

AUTOORGANIZACIÓN

Invariancia, identidad y cambio de las organizaciones

Versión digital textual de las páginas 63 a 67 del Capítulo 1 del libro “**Identidad de las organizaciones**”¹, de Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, producida por el Ing° Franco Valoppi en julio de 2008, para la Cátedra de “**Gestión del Cambio Organizacional**”

CONCEPTO DE AUTOORGANIZACIÓN

Utilizamos el concepto de autoorganización para referirnos a una capacidad de las organizaciones sociales, considerados como sistemas. Se trata de una capacidad compleja que incluye múltiples elementos constitutivos del sistema. Los componentes básicos de esta capacidad son los siguientes:

- a) producirse por sí sola, dado que el sistema social selecciona internamente y realiza las actividades que él necesita para seguir operando, incluyendo la elección de sus objetivos;
- b) mantener los rasgos de identidad frente a perturbaciones del medio circundante;
- c) capacidad de operar en condiciones diferentes de las del origen, sin perder continuidad ni cohesión entre las partes;
- d) autonomía, en el sentido que el sistema dispone como elementos constitutivos a sus propias unidades de gobierno;
- e) presencia de procesos internos de control mediante los cuales se regulan las operaciones del sistema y se delimitan las fronteras de la organización;
- f) capacidad del sistema para realizar su propia renovación estructural cuando se producen situaciones de crisis y catástrofes.

Como vemos, el concepto de autoorganización no se relaciona con las políticas de conducción o estrategias de la dirección. Se trata de una referencia a la realidad, una visión complementaria de otros modos de explicación. La autoorganización no debe confundirse con la creencia en la naturalidad o espontaneidad de los procesos organizacionales. Las organizaciones sociales son creadas por actos intencionales, y la lógica y racionalidad están presentes en las acciones individuales. Pero también es cierto que estas acciones, en el marco de un sistema particular, son congruentes con las pautas de interacción instaladas en ese sistema y con sus rasgos de identidad.

La autoorganización incorpora en el análisis la idea del cierre en los sistemas, pero no lo hace de manera absoluta como si se tratara de un aislamiento. Las organizaciones operan en un medio social más amplio, y las instituciones del contexto están presentes en las decisiones cotidianas de los participantes. Pero autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía. Significa que las organizaciones sociales no están determinadas desde afuera, que su realidad también debe comprenderse desde la óptica de su lógica interna, de sus propias leyes de funcionamiento.

El aspecto distintivo de nuestra definición de autoorganización consiste en que la vinculamos a la preservación de los rasgos de identidad del sistema social. Sostenemos que los cambios en la organización preservan ciertos rasgos que distinguen a cada sistema, y esta invariancia permite al observador afirmar que dicho sistema existe, que es diferenciable de otros. Estos rasgos no son una propuesta, un atributo asignado por el observador, sino que resulta de la presencia de invariancias en el funcionamiento de la organización a lo largo del tiempo.

Hablar de autoorganización requiere entonces tener en claro los fundamentos de la invariancia y del cambio en el sistema. La invariancia es la permanencia de los rasgos de identidad a pesar de las modificaciones estructurales a través del tiempo: el carácter represivo de las prisiones, la solidaridad en las cooperativas, la urgencia en el quirófano, el tamaño en el astillero, el dogma en la iglesia, la especulación en la bolsa de valores, la jerarquía en el ejército. Son todos ejemplos de identidad en el sentido genérico; en cada organización los rasgos tendrán una manifestación específica. Así, un banco puede ser público o privado, mayorista o minorista, regional o nacional, y estas son sus especificidades.

El tema básico que los procesos de autoorganización ponen de relieve es la relación que existe entre la invariancia y las transformaciones estructurales en el sistema. Éstos son fenómenos que coexisten, cuyas

¹ 4ª reimpresión, diciembre de 1997. Editorial Paidós (Buenos Aires).

explicaciones tienen una base común, no opuesta ni conflictiva. La invariancia y el cambio se requieren mutuamente para explicarse, y el concepto de autoorganización sirve como explicación. Es entonces un concepto articulador.

La autoorganización es una propiedad emergente del funcionamiento del sistema social. Es un concepto que se ubica en el nivel del sistema pero no debe entenderse como algo inmanente o trascendente, como una condición global que se impone a los participantes, como un requisito que todos deben satisfacer para sostener el sistema. En los hechos, son las interacciones entre participantes las que construyen las condiciones de autoorganización, las invariancias. Esta construcción no es deliberada sino emergente. La capacidad de autoorganización no implica que lo normal sea el consentimiento y la adhesión de los participantes. La continuidad de la organización y su cohesión interna admite múltiples formas de acuerdos y de desacuerdos. Las crisis internas son señales de desajustes, pero también muestran la capacidad de la organización para compensar perturbaciones.

Tomemos el caso de una explotación agropecuaria familiar, una pequeña granja. En ella las actividades cotidianas y las pautas recurrentes de interacción entre los componentes del grupo tienden a consolidar la imagen del padre de familia. Las actividades en la granja son múltiples, con diversos roles y funciones, pero ésta diversidad no cambia la noción de familia y la relevancia de la figura paterna. A lo largo del tiempo pueden aparecer crisis en el trabajo, situaciones que son compensadas y neutralizadas por las regulaciones de la propia familia. También ocurren perturbaciones ambientales, por ejemplo la pérdida de cosechas, los cambios imprevistos de precios en el mercado. Todo ello lleva a redefinir los esquemas estructurales de la granja, tales como las relaciones del poder entre los participantes. La autoorganización explica que estas transformaciones serán del índole estructural, producidas por la misma organización.

Otros cambios en la granja bajo la perspectiva de la autoorganización se consideran destructivos, con pérdida de identidad. Por ejemplo, la fusión con otra explotación agropecuaria. Vista desde afuera este cambio es evolutivo porque la granja se convierte en una organización más desarrollada. Debe entenderse que la calificación de cambio destructivo es válida en cuanto a los rasgos preexistentes, pero no implica que la situación sea mejor o peor. El enfoque de la autoorganización explicará el colapso como una limitación en la capacidad del la granja para mantener su singularidad y continuar produciéndose a sí misma como una explotación agropecuaria familiar.

IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Como puede observarse, para explicar el cambio no necesitamos referirnos a la falta de adaptación. Desde la perspectiva de la autoorganización, no tiene sentido poner sus invariancias en función de las necesidades o demandas de otros sistemas externos. Cada organización se explica por sus propias leyes de funcionamiento y no por los cambios ambientales. Existe una correlación pero no una relación causal. El concepto de adaptación es el argumento de un observador externo cuando su ubicación le permite analizar la evolución y el acople a través del tiempo entre varios sistemas. Por ejemplo, en una corporación, la Dirección puede afirmar que no hay adaptación entre el sistema de producción y el de comercialización.

Otra característica del enfoque de autoorganización consiste en que la noción de propósitos ya no es necesaria para explicar la racionalidad de las conductas en la organización. Ello también implica abandonar toda visión determinista o finalista de las actividades y procesos internos de la organización. Estamos cambiando el dominio en el cual nos ubicamos para realizar el análisis. Esto implica pasar desde la perspectiva externa (o dominio de los propósitos del observador), hacia el dominio de la lógica interna de la organización. A continuación explicamos cómo este enfoque se refleja en la definición de tres conceptos utilizados en el análisis organizacional: la noción de tiempo, el concepto de control y la idea del cambio organizacional como efecto de las fuerzas que intervienen en su funcionamiento.

Respecto de la noción de tiempo, bajo el enfoque de la autoorganización se trata de una dimensión y no de un recurso, porque el tiempo no produce nada en sí mismo. Tomamos el tiempo en el sentido del reloj, como una magnitud y una forma de medición, es decir como indicador de la duración y el momento de los eventos. Decimos que los procesos organizacionales se producen según sus propias leyes, según sus ciclos internos. Para promover atrasos o aceleraciones se requiere de otras actividades llamadas inhibidoras o activadoras. En la autoorganización no hay una flecha del tiempo, no hay una dirección inevitable, y los procesos se degradan por su propia naturaleza, pero también se enriquecen por la propia capacidad de cambio de la organización. El tiempo puede asociarse con el rasgo de identidad organizacional, y en este caso hablamos de ciclos internos como una de las condiciones que distinguen a la organización. En el caso de las bodegas, el cuerpo de bomberos o el transporte en ambulancias, el tiempo no es sólo reloj sino también una manifestación

de la identidad. No sólo permite medir, comparar y ubicar sino que también distingue un sistema de otro.

Respecto del concepto de control, el enfoque del autoorganización no lo toma como un dispositivo adicional, ni orientado por el logro de una meta externa al sistema. Se entiende el control como un sistema interno que, al igual que los restantes, opera frente a perturbaciones. Es el observador quien califica a estas perturbaciones como errores, desvíos o metas incumplidas. Es también el observador quien afirma que este sistema hace comparaciones. En los hechos, las perturbaciones activan las acciones que llamamos de control, y su efecto es compensar directamente la perturbación o bien provocar cambios compensadores en otros sistemas afectados por la fluctuación.

El concepto de autoorganización también implica una manera diferente de pensar sobre la existencia de fuerzas en la organización. Desde esta perspectiva, las fuerzas son una manifestación de la trama del relaciones internas y de acoples con el exterior. Esta trama es cambiante y también lo son las tensiones en el sistema, de manera que no puede decirse que un componente disponga de una fuerza que actúe en un sentido determinado, sin considerar su interacción con otros factores. La organización es una estructura de significados y sus estados internos no son dependientes de la presión de factores impersonales que la modelen. Son los participantes quienes atribuyen sentido a las presiones de otros miembros y del contexto. El concepto de fuerzas impulsoras y restrictivas se reinterpreta utilizando los conceptos de debilidades y capacidades de la organización.

Cuando decimos que estos conceptos del tiempo, control y fuerzas cambian de sentido bajo el enfoque de la autoorganización, no negamos la validez de estas nociones en su versión física, tal como se utiliza en los modelos mecanicistas de organización. Por ejemplo, cuando consideramos a la organización desde una perspectiva externa o heterónoma, la vemos como un sistema productor de bienes y servicios, y en este ambiente se considera al tiempo, al control y a las fuerzas como recursos en sí mismos, que además están programados para guiar la organización. La autoorganización pone entre paréntesis estos conceptos en el sentido que no los vincula a necesidades del sistema, propósitos de los participantes o acción de otros sistemas ambientales. Estas ideas son redefinidas en el marco de la invariancia, la autonomía y los procesos de cambio estructural en las organizaciones.

ooo0ooo