



Módulo 4– Clase 1

Teoría de las Organizaciones

Introducción

Tan profundamente nos ha penetrado el paradigma mecanicista, que nos es casi imposible visualizar realidades en otros términos que no sean los de “cosas”, “objetos”, “componentes”, “piezas”, “partes”, “engranajes”.

Mucho más difícil es pensar en términos de relaciones, de flujos, de lazos abstractos, dinámicos, cambiantes, y por sobre todo invisibles. Pero esenciales.

“Cuando digas que dos y dos son cuatro, el “y” es lo importante” dice el dicho holístico. Pero nuestra mirada mental se niega a posarse sobre el “y”, el nexo, la relación, y parece forzada, por una suerte de campo gravitatorio, a caer sobre los objetos: el dos, el otro dos.

Por eso, cuando queremos representar una organización, cuando trazamos su mapa, solemos estructurarla en términos de organigrama, de modo que dentro de un cuerpo mayor (que fija los *límites* de la organización) aparecen unos cuadros o bloques, objetos que representan los distintos cuerpos internos y personas. Como la parte directiva suele colocarse “arriba”, las relaciones, que tienen un peso menor en el dibujo, son apenas representadas por flechas generalmente descendentes, que muestran las cadenas de mando y autoridad...

Ante la pregunta de ¿qué es la organización? es probable que vengan a nuestra mente las personas que la componen, o aún el edificio o lugar físico.

Hemos escuchado hasta el hartazgo la metáfora mecanicista, de que somos engranajes cooperando para lograr el fin de la organización. Todo tiene que funcionar como “un reloj”. A muchos intelectuales esta imagen les repele, pero al mismo tiempo, aparecen serias dificultades a la hora de representar o describir la organización en otros términos.

Las representaciones organicistas, que ven a la organización como un organismo vivo, biológico, también resultan simplistas e inapropiadas.

Es que ¿debemos lograr una representación gráfica, espacial, lógica, causal, de la organización y sus procesos? ¿o se trata de comprenderla en otros términos?

Y en definitiva, ¿qué es lo que necesitamos comprender? ¿necesitamos conocimiento analítico, racional, comunicable, para lograr control y dominio sobre la organización? ¿o necesitamos pautas amplias, suaves pero profundas, que acompañen nuestra entrega a una construcción colectiva que nos trasciende?

Si, desde una perspectiva sistémica, el todo es más que la suma de las partes, si procuramos organizaciones que expresen una conciencia participativa, y no que sirvan a los intereses de quienes tienen el "poder" en ellas, a cada parte servirá mucho más descubrir ese espíritu, ese conjunto de actitudes que permitan ingresar al proceso sinérgico, que analizar, diseccionar y descomponer en partes el "todo".

De todas maneras, y teniendo siempre presente que ese todo es siempre más complejo que cualquier mapa que podamos trazar, que es flexible, dinámico, vibrante y caótico, que se resiste muchas veces a toda predictibilidad, sobre todo cuando quiere ser cuantitativa, algunas descripciones, más analógicas y metafóricas que otra cosa, podrán ser útiles, no tanto para controlar, como para que, holísticamente, algo del todo pueda ser comprendido por la parte.

Las cuatro perspectivas de Bolman y Deal

Bolman y Deal, en su libro "Organización y Liderazgo", consideran que hay cuatro perspectivas o miradas de la organización, que los distintos líderes y gerentes adoptan, en general separadamente, o priorizando sólo alguna, o como máximo dos de ellas.

Se trata de las perspectivas:

- **Estructural**
- **De recursos humanos**
- **Política**
- **Simbólica**

Perspectiva Estructural

Prioriza la autoridad formal o legítima, considerándola estable, la estructura y los procedimientos son claros, de tal modo que pueden quedar plasmados en

organigramas y manuales, su explicatividad es a través de cadenas lineales causa-efecto, brinda un fuerte rol a la tecnología y la información por canales oficiales, presupone bajos niveles de conflicto.

Perspectiva de Recursos Humanos

Toma en cuenta prioritariamente la motivación y moral de los empleados, colaboradores o miembros de la organización. Da importancia a aspectos vinculares entre los integrantes, y entre estos y la organización, que podrían considerarse informales. Atiende a los deseos y sentimientos de los miembros.

Perspectiva Política

Considera la organización como un escenario de lucha de poderes, en los que los distintos integrantes se esfuerzan por lograr el control de recursos escasos. Gobierna el patrón de conflicto, y el poder es difuso y cambiante.

Perspectiva Simbólica

Prioriza la "cultura organizacional", un espacio confuso de creencias, valores, climas, ritos y símbolos inconscientes, soterrados pero altamente significativos, que tienen un amplio impacto en el devenir organizacional. La información es débil, y hay poca comprensión de relaciones causa-efecto de lo que ocurre.

La Organización como Teatro

En relación a la "perspectiva simbólica", Bolman y Deal, refieren bajo este título, la anécdota de una organización que había tenido éxito en el logro de resultados a través de un determinado programa.

Cuando se preguntó a sus miembros por qué el programa había tenido éxito, ellos respondieron que el mismo se debió a la cuidadosa planificación, al ajustado cumplimiento de los cronogramas, a la precisa articulación de acciones en cumplimiento de lo planificado.

Sin embargo un estudio posterior reveló que, al contrario de lo que creían los miembros de la organización, el calendario no se había respetado, el proceso real de ejecución había sido muy distinto a lo planificado, y las cosas surgían a veces improvisadamente y por medios no previstos.

¿Qué fue, entonces, lo que dio lugar al éxito? La investigación realizada mostró que no era la planificación en sí lo que lo había garantizado, si no el hecho de que gracias a la planificación, los miembros *habían llegado a creerse que eran parte de un proceso importante y significativo*. Fue la creencia en esto y no el resultado directo de la planificación, lo que aseguró el logro de los objetivos.

Así, los autores, plantean que, en cierto sentido, la organización es un teatro, en el que los diversos procesos organizacionales (reuniones de planificación, de toma de decisión, de evaluación) o documentos (actas, cronogramas, organigramas, presupuestos, etc) no cumplen una función directa, si no que actúan como objetos de culto, que permiten que los miembros logren sentido de pertenencia, de ser parte, y ganar confianza.

En ese sentido la historia, las anécdotas, los "estilos", los símbolos propios de la organización, la "cultura organizacional" es lo que la sostiene, mucho más que las herramientas estructurales, formales y explícitas.

Integración de perspectivas y gerencia "eficaz"

Los autores consideran que cada una de estas perspectivas forma parte de la verdad, pero que tomadas por separado, constituyen un "mapa mental" incompleto, y que por lo tanto lleva a errores en la dirección organizacional y fracasos en la gestión.

Dicen "*Cada perspectiva contiene ingredientes esenciales para conformar una ciencia integradora de las organizaciones*"

Proponen así una quinta perspectiva, integradora, que reúna las fortalezas de las cuatro.

Finalmente sugieren considerar la **Perspectiva Sistémica**.

Como ya sabemos, un sistema es un conjunto de elementos en interacción, en el que el todo es más que la suma de las partes, gracias a la sinergia (grado de concertación) que logre generarse.

La modificación del estado de un elemento provoca un cambio en el conjunto. La organización, en cuanto sistema, intenta reestablecer el equilibrio u homeostasis, a través de lazos de retroalimentación.

Sin embargo, consideran que la Teoría General de los Sistemas aún no ha desarrollado conceptos específicos para *sistemas humanos* (como son las organizaciones) y a pesar –siempre según los autores– de su atractiva sistematización, esta perspectiva no logra todavía la riqueza contenida en la integración de las cuatro precedentes perspectivas.

Características de los "gerentes eficaces"

Según estudios realizados con varios cientos de organizaciones privadas y estatales (Kotter 1982, Lynn 1987) citado por Bolman y Deal, algunas de las características del gerente eficaz, son –además de la capacidad de integración de las perspectivas–:

- Tienen agendas sumamente complejas y suelen compartirlas con todos los equipos y grupos de la organización
- Lucen informales
- Trabajan en red, hablan con todos sin importar "jerarquías", e inclusive dedican mucho tiempo conversando sobre temas no vinculados al trabajo
- Formulan muchas preguntas
- Rara vez se los ve tomar decisiones tajantes
- Casi nunca dan órdenes, pero influyen en todos
- Eran incapaces de organizar sus tiempos o de controlar sus agendas

Aparentemente, su mayor virtud, mucho más que el control, es la capacidad de promover la sinergia en la organización.

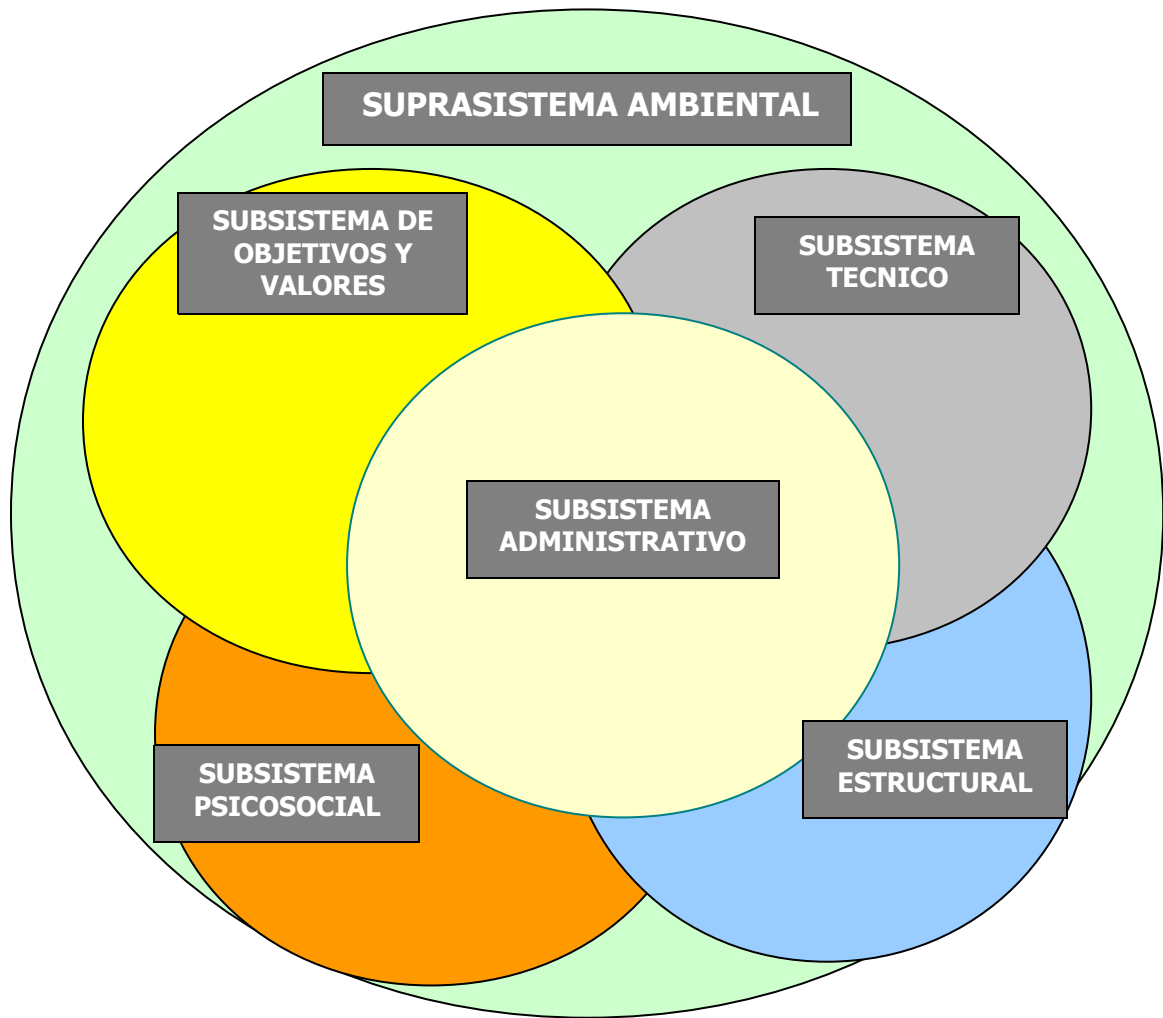
El modelo administrativo sistémico de Ander-Egg

Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar, en su trabajo "Administración de Programas de Acción Social", conciben a las organizaciones desde una perspectiva sistémica.

La organización está inmersa en un "Suprasistema Ambiental" y poseería 5 subsistemas articulados:

Subsistemas

- De objetivos y valores
- Estructural
- Psicosocial
- Tecnológico
- Administrativo de información-decisión



Las definiciones de los distintos sistemas que dan los autores, resumidamente son:

Suprasistema ambiental

Toda organización está inserta en un medio ambiente, y como aquella es un sistema abierto, recibe entradas desde el mismo, que la influyen y condicionan. El suprasistema ambiental responde a una cultura, en el sentido antropológico del término, y cuando la organización intenta constituirse con un modo de ser totalmente ajeno al de aquel, esto repercute fuertemente en su capacidad operativa.

Subsistema de objetivos y valores

Es el que confiere razón de ser a la organización, y justifican su necesidad. Da sentido a la existencia de cada una de las partes de la organización.

Un aspecto relevante es el grado de congruencia que existe entre la misión y objetivos institucionales, y las tendencias e intereses de las personas miembros de la organización

Subsistema técnico o tecnológico

Comprende no sólo la tecnología utilizada en la organización para el funcionamiento administrativo, (del cual los sistemas informáticos y otros equipamientos serían un ejemplo) si no también los saberes técnicos que la organización aplica, a través de sus profesionales y técnicos, para la realización de sus servicios. Por ejemplo, en una organización de la salud, los saberes y tecnologías que los médicos y otros profesionales aplican, o en una organización académica, los saberes de los docentes e investigadores.

Subsistema estructural

Es el que puede definirse, según Kast y Rosenzweig como "el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización". Refleja lo que algunos autores llaman la "organización formal", es decir, aquella planeada, explícita, y legitimada.

Este subsistema comprende la definición de tareas ya actividades para el logro de objetivos, la distribución de las personas en los puestos de trabajo, las relaciones y procedimientos entre las distintas secciones, las autoridades y responsabilidades formales.

El organigrama y eventuales manuales de procedimientos, reglamentos, y niveles de autoridad, son documentos típicos de este subsistema.

Subsistema psicosocial

Se trata del entramado de relaciones interpersonales y sociales que se dan al interior de una organización y que crea el clima o ambiente organizacional, incidiendo en el funcionamiento.

Abarca las motivaciones, deseos, sentimientos, afectos de las personas en la organización, y está fuertemente connotado por los estilos de dirección prevalecientes.

Subsistema administrativo de información-decisión

Para los autores tiene una centralidad indiscutible. Es el que da cohesión a los otros cuatro subsistemas.

La administración sería la actividad de personas y grupos que actúan juntos, de manera organizada para alcanzar determinados fines u objetivos comunes que no es factible lograr individualmente.

Abarca cinco niveles:

- El proceso de toma de decisiones
- La planificación administrativa
- El control operativo
- La coordinación

Correlaciones entre las 4 perspectivas de Bolman y Deal y la organización sistémica de Ander-Egg

Existen algunas correlaciones muy claras y otras parciales entre las perspectivas de Bolman y Deal y los subsistemas de Ander-Egg. La siguiente tabla las muestra

| Perspectiva (Bolman y Deal) | Subsistema (Ander-Egg) | Observaciones s/relación |
|------------------------------------|-------------------------------|--|
| Estructural | Estructural | Directa |
| De Recursos Humanos | Psicosocial | Directa |
| Política | --- | Ander Egg no la contempla, en forma separada. Estaría distribuida entre los sistemas Psicosocial y eventualmente Administrativo. |
| Simbólica | De Objetivos y Valores | Hay correlación, aunque no exacta. En Bolman y Deal, la perspectiva simbólica parece estar más aludido el "inconsciente" organizacional, mientras que el Subsistema de O y V de Ander Egg apunta más a una construcción explícita. |
| ---- | Tecnológico | Bolman y Deal no lo contempla por separado, aunque en la perspectiva estructural incluyen un fuerte rol de la tecnología. |
| Integradora | Administrativo | Coinciden en cuanto al rol integrativo. Pero la perspectiva integradora de ByD se corresponde más con la organización misma en AE. Algunas funciones del Subs. Adm en AE, aparecen en la perspectiva estructural de ByD |

Los sistemas adaptables complejos y el modelo de inestabilidad ligada

Verónica Celery, en un artículo titulado *"El Problema de la Gobernabilidad y los Sistemas Adaptables Complejos"*, publicado en la Revista "Complejidad" en 1996.

La autora compara 3 modelos organizacionales en base a estudios y simulaciones de sistemas adaptables complejos realizados por el Instituto Santa Fe de Nuevo Mejiro y por el Centro de Estudios Complejos de la Universidad de Illinois.

Los tres modelos analizados son:

- **Equilibrio estable**
- **Conducta inestable**
- **Inestabilidad Ligada**

Equilibrio estable

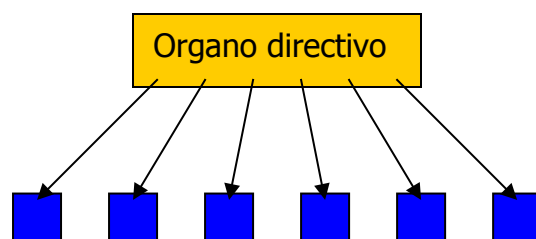
Este tipo de organización tiene una fuerte centralización en el organismo directivo u operativo.

Podría un modelo organizacional fuertemente centrado en la "perspectiva estructural" de Bolman y Deal, o coincidente casi exclusivamente con el subsistema estructural de Ander-Egg.

El órgano directivo no promueve ni acepta fácilmente cambios surgidos desde el conjunto de los miembros o comunidad de la organización.

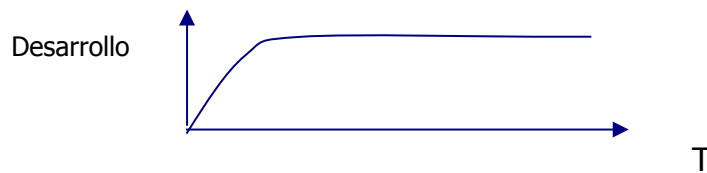
El conflicto es soslayado, se espera que todo funcione a partir de los canales formales y explícitos, que lo decidido y planificado "baje" a través de cadenas lineales verticales.

Se corresponde también a lo que algunos autores llaman "alta dirección y baja cohesión", lo que quedaría representado por el siguiente esquema:



Es un modelo rígido y verticalista que puede resumirse como "el futuro está en el pasado".

La autora plantea que, el desarrollo de la institución en el tiempo no supera un cierto máximo, es decir, se queda en una meseta, se produce un anquilosamiento.



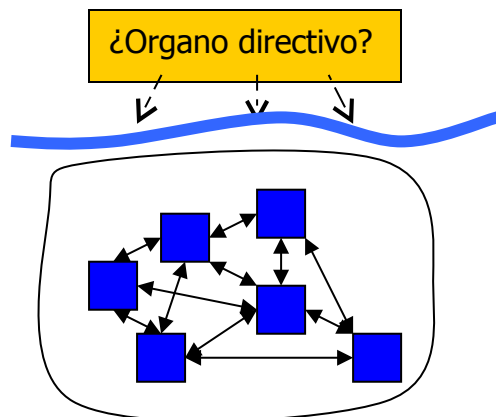
Conducta inestable

En este tipo de organización hay excesiva horizontalidad. No se aceptan normas ni dirección por parte de un organismo directivo. Aún más, puede presumirse que el solo hecho de constituir una autoridad formal provocará los temidos vicios del poder.

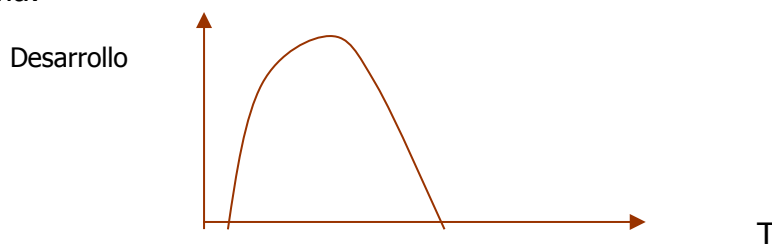
De algún modo no muy exacto, en este modelo nos remite a la perspectiva de recursos humanos o al subsistema psicosocial. Sería mas adecuado decir que es una organización "sin" subsistema estructural.

Intentan funcionar en un estado de "assembleismo permanente"

Correspondería a lo que algunos autores llaman "baja dirección y alta cohesión"



Sin embargo, la alta cohesión y entusiasmo iniciales, por motivos atribuibles al desánimo que trae la inoperancia, o por las manipulaciones que surgen por parte de algunos miembros, generalmente, estas organizaciones terminan en la disgregación. Por lo tanto el perfil del desarrollo institucional en el tiempo será de la forma:



Inestabilidad Ligada

En este modelo se reconoce la existencia e interacción tanto de la organización formal (encabezada por el organismo directivo) y la organización informal, llamada "organización sombra"

Existe un "ida y vuelta" entre la dirección y la organización sombra.

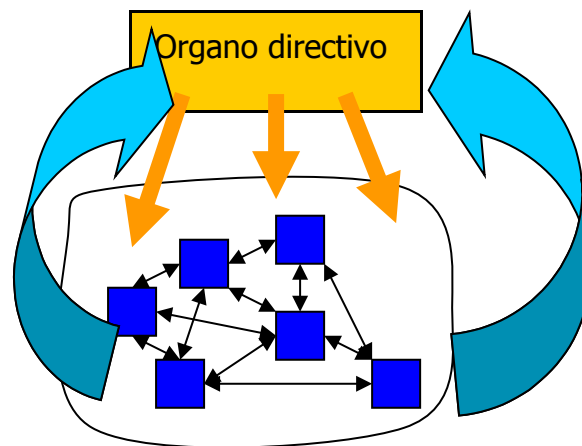
La dirección "baja" las decisiones y proyectos, los que encuentran rechazo o al menos el condicionamiento por parte de la organización sombra, que contrapone conforme a su visión e intereses.

De ese modo la dirección se ve obligada a ajustar sus políticas.

Este interjuego es entendido como choques entre la "organización formal" (la dirección) y la "organización sombra" (los miembros de base).

Este modelo da cuenta del subsistema estructural interactuando con el subsistema psicosocial (e informal) a través de una perspectiva política (relaciones de poder y conflicto)

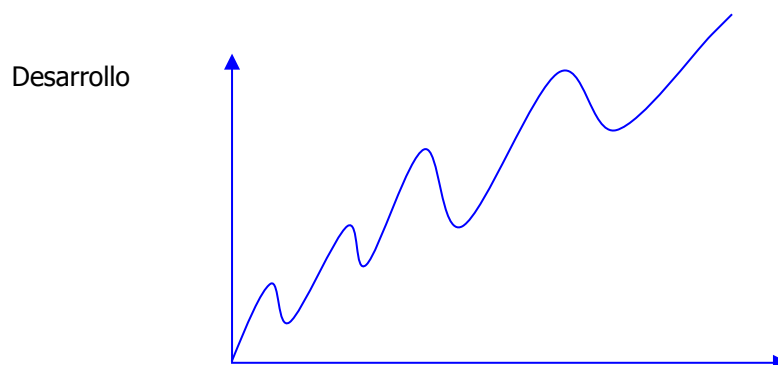
Una representación de esta dinámica sería:



Según la autora y los estudios en los que se apoya, esta dialéctica apoyada en un patrón de conflicto, produce, sin embargo, el mejor desarrollo organizacional.

En este modelo de inestabilidad ligada los resultados pueden salir de lo previsto, pero el sistema de "ida y vuelta" permite aprovechar la experiencia y replanificar adaptándose al cambio.

Las sucesivas crisis emanadas de este choque de visiones y poderes, dan lugar entonces, a una trayectoria ascendente.



T

Veremos luego, sin embargo, que la aplicación de la *metodología consultiva* (organización consultiva) permite comprender que no es necesario tal choque o conflicto, que el "ida y vuelta" entre el o los órganos directivos, y la comunidad de miembros de la organización, puede darse armoniosamente, en un clima de unidad, dentro de un espacio legítimo acordado por todos.

Las teorías de la contingencia

Diversos investigadores en modelos organizacionales, han propuesto un conjunto de teorías conocidas como "de Contingencia"

El común denominador de este conjunto de enfoques, es que el mejor modelo organizacional no es único ni universal, si no que depende de determinadas condiciones o variables.

Ante la pregunta ¿es conveniente un modelo (mas) mecanicista, verticalista, estructural o uno (mas) orgánico y descentralizado? la respuesta es "depende". En lo que los autores no concuerdan, es en cual es la variable de la cual depende.

- Para algunos autores como Woodward, Perrow o Thompson, lo que define el mejor modelo organizacional es la *tecnología* que emplea la organización.
- Para otros, conocidos como el "Grupo de Aston", depende del tamaño. Por ejemplo, cuando la organización es pequeña, es más informal. Al adquirir un tamaño medio, se formaliza, estructura y verticaliza. Finalmente, cuando alcanza gran tamaño, vuelve a tornarse orgánica, diferenciada por sectores, mas horizontal y descentralizada.
- Finalmente, para algunos autores como Burns, Stalker y Lawrence y Lorsh, lo que determina el mejor modelo organizacional, es el medio ambiente de la organización (el suprasistema ambiental de Ander-Egg)

Vamos a explorar más en detalle esta último enfoque, dentro de las teorías de la contingencia, en la versión de Lawrence y Lorsh.

Para estos autores, las organizaciones desarrollan distintos departamentos, áreas, equipos o grupos de trabajo, que denominan "*subunidades*".

Cada subunidad se interrelaciona con un *subambiente* particular, es decir, que de todo el medio ambiente en el que está inmersa la organización, desarrolla vínculos más significativos con algunos actores particulares que constituyen su subambiente.

Según los autores, si el subambiente es turbulento, cambiante, caótico, la subunidad tiende a tomar una modalidad orgánica, informal y horizontal. En cambio, si una subunidad trata con un subambiente estable y lineal, tiende a funcionar más mecánicamente.

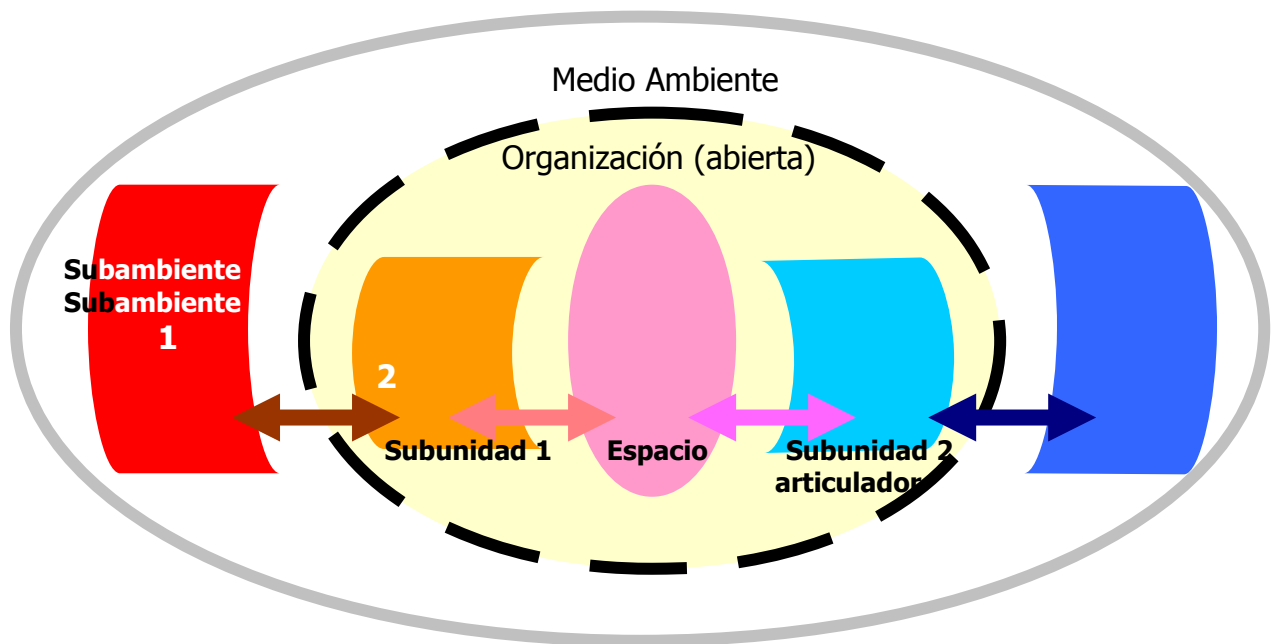
Según las investigaciones de Lawrence y Lorsh, las organizaciones que mejor se desarrollan y mejor logro de objetivos alcanzan, son aquellas que, permitiendo que en su interior las diversas subunidades desarrollen modalidades de trabajo diferenciadas, logren también un espacio para la articulación e integración de las diversidades.

Esto significaría que la clave del "éxito" organizacional estaría dada por la sencilla fórmula

D(ma) + U

Donde D es la diversidad, función del medio ambiente particular o subambiente (ma) y U es la capacidad de la organización de articular la unidad en base a las diversidades.

El gráfico representa este modelo:



Metáforas desde la nueva ciencia

Algunos autores han explorado modelos, imágenes y metáforas para abordar el fenómeno organizacional, inspiradas elementos neo-paradigmáticos o en la "nueva ciencia".

Margaret Weathley, en su libro "El Liderazgo y la Nueva Ciencia" analiza el fracaso de las "organizaciones newtonianas" en la era cuántica. Dice:

"Es interesante notar cuán newtonianas son la mayoría de las organizaciones. La imagen mecánica de las esferas, con el énfasis puesto en las partes y la estructura, fue capturada por las empresas. Las responsabilidades fueron organizadas como funciones. La gente fue organizada como roles. Una página después de otra de los organigramas muestran el funcionamiento de una máquina: el número de piezas, qué encaja dónde, cuáles son las piezas mayores"

y continúa:

"En las organizaciones enfocamos nuestra atención sobre estructuras y diseño organizacional, la reunión de numerosos datos numéricos y a tomar decisiones utilizando sofisticados elementos matemáticos"

El mundo descrito por la física cuántica, es un mundo muy diferente al universo newtoniano y mecanicista, y es natural pensar que organizaciones pensadas como mecanismos, fracasen en él.

Este mundo cuántico es descrito como aquel lugar *"donde nada es fijo o mensurable...algo fantasmal que se nos escapa"* (Zohar, 1990), como un lugar *"donde todo está conectado como una vasta red de patrones interferentes"* (Lincoln, 1985) y como *"patrones dinámicos transformándose continuamente en otros: la continua danza de la energía"* (Capra, 1983) , físico que a su vez agrega que *"El universo comienza a parecer un gran pensamiento más que una gran máquina"*.

Para muchos físicos, en el universo, las relaciones no sólo son lo más importante, si no todo lo que hay. El universo se ha "descosificado".

En ese sentido, cabe preguntar como repensar las organizaciones en un universo de esa naturaleza, un universo relacional.

Para Gregory Bateson, se trata de encontrar "las pautas que conectan".

Margaret Weathley piensa que en las organizaciones debemos pensar en términos de:

- Relaciones**
- Flujos**
- Campos**
- Sinergia**

y no en términos de estructura, cosas, objetos y cuerpos.

Sugiere dejar de describir *tareas* y en cambio, facilitar *procesos*.

Para esta autora, el poder en las organizaciones es la capacidad generada por las relaciones, la capacidad de crear vínculos.

Las distintas "partes" de la organización, en realidad pertenecen a un entramado indivisible. De acuerdo con el físico David Bohm *"la noción de que todos estos fragmentos existen por separado es evidentemente una ilusión y tal*

ilusión no puede hacer otra cosa que guiarnos al conflicto interminable y a la confusión” (Bohm, 1983)

Y por sobre todo, descartar la creencia de que hay una organización “objetiva”, dada, o un contexto “objetivo”, ahí afuera: al igual que en el mundo cuántico, es nuestra mirada, nuestra percepción, lo que termina de moldear la “realidad” organizacional y su contexto.

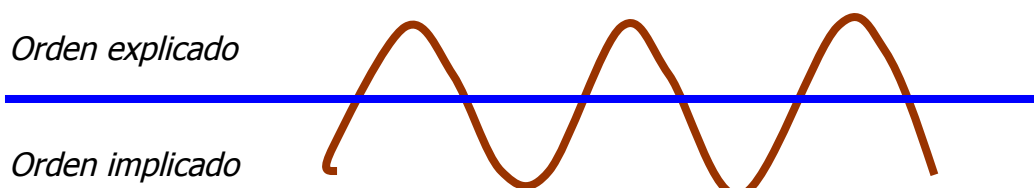
Weathley propone 4 pautas para el abordaje organizacional:

- 1) Mantenerse alerta en cuanto a la totalidad y resistir el “bien entrenado” deseo de analizar las partes, hasta el final.**
- 2) Saber que se pierde el tiempo cada vez que se dibujan líneas rectas entre dos variables, o en un diagrama causa efecto.**
- 3) No discutir con nadie acerca de lo que es real**
- 4) El tiempo que antes se invertía en planes detallados y análisis, invertirlo en comprender y facilitar relaciones**

Considera que algo útil ocurre cada vez que se integra a la gente, aún cuando no se puedan predecir resultados precisos.

Morgan, en su trabajo *“Imágenes de la organización”* presenta tres metáforas, tomadas de pensadores y científicos innovadores.

La organización holográfica, basada en el enfoque del ya nombrado físico David Bohm, en su obra *“El Orden Implícito”*



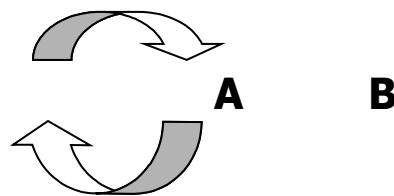
Así como en el esquema, por sobre el nivel del mar, aparecen las “realidades” de 3 islas diferentes, pero puede verse que por debajo del nivel del mar, las 3 realidades no son sino una sola, David Bohm plantea que los fenómenos que aparecen como separados en el plano de lo manifiesto (orden explicado) tienen unidad en otro nivel llamado *orden implícito*.

Aplicado esto a organizaciones, lo que se percibe como diferentes realidades aparentemente inconexas, están conectadas en lo "profundo", en el "inconsciente" de la organización.

Esta manera de entender los procesos organizacionales nos recuerda la perspectiva simbólica de Bolman y Deal, lo que algunos autores llaman la "cultura" organizacional, que se respira en todas las partes de la organización y a la vez no está en ninguna de ellas en particular.

El modelo de causalidad recíproca o recursiva

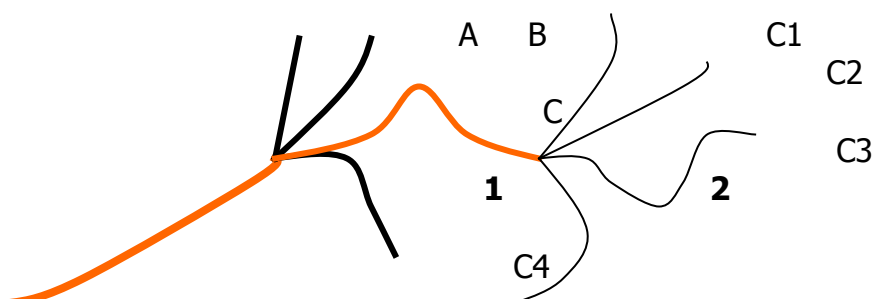
Su autor es Magorah Maruyana, y el planteo básico es que los procesos organizacionales evolucionan a través de una complejísima red poblada de lazos de retroalimentación y relaciones de recursividad.



Esto hace que (en concomitancia con la Teoría del Caos de Ilya Prigogine) modificaciones pequeñas, a veces hasta insignificantes, puedan amplificarse, a través de las retroalimentaciones, hasta volverse significativas. Es decir, se trata de zonas plegadas, ocultas, pero de gran potencial o sinergia.

Esto hace que la trayectoria organizacional resulte impredecible desde las causalidades convencionales, y que el futuro de la organización no pueda visualizarse como proyección de la trayectoria recorrida.

La trayectoria posee puntos de inflexión y discontinuidades, y el movimiento de la organización en el futuro es sólo uno de múltiples potenciales.



Pequeñas perturbaciones pueden, a través de retroalimentaciones, derivar en bruscos cambios de trayectoria como pueden representar las trayectorias A o C a partir del punto 1 (punto de inflexión).

Pero la trayectoria C es una de muchas posibles. A su vez, en el punto de inflexión 2 se abre otro abanico de trayectorias potenciales.

Este tipo de trayectorias rehuye de toda explicatividad causal, si las causas se ubican, como lo indica el "sentido común" en el pasado.

Sin embargo, quedan explicadas cuando se piensan como recorridos inducidos o traccionados desde una *causalidad ubicada en el futuro*, llamada "atractor".

Desde esta perspectiva, hechos en la vida de las organizaciones que pueden parecer minúsculos, pueden ser altamente significativos, por la sinergia que pueden generar, provocando un cambio de trayectoria.

Esto nos remite al enfoque del Desarrollo a Escala Humana (Antonio Elizalde, Martín Hoppenhayn y Manfred Max-Neef), en el que los procesos participativos son clave en cuanto capaces de generar *sinergia*, de tal modo de que comenzando por el abordaje de un problema o necesidad particular, inclusive de pequeña escala, se pueden poner en marcha procesos de gran alcance.

La organización autopoietica

Humberto Maturana y Francisco Varela, son dos biólogos chilenos que han aportado una visión innovadora que puede proyectarse a las organizaciones.

Este enfoque, se conoce como "autopoiesis" (del griego "auto-generación" o auto-producción) y plantea que los seres vivientes, si bien son abiertos con respecto a la materia y energía, son cerrados con respecto a su estructura.

Esto significa no viven en un entorno dado, ni representan dicho entorno a través de su sistema perceptual, ni procesan información recabada en él, si no que, literalmente, proyectan su propio mundo, reproducen su estructura.

Al decir de los autores, al nacer "traen un mundo bajo el brazo".

Esto se ha visto claramente en estudios recientes referidos al color. No hay nada allí afuera, en las cosas, que sea su color intrínseco. El color es siempre resultante (proyección) del aparato perceptual de cada especie, y nunca una propiedad "objetiva" de las cosas.

Este enfoque puede ser útil a las organizaciones, como mirada alternativa a la clásica idea de que ellas viven y operan en un contexto dado: la organización autopoietica crea su propio contexto, proyecta un entorno acorde a su estructura.

En cierto sentido esto implica que una organización comienza a tener problemas no cuando su contexto externo (o interno) le es adverso, si no cuando pierde confianza en la propia imagen fundante de sus contextos.

Organizaciones comunitarias-consultivas

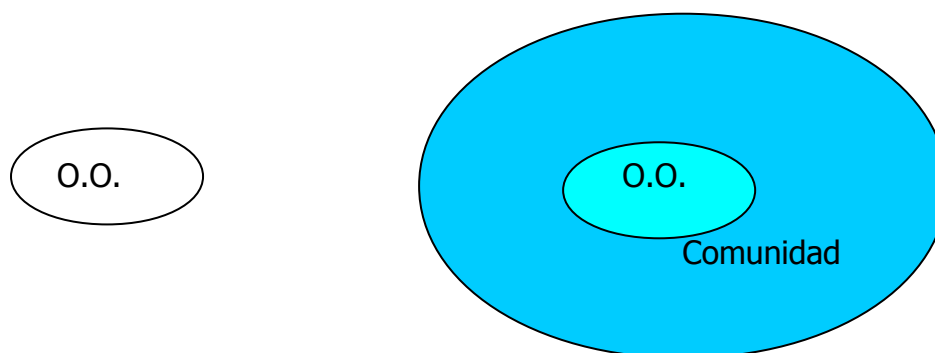
Este tipo de organización, que puede ser llamada simplemente "consultiva", puesto que si es consultiva es necesariamente comunitaria, tiene una doble característica:

a) Su organismo operativo (OO), entendido como el conjunto de órganos internos y funciones directivas y operativas (en cierto modo la organización formal) no opera aisladamente, si no que se halla inmerso en un marco o espacio comunitario que recrea permanentemente sus valores y sentido.

Este espacio comunitario está dado por el conjunto de todos los miembros de la organización, con independencia de que pertenezcan al OO o no, vinculados a través de lazos profundos, vitales y significativos (comunitarios).

Los miembros del OO participan del espacio comunitario desprovistos de su rol operativo. En el espacio comunitario, son miembros con la misma voz y voto que los demás.

Para Alessandro Bagnulo, ex director de una importante ONG de Cooperación internacional, la existencia de inserción comunitaria es la diferencia sustantiva que hace que una organización social tenga un alto potencial transformador, o, caso contrario, cuando el OO pierde su comunidad de referencia, queda convertida en una mera "empresa social" de fines loables, pero sin desplegar todo su potencial.



Empresa Social

Organización transformadora

La comunidad es el ámbito donde se construyen valores compartidos, se genera visión, se acuerda la misión y sentido organizacional.

Puede ser relacionada con el subsistema de metas y valores de Ander-Egg, con la perspectiva simbólica, y hasta cierto punto con el subsistema psicosocial.

También puede vincularse al "orden implicado" de David Bohm.

Sin ella, el OO se convierte en una empresa muy preocupada por su propia subsistencia y gobernada por una racionalidad instrumental.

b) El Cuerpo Directivo, al igual que todos los cuerpos y órganos del OO, y al igual que el espacio o foro comunitario, aplican el espíritu y la metodología consultiva en todos sus procesos organizacionales.

Este espíritu trasciende las reuniones formales y de toma de decisión, para convertirse en un modo relacional característico que inspira todo el espacio relacional y vincular de la organización.

Algunas de las pautas del espíritu consultivo:

- Actitud orientada a la unidad en diversidad, al bien común. Actitud no proselitista.
- Búsqueda de sinergia para la emergencia de un todo que es más que la suma de las partes
- Proceso de toma de decisión orientada al surgimiento de la "voz" de la organización, la voz del "ser" organizacional
- Desprendimiento de la idea propia
- Atracción por la diferencia, considerada fuente de riqueza y no de conflicto
- Escucha activa
- Moderación en la manera de expresar las ideas, procurando no ofender
- No sentirse ofendido
- Adhesión sin reserva a la decisión de la mayoría
- Priorización de la unidad grupal a las "verdades" de las partes, en la confianza que mientras se mantenga la unidad grupal, el proceso de aprendizaje organizacional continúa y permitirá una mejor aproximación a la "verdad".

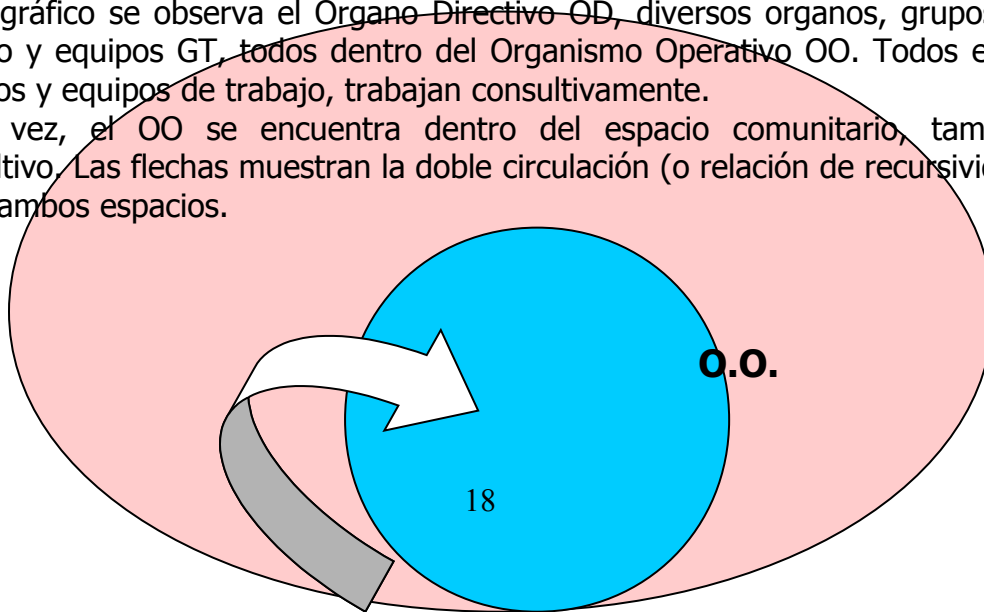
Dentro de este espíritu, existe un método consultivo, para las reuniones de toma de decisión, planificación, reflexión, evaluación y otros procesos organizacionales, el cual garantiza la coordinación de las intervenciones de todos los miembros y el registro final de la decisión mayoritaria, considerada la voz de la organización.

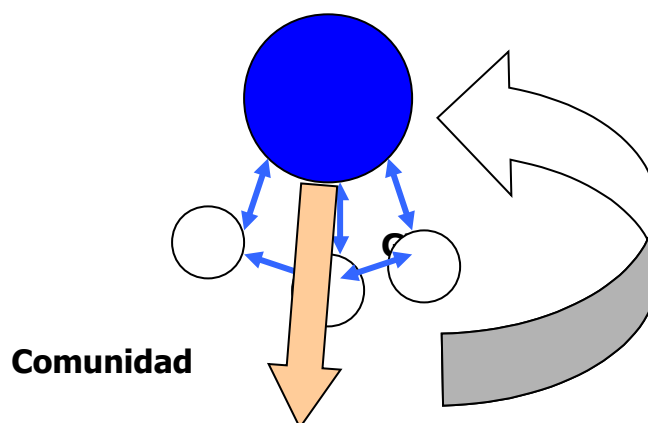
En la organización comunitaria-consultiva existe un diálogo legítimo entre el órgano directivo, y el OO en general, con el espacio comunitario. Este último es el espacio de creatividad, de generación de sentido organizacional, y lo que surge de él puede tener carácter de recomendación a ser tomada en cuenta o bien carácter vinculante, para el órgano directivo.

A diferencia del modelo de Inestabilidad Ligada de Celery, los miembros de la organización no necesitan operar desde una "organización sombra" para influenciar al organismo operativo, ya que existe la comunidad como espacio legítimo para su expresión a través del espíritu y metodología consultiva.

En el gráfico se observa el ~~Órgano Directivo OD~~, diversos órganos, grupos de trabajo y equipos GT, todos dentro del Organismo Operativo OO. Todos estos órganos y equipos de trabajo, trabajan consultivamente.

A su vez, el OO se encuentra dentro del espacio comunitario, también consultivo. Las flechas muestran la doble circulación (o relación de recursividad) entre ambos espacios.





La organización consultiva no es una organización de horizontalidad absoluta, ya que en ellos existen cuerpos con autoridad conferida. Pero no existen rangos o jerarquías personales entre los miembros, y toda autoridad es colegiada, dentro del procedimiento consultivo acordado.

El siguiente cuadro muestra las relaciones de la Organización Consultiva con la mayoría de los modelos precedentes, y permite apreciar su carácter integrador.

| COMPARATIVO DE LA ORGANIZACIÓN CONSULTIVA (OC) OS MODELOS | | | |
|--|----------------------|---|---|
| PERSPECTIVA, SUBSISTEMA O MODELO | COINCIDENCIAS | DIFERENCIAS | |
| Perspectivas de Bolman y Deal | Estructural | La OC admite una estructura y un órgano directivo en el que la comunidad delega la autoridad | No se prioriza la estructura rígida, si no las relaciones. |
| | De RRHH | La OC ofrece canales legítimos para la expresión de todos los miembros, y promueve la construcción participativa de valores, misión, estrategias, proyectos, lo que promueve un alto nivel de motivación en los miembros. | Los intereses de las personas no son vistos como disímiles de los de la organización, ni se debe forzar su coincidencia. Transformación personal y colectiva se retroalimentan, dentro de un clima comunitario. |
| | Política | | Aunque se reconoce la existencia de intereses personales y luchas de poder, la OC no los legitima, ya que la consultividad es ajena |

| | | | |
|--------------------------|--|---|--|
| | | | a toda actitud proselitista o sectorial. La OC genera sinergia y a través de ella su visión es de abundancia, no de escasez. |
| | Simbólica | La construcción consultiva de valores fortalece fuertemente esta perspectiva, ya que la consulta se orienta a la emergencia del ser organizacional, del cual emana el clima y la espíritu de la organización. | La consulta tiende a tornar consciente lo oculto. |
| Subsistemas de Ander Egg | Estructural | Idem anterior en ByD | Idem anterior en ByD |
| | Psicosocial | Idem de RRHH en ByD La consulta promueve un excelente clima psicosocial, la unidad en diversidad entre todos los miembros. | Idem de RRHH en ByD |
| | Técnica | Se valoriza el saber técnico y las tecnologías, subordinados y en función de los valores y objetivos. | Los saberes técnicos están al servicio de la construcción participativa de saberes. |
| | De metas y valores | La OC promueve la construcción participativa de los valores de la organización. La consulta permite la emergencia de la "voz" de la organización. | |
| Modelos de V.Celery | De administración e información | La OC reconoce una administración, a través de procesos consultivos | |
| | Verticalismo = equilibrio estable | Existe autoridad, colegiada o delegada por cuerpos colegiados | No existen jerarquías personales |
| | Horizontalismo = Conducta | Todos los miembros son iguales, en cuanto | Existe estructura, órgano directivo, y |

| | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|---|---|
| | inestable | parte de la comunidad, aunque tengan funciones y responsabilidades distintas, entendidas como servicio y nunca como prerrogativas. | diferenciación de funciones. |
| | Inestabilidad ligada | Existe diálogo entre la organización formal u organismo operativo, y el conjunto o comunidad de los miembros. El órgano directivo toma en cuenta lo que surge de la comunidad. | La interacción entre el órgano directivo y la comunidad de los miembros se da a través de espacios legítimos y un clima de unidad, y no por lucha confrontación, presión o sedición |
| Lawrence y Lorsch | Teoría de la contingencia | La OC admite el surgimiento de la diversidad de los distintos equipos y miembros de la organización, y ofrece el espacio y la capacidad para la unidad y articulación de diversidades | |
| Visiones Neo-Paradigmáticas | Sistémica Relacional | La consulta constituye una modalidad de relaciones humanas basadas en la unidad en diversidad. Permite la emergencia del ser organizacional. En el sistema humano consultivo, el todo es más que la suma de las partes. | |
| | Holográfica | La consulta permite construir y potenciar la unidad subyacente entre todos los miembros, el "ser" organizacional. La parte está en el todo y también el todo está en la parte, en cuanto esa parte (miembros, | |

| | | | |
|--|----------------------|--|--|
| | | equipos) están unidos en un plano no manifiesto (implicado). | |
| | Recursiva | La consulta hace posible que a partir de determinadas construcciones colectivas, se genere la sinergia y se tengan puntos de inflexión desde los que se puede cambiar el rumbo de la organización. De la construcción consultiva, superadora de los saberes de las partes, surgen "inéditos viables" | |
| | Autopoiética | La OC construye valores y proyecta su propio entorno, construye o al menos modifica su realidad circundante, en función del poder de la unidad | |
| | Comunitaria | Si es consultiva, es comunitaria. | |
| | Escala humana | La consulta maximiza la sinergia en los procesos participativos, potenciando la generación de satisfactores sinérgicos | |