



ADMINISTRACION 2008

FICHA DE CATEDRA Nº 30

Extractado del texto de Jorge ETKIN "Gestión de la Complejidad en las organizaciones" Editorial Granica. Buenos Aires 2006

1.-Lo proyectado y lo posible

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 realizando un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos de conjunto.

Pero la organización no solo está preparada para cumplir objetivos. No solo 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 si misma. Los objetivos le dan un sentido para su desempeño, pero no una condición de existencia. Los objetivos no son "determinantes" de su continuidad, porque el desempeño también responde a la necesidad de mantener las relaciones al interior de una organización.

La organización no existe solo en función de la eficacia de sus estrategias y políticas. 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. Esta formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no solo 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.

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, aún cuando el contexto cambiante 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 referencias, un conjunto de expectativas compartidas. Los individuos y los 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. Pero el sistema no es sinónimo de armonía o cohesión, porque también existen divergencias y oposiciones internas.

Eso 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.

Las organizaciones no son maquinarias que se articulan para alcanzar ciertos resultados productivos, y tampoco organismos naturales cuyas partes son funcionales a la supervivencia del conjunto. En forma más amplia son sistemas sociotécnicos complejos que operan tanto para mantener sus acuerdos de base (condiciones de existencia) como para crecer en un medio ambiente incierto y cambiante. Crecen porque son razonables y presentan procesos de aprendizaje (el cambio planeado), pero también porque procesan las crisis y conflictos internos de modo de superar sus propios errores y oposiciones. Al tiempo que producen bienes, ellas pueden estar en una transición difícil de superar. Y es allí, en sus estados de crisis donde aparece (si lo tiene) su potencia o capacidad de reflexividad, de aprendizaje, de adaptación al medio ambiente.

2.-El cambio y la dinámica de lo impensado

La realidad de una organización incluye múltiples estados y procesos, no siempre congruentes, que existen y operan en múltiples sentidos. Desde fuera decimos que la organización se orienta hacia el logro de sus propósitos. Pero esta frase cubre un aspecto declarativo, no se refiere a lo que realmente ocurre. De hecho, la organización avanza en múltiples frentes a la vez, reflejando la diversidad de intereses que la componen. La coexistencia no solo tiene que ver con las decisiones de política de la dirección, sino que también está en la naturaleza compleja de toda organización social.

Las actividades de una organización a través del tiempo permiten reconocerla desde dentro y desde fuera como una entidad diferenciada y distinta de otras en su medio ambiente. Pero también hay algo en ella que está cambiando. Se reitera y se reforma a través de sus procesos operativos. Es la misma y es distinta, a la vez. Un hospital está cambiando en el plano de lo tecnológico, renueva su plantel médico o modifica la relación con los laboratorios. Al mismo tiempo mantiene sus rasgos de identidad más profundos, como su dedicación a la población pauperizada o su compromiso con las tareas de investigación.

Hay una explicación de la dinámica de la organización que se basa en esta diversidad de factores y de las fuerzas que operan en múltiples sentidos. También las influencias del contexto la llevan hacia caminos no pensados o previsibles. Claro que la organización no responde en forma pasiva a esas influencias o determinaciones. Hablamos del cambio que no es previsible en cuanto a sus efectos finales, pero que se produce en el marco de los recursos y las capacidades de la organización.

La dinámica a la cual nos referimos no es entonces la del cambio planeado, que modifican el rumbo para crecer o atender las variaciones en el ambiente. Hablamos de una dinámica que deviene de las fuerzas internas de la organización, como un sistema que produce, enfrenta y supera sus dilemas de funcionamiento.

Hay desequilibrios entre los grupos iniciales que luego se activan como resultado de los juegos de poder. La diversidad de intereses o la posición dominante de ciertos grupos y opiniones

hacen a la dinámica de la organización, que también debe responder a las perturbaciones que provienen de las fuerzas del contexto. La organización cambia de distintos modos. Y en el modo que resulta del juego de oposiciones, los avances de ciertos grupos o prioridades también significan el retroceso de otros, en un proceso o ciclo que se reinicia de manera continua.

3.-Enfoque técnico y visión estructural del cambio

Desde una perspectiva racional-técnica se afirma que el desorden interno se ataca y se resuelve con una dirección efectiva. Se reconoce que todo sistema tiene limitaciones o imperfecciones, pero que ello no le impide operar en forma satisfactoria, porque las partes pueden entender esas limitaciones y, por lo tanto, aceptan operar dentro de esas condiciones que son conocidas o convenidas. Respecto de lo imprevisto, la dirección tiene la función de corregir las desviaciones al rumbo definido.

La versión racional-técnica explica que al comenzar hay un acuerdo sobre los objetivos y políticas, pero también un reconocimiento de los márgenes de desviación aceptables en la práctica; por ejemplo, las demoras que se consideran “lógicas” o “razonables” en la prestación de servicios. También hay márgenes de flexibilidad para asumir alguna superposición de funciones en la estructura administrativa.

El sistema de controles se encarga de que esta realidad no se desborde, de que el desorden sea contenido.

La versión racional sostiene que las llamadas imperfecciones se resuelven en el plano de la tecnología de conducción, con nuevos sistemas de información y control, con procesos de aprendizaje, con negociación y mejor adaptación al medio. Este es el enfoque de los sistemas, de la dirección por objetivos, o de la mejora continua en los procesos. Las tensiones se resuelven porque (o cuando) los directivos están preparados para enfrentar lo imprevisto.

Existen otros enfoques posibles, además del estratégico, el educativo o el sistémico. La visión llamada estructural nos advierte que hay otros problemas, además de los errores, las incapacidades o los imprevistos. Este enfoque habla de las divergencias, las dualidades y oposiciones que pueden darse en la base del acuerdo constitutivo o en las relaciones entre el individuo, los grupos y la organización. Se advierte que en el momento de partida hay divergencias que son postergadas, silenciadas, disimuladas, esperando que en la práctica puedan resolverse. O que no impidan la organización. Esta idea rescata a la organización como la unidad en la diversidad.

Estos dilemas de carácter estructural no tienen remedio satisfactorio a través de las medidas técnicas. Los cambios técnicos o administrativos atacan los problemas vinculados con la eficiencia o la eficacia de las operaciones, pero quedan en pie las diferencias de interés o de ideología que están en la base de las relaciones.

Entonces, la organización funciona con tensiones que pueden llevarla a crisis y conflictos. La tensión significa que las tareas se cumplen no porque exista coincidencia, sino porque se utiliza la autoridad y se controlan las actividades y recursos.

La explicación del cambio desde la visión estructural supone aplicar un enfoque dialéctico de los procesos y de las relaciones en la organización. Se refiere a los cambios que resultan de diferencias y divergencias entre los individuos y grupos que integran la organización o influyen en ella desde fuera.

Hay exigencias contradictorias desde la dirección hacia los niveles operativos, y también existen oposiciones horizontales entre diferentes áreas. Son relaciones desiguales entre partes que sostienen a la misma organización: unidad en la diversidad.

La diversidad no es sólo cuestión de enfoques profesionales o técnicos. Se trata de la existencia de posiciones distintas y no compartidas respecto de las formas de gobierno, de los fines disímiles y las constantes discusiones sobre la mejor forma de apropiar los recursos de la organización. Las divergencias de fondo no se relacionan con los aspectos técnicos (formas de hacer el trabajo) sino con los espacios que los grupos quieren ocupar en la estructura.

En lugar de hablar del mejor orden o del más productivo, de la tensión creativa o la excelencia, el enfoque estructural lleva a pensar en las relaciones inestables entre orden-desorden, invariancia-cambio y acuerdo-divergencia.

Tal como afirma R Lourau (1991) “la institución es la represión y el consenso, que están indisolublemente ligados”. Hay en la realidad de la institución una relación entre el acuerdo fundacional y la imposición del orden requerido. Estos factores se conectan en una relación que no es complementaria.

4.-La organización dual y sus tensiones

Con un enfoque estructural, las fisuras en la estructura, como también las crisis y las disfunciones en el sistema, ya no se explican como errores de diseño o falta de información. Las desviaciones son aspectos de una realidad donde se conjugan el orden y el desorden, la razón y la sinrazón. En términos de E. Morin (1994), en su estudio sobre el pensamiento complejo, “se requiere utilizar un paradigma que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir”.

Se trata de ordenar la mirada, pero sin excluir la contraparte. Le permite funcionar a la organización “a pesar” y no “debido” al orden establecido.

5.-La visión de la complejidad

La complejidad es un enfoque que considera a la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias. Hay en estas relaciones fuerzas que están operando en un sentido complementario, pero también divergente o indiferente. Es decir, un paradigma que le da importancia tanto a los objetivos comunes como al sentido emergente de las interacciones de grupos. Lo complejo también tiene que ver con los intercambios en un ambiente incierto y cambiante. Hablo de una realidad controvertida y de una gestión que no se construye solamente sobre la base de planes, programas y controles. Señalo el impacto de los juegos y de las tramas de poder, el peso de los diferentes grupos de opinión e interés como también la influencia de las cambiantes y crecientes demandas del contexto social hacia las organizaciones.

Por lo tanto, la organización no se considera un mecanismo (programado) o un organismo (natural) sino un sistema complejo, de base social, política y técnica. Complejo porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan de modo armónico o estable. Complejo también porque el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos, pero además presenta la capacidad de redefinir y adaptar esos esquemas a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje. Sus cambios no siempre resultan de la autoridad o de la decisión política, sino del diálogo, el debate y la interacción social cotidiana.