo o referencia para otras empresas. ¿Cuál es su secreto?: "el hecho de preservado casi religiosamente su ideología básica, con elasticidad las prácticas, pero que no compromete los valores básicos." Esas organizaciones se preguntan en forma continua cómo pueden mirarse a sí mismas y no se pasan repitiendo modas o recetas de éxito.

Para dichos autores "se han investigado sobre las organizaciones que se construyen para durar", el tema no es copiar un valo especial, sino desarrollarlo y asumirlo como Propio. "Al definir ideología, el paso clave consiste en captar lo que auténticamente creen los integrantes, no lo que otras compañías fijan o prefiere lo que el mundo de afuera enseña que es lo mejor." En una compañía visionaria, los valores centrales no necesitan ninguna justificación racional o externa y no se modifican frente a la coyuntura o los vaivenes de los mercados.

Las ideologías centrales son ideas que se preservan, factores externos que en gran parte son independientes del ambiente externo. Por ejemplo, los valores de igualdad y solidaridad en una cooperativa, la fe y las creencias en una comunidad religiosa. En el mundo las empresas podemos mencionar el caso de un laboratorio de ductos medicinales que a través del tiempo y frente al avance tecnológico crece sostenido por, a la vez que sosteniendo, su proyecto de preservar y mejorar la calidad de la vida humana, en condiciones éticas.

Lo que está en discusión es la medida en que la estrategia cambio opera contra la continuidad de la propia organización, porque la convierte en algo ingobernable, en una estructura flexible logra éxitos transitorios, pero que también la hace muy vulnerable. El mero afán de conquista provoca que este tipo de organización avance con el ejercicio del poder (con resistencias) y no con el consenso sobre valores. Sus directivos son capaces de imaginar o explorar escenarios futuros, pero no operan en un marco interno confiable, no saben cuál será

la reacción o aceptación interna ante las futuras estrategias. Entonces, ellos y sus estrategias duran tanto como se los permite el poder de que disponen.

La organización viable se mantiene no sólo por sus objetivos comunes, por el respeto a la autoridad, las normas, los procedimientos, las reglas de juego y otros aspectos formales, que equivalen al orden establecido. No sólo es viable porque es ordenada. Lo es también porque procesa la realidad (entiende lo que ocurre y toma decisiones) siguiendo ideas que la propia organización genera. En este sentido, se afirma que la organización es recursiva porque hay: a) contenidos, y b) formas de relación que se reiteran en sus diferentes niveles. Esto ocurre más allá de las funciones específicas de cada división, unidad o departamento.

La reiteración de contenidos se refiere a la ideología, a los valores y principios compartidos, que están presentes en la significación de las comunicaciones y en los procesos decisorios. La reiteración de las formas de relación se refiere a los modelos y relaciones básicas del sistema. Por ejemplo, las relaciones de maestro-alumno y de enseñanza-aprendizaje son básicas en una institución educativa e influyen en todas las demás, las atraviesan. Lo que hace la organización en sus prácticas cotidianas es confirmar estos contenidos y formas de relación. En esta reiteración la organización se mantiene y también construye su identidad.

La recursividad implica asimismo que las decisiones de cada área están "atravesadas" o tejidas (en lo formal) por un núcleo de valores comunes (en lo sustantivo). Por ejemplo, en el marco de un proyecto social destinado a las familias pauperizadas, se adopta entre los integrantes una definición básica sobre la pobreza y su relación con la educación, la salud y el trabajo. El "atravesamiento" de las prioridades, los códigos y valores compartidos, como la concepción de pobreza y de familia, es un proceso que da cohesión al proyecto. También refiere al contenido, porque permite indagar sobre los temas reforzados por las relaciones circulares. Desde fuera, decimos que en el proyecto se piensa de ese modo.

Esto significa que en el proyecto social cada área no sigue sus propias ideas o hace sus propias definiciones de la situación. Las unidades componentes actúan como partes de un proyecto. Esta relación de formar parte y ser formado hace que las ideas básicas se consoliden sin necesidad de una fuerza externa. Y no hablamos de una imposición porque lo recursivo viene desde dentro. Puede decirse que esa es su virtud y también su limitante a la hora de confrontar las necesidades del contexto. El desarrollo de la organización, y no solamente su permanencia, requiere tanto la cohesión interna (entre cultura y estructura) como la congruencia externa (entre políticas y demandas ambientales).

## **B. Recursividad, reflexividad y aprendizaje**

### **7. La función de transformación en el sistema**

El concepto de viabilidad refiere a la posibilidad de autocontrol, esto es, de generar desde dentro las medidas correctivas de los comportamientos para enfrentar una realidad cambiante. Generar implica no estar pendiente de una orden externa. Esto reconoce la inteligencia de la organización que visualiza las diferencias entre lo vigente y lo deseable, pero también es cierto que lo hace desde su propia experiencia, y esto marca los límites a su desarrollo. Como veremos más adelante, el aprendizaje consiste en correr o ampliar estos límites.

La organización social no responde siempre de la misma manera, porque con el tiempo puede variar sus propósitos, políticas y estrategias. Pero estos cambios tienen que ver con la forma en que sus integrantes entienden lo que pasa. Un elemento que la hace viable es que procesa las perturbaciones de modo que su continuidad no resulte afectada. Este proceso se conoce como la función de transformación del sistema. En términos de S. Beer (1987), mediante esta función el sistema logra la absorción de la variedad ambiental, enfrenta la incertidumbre y puede atenuar los efectos de sucesos y acontecimientos (lo imprevisible). No es una reiteración burocrática, sino que implica la capacidad de elaborar respuestas (coherentes) frente a las demandas inciertas y cambiantes.

La función de transformación se refiere tanto a las formas como a los contenidos. En cuanto a las formas, habla de la existencia de una red de comunicaciones que da conectividad a la organización. En cuanto a los contenidos, significa la existencia de un modelo que organiza ideas básicas que se respetan y permiten a la organización regularse y continuarse a sí misma, y que la hacen previsible; se trata de un esquema a partir del cual los individuos forman sus expectativas sobre las tareas de los demás. Estas redes y pautas de relación que se construyen como algo compartido no son sólo una cuestión de diseño o discurso directivo. No son conceptos formales o muestras de buena voluntad. También se reflejan en la significación de los individuos y en la praxis cotidiana.

En otra obra, al tratar el concepto de recursividad (Etkin y Schvarstein, 1989), hemos mostrado cómo en la organización una recurrencia o circularidad que la mantiene dentro de ciertas condiciones o invariancias (los llamados rasgos de identidad). El cierre no se produce necesariamente por el control de salidas (por realimentación, sino por la conservación de la actividad grupal, por las actividades vinculadas con la supervivencia del agrupamiento." Ese autocontrol no tiene que ver con los planes, las metas o las estrategias que guían decisiones comerciales o financieras, sino que se refiere a los elementos constitutivos de la organización. Así, el acuerdo en la ideología es básico para un grupo político, la ecuación costo beneficio es una condición para un banco, y el dogma de la fe lo es para una comunidad religiosa.

El concepto de recursividad no refiere entonces a los procesos que corrigen las desviaciones a una norma para restablecer un equilibrio. Las propias actividades están relacionadas y sus efectos también llevan a mantener ciertas condiciones. Tampoco es una cuestión sólo técnica, porque en esas condiciones suelen estar presentes ciertas convicciones. La recursividad indica que no se realizan (en el plano de lo racional) actividades que cuestionan estas condiciones, sino aquellas que las reafirman. En las actividades de un banco comercial siempre está presente el límite del riesgo, la solvencia del deudor, el diferencial entre costo de dinero e interés de los préstamos. Y sobre estas bases se procesan las operaciones y se interpreta la realidad. No son estrictamente propósitos ni reglas de juego.

Se trata de una realidad interna que debemos investigar porque nos permite acceder a nuevos elementos de juicio y avanzar en nuestro saber sobre las organizaciones. No es sólo nuestro interés como observadores. En el plano de la conducción, de la tecnología, de las aplicaciones, el tema nos interesa porque estamos tratando de construir criterios que den cohesión y permanencia a la organización. Es el tema de la calidad de los productos, del posicionamiento mercados o la instalación de una imagen corporativa. Nuestro tema que no tiene una base estratégica, comercial o financiera, sino se ubica en el plano del análisis, el diseño y la conducción de las organizaciones como sistemas socio-técnicos.

Más concretamente, nos motivan las organizaciones viable lo que ellas tienen que enseñarnos con su capacidad para mantenerse, pero también para renovarse y crecer en un medio cambiante perder cohesión o identidad. Se trata de profundizar en los criterios y las estructuras que les permiten sobrevivir sin estar sometidas a continuos ajustes de corto plazo, que también las desestabilizan y den hacerlas caer. Por ejemplo, esto último ocurre cuando las ramas ineficientes (y la inoperancia) de un servicio público lo llevan finalmente a su privatización.

La cuestión de la viabilidad adquiere una dimensión cuando hablamos de organizaciones que son la fuente de empleo, el sostén de múltiples familias, o el único hospital o escuela del bloque, o una empresa que produce un servicio básico, o un proyecto crucial. Casos donde la continuidad no es sólo un problema técnico se reduce al ámbito de la organización ni a los modelos de administración. En esos proyectos la eficacia y la continuidad tienen con la esperanza y la calidad de vida de una población que requiere las prestaciones del sistema.

Lo viable implica entonces una mirada interna de la organización, refiere a sus capacidades y a lo que ella puede mantener cc producto de su esfuerzo coordinado. Pero para ser viable, la organización no puede desentenderse de los intercambios con el entorno. Por ejemplo, un sistema que involuciona en sus prestaciones también es inviable. Porque el concepto de lo viable refiere a lo se impone por la fuerza, se subvenciona o depende de los privilegios del poder. La viabilidad es una señal de potencial creativo y también de congruencia con las legítimas demandas de los actores cruciales.