

Este documento ha sido descargado de:
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión
Pública *del* Conocimiento
Académico y Científico**

<http://nulan.mdp.edu.ar>

Armonías y disonancias en la organización compleja y sustentable

Understandings and disagreements in a complex sustainable situation

Jorge Etkin

1. Buscando la unidad en la diversidad

Hablar de la organización como un sistema es solo el marco introductorio para avanzar en el estudio de una realidad compleja que incluye rasgos de colaboración como también relaciones contradictorias. Tanto en el interior de las organizaciones, en sus objetivos, estructuras y procesos, como en su interacción con el contexto, la Gestión requiere decidir sobre las tensiones y ambivalencias que limitan, pero también movilizan al conjunto.

En el presente trabajo, vamos a explorar la manera en que la Gestión avanza con procesos que otorgan cohesión a la organización, a pesar de las mencionadas brechas. La gestión tiene que trabajar ante procesos disonantes y su profesionalidad se demuestra en la forma en que las diferencias se toman como parte de una diversidad también necesaria.

Dichas diferencias refieren a múltiples factores no siempre complementarios, entre los cuales se destacan: las situaciones imprevistas, los diferentes grados de preparación de las áreas funcionales, las relaciones de poder ("la interna"), las diversas lógicas y razonamientos (de orden social, económico y político). También hay diferencias entre las decisiones directivas, con sus indicadores objetivos, y la interpretación o significación de los individuos y grupos en la organización. Una decisión innovadora puede verse como una amenaza de desempleo.

A pesar de estas brechas, la organización actúa, no en armonía sino dentro de los límites de sustentabilidad. Existe la organización proyectada pero también realidades emergentes, que simultáneamente complican y dinamizan el sistema. El directivo debe estar preparado para atender las dualidades y evitar que afecten el mínimo de consonancia entre las actividades diversas que coexisten en la organización. La sustentabilidad implica el reconocimiento de la diversidad como impulsora del cambio requerido en el sistema. Ello también significa actualizar (ampliar) los conceptos de objetivos, estructura y cultura;

incluyendo los márgenes necesarios de coexistencia con los factores de la diversidad. La actualización implica verlos en un marco de complejidad y no solo derivados de un plan directivo.

En el análisis de la organización decimos que hay elementos, recursos y componentes pero también rasgos construidos en conjunto. Existen los conocimientos compartidos como la información, los métodos o tecnologías. La descripción de la organización incluye los conceptos que permiten definirla, los elementos que la componen y su funcionamiento. Por caso, cuando hablamos de los objetivos, la estructura, la cultura, los grupos y los procesos "de" y "en" la organización, realidad que emerge del diseño y la construcción social, nos referimos a la idea de la organización como el resultado de procesos recursivos, o sea, que ella produce los elementos y las relaciones que la movilizan y cohesionan (Etkin y Schvarstein, 1989).

Se trata de ideas y conceptos que son conocidos y compartidos por los integrantes, que forman parte de conocimientos aprendidos, de acuerdos y comunicaciones; no cosas u objetos que se adquieren, que se traen de afuera (de la mente del diseñador o fundador) y se instalan en la organización. Son ideas que refieren a las actividades necesarias para la operación del conjunto y que distinguen a la organización como una realidad creada y diferente. Por caso, el concepto de objetivos refiere a las intenciones y los resultados deseados; la idea de estructura nos habla de formas y relaciones. La organización no "los tiene" como mercaderías, sino que son capacidades o conocimientos compartidos.

2. Rasgos de un sistema socio-técnico adaptativo.

El concepto de sistema social se refiere a las interacciones entre partes que comparten recursos comunes en un cierto contexto. Los elementos que lo componen son objetos, símbolos y sujetos. En términos de recursos, el sistema funciona con materiales, energía e información. Los resultados surgen de la conjunción de esfuerzos, que están orientados por ciertas metas que se supone guían al sistema. Los resultados no se entienden si se mira la producción de cada parte por separado. El sistema adquiere sentido cuando se enlazan las actividades a través de procesos. De la relación surge un conjunto; comportamientos y productos diferenciados, y en ese sentido, el todo es más que la suma de las partes.

A pesar de funcionar como una unidad o conjunto, en el interior del sistema no todas las fuerzas son complementarias. En el sistema no todo es armonía, se producen relaciones de atracción y rechazo, de cooperación y competencia, pero las desviaciones se mantienen dentro de un margen de tolerancia (condiciones de existencia). En la idea de sistemas se postergan los motivos y fines que son de carácter personal. Un sistema social supone partes conectadas, fuerzas cohesivas y dispositivos de regulación que mantienen a los individuos y grupos integrados en un proyecto compartido.

En una de las primeras aplicaciones del enfoque de sistemas en este campo, Emery y Trist (1973) definen a la organización como un sistema socio-técnico. Afirman que:

...toda organización, como una fábrica, es un sistema complejo de departamentos, procesos y personal interrelacionados. Existe un límite entre lo que está adentro de la organización y lo que está afuera. Es abierto por cuanto existe dentro de un medio dado, y continuamente debe importar energía, materiales y gente de ese medio.

La organización mantiene un estado de estabilidad en la medida en que cambia en forma continua y se adapta a las fuerzas del contexto.

El sistema no es monolítico, tiene su complejidad. Un motivo son los desajustes entre los componentes sociales, técnicos y políticos. El concepto de sistema socio-técnico implica que el nivel óptimo de uso tecnológico es el que mantiene el equilibrio entre la tecnología y la gente que trabaja dentro del sistema (con sus interacciones). Puede suceder que una nueva máquina o proceso deba funcionar por debajo de su capacidad óptima a los efectos de no traer conflictos con la estructura social de la organización.

3. La racionalidad y la ambigüedad en los fines

La organización, como tal, tiene una racionalidad finalista; propósitos generales que, a través de sus directivos, guían las decisiones. Esos propósitos se expresan de manera más concreta en objetivos y metas que deben alcanzarse mediante esfuerzo conjunto. Una forma clásica de expresión es definir los productos, servicios o prestaciones que la organización se propone brindar en un contexto determinado, como la cobertura de accidentes en una empresa de seguros, la difusión de información desde un periódico, o la recaudación de tributos de una oficina pública de impuestos.

Los objetivos no existen *a priori*, tampoco son un recurso externo, copiado o importado, sino que surgen de un proceso decisorio de conjunto, deben ser reconocidos y aceptados para operar como tales. Se definen a través de los mecanismos que son propios de la política, como el debate y las negociaciones y acuerdos entre los diversos grupos (con sus fines e intereses) que componen la organización. En teoría y como "deber ser", los objetivos se utilizan como guía para orientar las decisiones en la organización. Los objetivos (compartidos) reflejan la unidad y el acuerdo, en el marco de la diversidad de fuerzas que operan en la organización. Se dice que las decisiones y acciones cotidianas son racionales en tanto se relacionan con esos propósitos y objetivos.

El concepto de objetivos se refiere al conjunto y no a los fines individuales de sus integrantes. Resolver contra los objetivos es un ejemplo de desviación, transgresión o desplazamiento. Cuando ocurre, es una señal de crisis pero también puede verse como el comienzo de un proceso de cambios. Es parte de la visión sistémica de la organización, no como realimentación sino como

aprendizaje y adaptación, en la medida en que ella misma modifica o renueva (por acuerdo o crisis) los objetivos que inicialmente han orientado su acción.

Pueden darse como ejemplos, los objetivos de: educar en la escuela, brindar salud en el hospital, predicar fe en una iglesia, fijar políticas financieras en un Banco Central, defender el territorio en un ejército, aplicar leyes y dirimir conflictos en los tribunales, promover las actividades sociales y deportivas en un club, brindar la posibilidad de la lectura de textos en una biblioteca. No hay entonces objetivos en abstracto o "por sí solos", porque ellos existen y se entienden en el marco de una organización, expresan un proyecto y una actividad de conjunto o compartida. La organización persigue objetivos, pero no como una decisión externa que la conduce. La misión de la organización representa lo externo, la idea de su función social y su justificación en el contexto donde actúa. Pero además de las demandas y presiones de contexto, es también la organización quien produce objetivos como factor de orientación y cohesión de sus actividades.

4. Componentes conservadores y renovadores en la cultura.

La idea de la construcción social de la organización lleva hacia el concepto de cultura, que refiere a ideas, creencias y conocimientos compartidos. Al ingresar a la organización los individuos son educados y entrenados en ciertas formas de pensar y de comunicarse (lenguaje); estas son pautas compartidas, no individuales. También aprenden las formas de hacer (métodos y tecnologías) y actuar que se consideran correctas o deseables en los grupos. A estas formas que se enseñan y aprenden, refiere el concepto de cultura. Son rasgos de la cultura: los conocimientos compartidos, la idea de la colaboración (o competencia), la figura del directivo, ritos y ceremonias, imágenes y símbolos compartidos.

El concepto de cultura refiere a los conocimientos, creencias y valores que tienen, construyen y comparten los integrantes de una organización en sus relaciones cotidianas. Posee formas de construcción y comunicación propias: los saberes, ideas y creencias son transmitidos en forma continuada mediante la educación y la interacción social en la organización; incluye formas de educación y socialización o herencia social.

La cultura comprende tanto elementos explícitos como implícitos. Lo manifiesto refiere a los conocimientos, métodos y tecnologías que se comparten en la organización, tales como los modos de operar en el quirófano de un hospital o los métodos pedagógicos en una escuela. Lo implícito refiere a imágenes y representaciones compartidas: creencias, premisas, mitos y leyendas, así como la influencia siempre presente de la figura del fundador. En este plano están los esquemas mentales o "el mundo que se da por sentado". Por caso, la necesidad de colaborar o ser solidarios, trabajar y pensar en equipo.

Lo importante de este elemento de la realidad organizacional es su influencia sobre los comportamientos y su carácter diferenciador de la

organización. Influye en tanto es reconocida y no solo porque la sostiene la dirección. Es parte de la llamada realidad intersubjetiva de la organización, basada en creencias, mitos, ceremonias, valores y tradiciones; construida, conocida y compartida por sus integrantes. Son elementos que permiten distinguir a la organización en su conjunto, pero que también admiten variaciones internas, que crean brechas en la misma. Como la existencia de micro culturas en las áreas específicas de la organización, por caso, las diferencia entre los esquemas mentales de los economistas en el sector finanzas respecto de las ideas de los asistentes sociales que trabajan en el área de personal de la misma empresa.

Al referirse a la cultura de grupos, Schein habla no solo de los conocimientos disponibles (el saber existente), sino también de los componentes no manifiestos o más profundos, como los prejuicios, supuestos, mitos, creencias y valores compartidos por los miembros. Al definir la cultura, dicho autor refiere a "las presunciones básicas subyacentes, que se construyen en el tiempo, que tienen la capacidad de influir sobre los comportamientos y son enseñadas a los nuevos miembros como las formas correctas de pensar y actuar en la organización" (Schein, 1988). Como observadores, decimos que esa cultura es fuerte o débil, atrasada o actualizada, participativa o elitista, democrática o autoritaria. Si bien individuos y grupos "son parte" de la cultura vigente y la conservan, también surgen actitudes críticas o renovadoras, que promueven el cambio en las premisas existentes.

La cultura no se explica solo por factores internos. Hay una interacción y también influencias desde el contexto (instituciones como la familia, la religión o la educación). Pero lo característico de la cultura es el modo de procesar esas influencias externas en lo cotidiano, bajo las condiciones de la propia organización (sus propósitos, sus recursos y necesidades). Como afirma Cuche (1999) "solo cuando una cultura común vincula a los miembros de un grupo de trabajo entre sí, la práctica se vuelve realizable". En este sentido, existen micro-culturas de grupo, junto con valores y creencias generales. Una organización sustentable integra estas realidades, buscando superar las dualidades entre dichos niveles.

5. Discurso identificador e imagen corporativa

La cultura como capacidad social no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera. El concepto refiere al proceso de comprender o internalizar los códigos y pautas de relación. La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. Permite tener expectativas sobre las conductas de los demás. Al enfatizar en la interacción y la construcción, estamos diciendo que sus contenidos no vienen determinados por una decisión de política o una estrategia de la organización.

En el marco de la organización, la cultura refiere a los rasgos de autonomía

en tanto constituyen un elemento diferenciador, identificador, tanto a nivel de grupos, como de conjunto. Schein (1988) afirma que el concepto de cultura puede aplicarse en las unidades sociales de cualquier dimensión, en la medida en que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y de su contexto. La cultura puede considerarse un rasgo de la organización en lo que tiene de reconocida y compartida, bajo la forma de creencias, premisas, suposiciones, convenciones y otras pautas de comportamiento que influyen en las relaciones. Incluye tanto rasgos conservadores como renovadores. La cultura tiene un papel activo sobre la realidad; orienta a los participantes sobre el modo (aceptado) en que deben entenderse y hacerse las tareas. Es, también, un contexto de significados que los individuos aprenden y comparten en lo implícito y que transmiten a los nuevos miembros por interacción y comunicación. Pero no hay "una" cultura homogénea para toda la organización que lleve a interpretar los hechos de igual manera; los acuerdos refieren a valores y principios básicos.

Los hechos tienen una versión oficial desde la dirección, pero también se viven de distinta manera en ámbitos específicos de la organización, según la realidad que es propia de esos lugares. Distinto no quiere decir opuesto, sino una forma diferente de apreciación (no antagónica).

En el ámbito de las organizaciones autoritarias, existe una tarea de diseño y mantenimiento de una cultura hegemónica o dominante. En estos casos el respeto al orden y la jerarquía es un componente del diseño y la estrategia de dirección. La estrategia se lleva a cabo mediante procesos programados, como la selección de personal, el adoctrinamiento, el régimen de recompensas y sanciones y el control sobre los procesos de liderazgo en grupos. Se enfatiza en la necesidad de una visión compartida y se instrumenta a través de las llamadas "políticas de personal".

Mediante la difusión del discurso identificador y la imagen corporativa, la dirección busca que los integrantes adopten como propios los rasgos distintivos (impuestos) de la organización. En su versión más simple, la estrategia directiva intenta que los individuos incorporen el llamado espíritu o la "mentalidad" de la empresa, como si fuera un mandato emanado desde el interior de los grupos. Por ejemplo, aceptar sin críticas la autoridad y exigirse al máximo para crecer. Lo opuesto es calificado como una conducta inapropiada, inadaptada o transgresora. Esta es la cultura en su versión oficial, con sus ideólogos y predicadores, sus discursos y su difusión de imágenes. Debemos distinguirla de la cultura informal (emergente, alternativa) que surge de factores tales como las motivaciones personales y la interacción en los grupos de trabajo.

6. Modelos mentales y gestión del conocimiento

Los esquemas o modelos mentales de los individuos también se encuentran en la base de la cultura de los grupos, son sus componentes recursivos. En ciertos enfoques directivos autoritarios, al mismo tiempo que se habla de la

necesidad del cambio se inculcan formas rígidas de pensamiento, pero estos esquemas también resultan de las experiencias compartidas y no solo del poder directivo. En el ámbito de los grupos, son formas defensivas en un entorno incierto, con las cuales se trata de "mantener lo conocido". Esta realidad incierta y también contradictoria se trata de analizar y superar desde la llamada "gestión de la complejidad" (Etkin, 2006).

Las formas convencionales de pensar o modelos mentales en la organización son "imágenes, supuestos e historias que los integrantes comparten en lo implícito y que influyen en sus actos" (Senge, 1994). Son también las creencias que se comparten sin hablar de ellas, que en lo cotidiano se toman como válidas y no se cuestionan. En este sentido son el trasfondo de lo obvio, que se asume y no se discute. Por caso, que la mentira esté permitida cuando se trate de operaciones comerciales (la llamada mentira convencional) o tomar una actitud defensiva respecto al cambio; son conceptos que tienen que ver con lo recurrente, lo sostenido como normal o convencional. También, los límites que se intentan superar a través de las decisiones directivas orientadas por la llamada "gestión del conocimiento" (Garvin, 2000).

Incluyen, asimismo, a la dimensión de lo implícito, las "presunciones subyacentes" que actúan o influyen en la dinámica de grupos en su nivel más profundo, como la idea de que toda nueva tecnología trae consigo desempleo a la empresa o la consigna del "ganar o ganar" en un modelo competitivo de relaciones. Sin decirlo así, los grupos resisten al cambio, con otros argumentos que adoptan un formato técnico. Como afirma Schein (1988), los modelos mentales son filtros o lentes que se utilizan en la lectura de la realidad, que reducen, además, la ansiedad de los individuos en su trabajo.

Disponer de respuesta anticipada sobre lo verdadero y lo deseable, es un factor que lleva tranquilidad a quienes deben decidir. En un banco, los gerentes están convencidos (no solo "saben") de que un deudor debe pagar, las deudas no se reducen y los atrasos se compensan con intereses. Los gerentes no viven estos esquemas como una limitación, porque en los hechos se demuestra que funcionan y les permiten enfrentar situaciones nuevas. En la oficina, frente a la llegada de un nuevo empleado, es natural informarle cuáles son los modos de pensar en el grupo, no dejarlo en situación de manejarse con criterios que los demás desconocen.

Los modelos mentales tienen un importante rol en las relaciones sociales, son como una base o un conocimiento que sedimenta. Pero también pueden dificultar la comunicación con el resto de la organización. Los grupos pueden tener posiciones encontradas debido a premisas no declaradas que no entran en la discusión. Un supuesto de los obreros en la fábrica puede ser que las fallas o roturas deben ocultarse a la supervisión porque son una muestra de incapacidad y traen sanciones, o que toda nueva tecnología afecta los salarios. También desde la supervisión juegan los supuestos, como el pensar que solo la amenaza del castigo hace que los individuos se preocupen por no cometer errores en su trabajo.

Estas menciones a los modelos mentales no implican que deban ser negados o suprimidos como conceptos, dado que son componentes normales del conocimiento de los individuos y grupos. No es que impidan conocer, sino que definen la manera como se conoce. Existen modelos abiertos, pero también conservadores, que llevan hacia al cierre en las comunicaciones, al rechazo de las novedades y a una reducida disposición al cambio. Las partes se cierran en lo que cada una piensa o supone y no hay voluntad de tratar el tema con un sentido crítico (autocrítica). Para darle creatividad a las decisiones, es necesario dar a luz las creencias o prejuicios. Una importante tarea educativa consiste en mostrar el trasfondo de lo obvio, el mundo que las partes dan por sentado y no se discute.

En tiempos de cambio, la defensa de los esquemas mentales, aunque sea comprensible, es también un factor que le quita posibilidad de crecimiento a individuos y grupos. El problema con los esquemas es que suelen ser tácitos, operan por debajo de los razonamientos y las prácticas cotidianas. No es común que sean objeto de crítica, porque dan seguridades frente a la incertidumbre ambiental. En este sentido Argyris (2000) habla de la conducta defensiva (mantener lo conocido) como la forma en que los individuos creen dominar las circunstancias o lo imprevisible.

Frente al cambio en el entorno y la necesidad de innovación, el desafío es "desaprender" las costumbres que limitan la creatividad. Esta no es una cuestión personal, sino que también involucra a la dirección. La organización debe superar sus propios modelos en la conducción del personal. Por ejemplo, dejar de promover o premiar la obsecuencia o la obediencia debida. La dirección tiene que enviar claros mensajes explicitando que respalda la búsqueda de nuevas formas de pensamiento y que asume posibles costos (errores) del proceso.

El trasfondo o base cognitiva tiene elementos que surgen de la relación cotidiana en el trabajo o se traen del contexto, como la escuela o la familia. Otros elementos son parte de una estrategia directiva que avanza sobre los modos de pensar, por ejemplo, la idea de "vencer o morir en la lucha competitiva". De manera que la base cognitiva incluye los modelos del mundo que comparten los miembros y que se establecen y comunican a través de la interacción social (no por razones políticas). Pero también en esos modelos existen elementos ideológicos que promueve la organización a través de procesos intencionales, tales como el diseño y difusión de la imagen corporativa, el discurso identificador y los procesos de socialización a través de las relaciones humanas.

7. La estructura y el contexto de incertidumbre

La estructura refiere a la definición de tareas, formas de relación entre niveles y reglas de juego en la organización. Hay diseños o formas previstas (lo establecido) y también modos de relación que operan en la práctica. Puede distinguirse entre las estructuras formales (declaradas) y las emergentes. El concepto refiere a la forma de dividir y asignar el trabajo (especialización de

tareas) y a las relaciones a través de líneas de autoridad y redes de comunicación (coordinación de tareas). En una escuela se distingue entre las áreas de enseñanza, investigación, administración y relaciones con la comunidad. Las áreas o sectores se comunican entre sí y están coordinados por la Dirección. Al pensar en la estructura ubicamos el lugar que ocupan las partes y sus relaciones con el exterior. Lo comercial se relaciona con clientes, compras a proveedores y tesorería con los bancos.

El concepto de estructura ofrece una idea de orden, de relación y articulación entre tareas o funciones. Es un orden que se establece siguiendo distintos criterios, como dividir por productos, funciones o zonas geográficas. La idea de estructura nos sugiere que los componentes no se mueven libremente, sino siguiendo pautas o normas de relación, y ello tiene que ver con las relaciones de poder y autoridad en la organización, es decir, con el grado de centralización y la delegación de tareas o decisiones.

Se habla de la estructura para hacer referencia a una disposición de las tareas y funciones que está más allá de las opiniones o preferencias personales, puesto que se piensan en función del conjunto. Así, un gerente de créditos debe actuar en el marco de las reglas, normas y procedimientos que regulan su función en el Banco. Es su rol, ocupa una posición y es lo que se espera de él, dado su cargo. La visión sistémica hace que el diseño también considere la vinculación de la función de créditos con otras funciones en el Banco, por ejemplo, con la tarea de obtener fondos en el mercado.

En cuanto a los distintos diseños, es posible hablar de formas más rígidas o flexibles, abiertas o cerradas, transitorias o permanentes, centralizadas o dispersas. La estructura opera en un medio ambiente incierto y cambiante; es una forma de coordinar las tareas de diversos grupos que tienen sus propias lógicas. La estructura integra la diversidad que la empresa requiere para tratar con demandas de muy distinto contenido, internas y externas, como las diferencias que existen en una escuela entre docentes, estudiantes y burócratas y los diferentes objetivos de las empresas que requieren profesionales de esa escuela.

La estructura no hace desaparecer esas diferencias (son normales), sino que trata de hacerlas compatibles respecto de los propósitos más generales de la organización. También refleja las estrategias o prioridades de la Dirección frente a las demandas del contexto. Esto significa que hay divergencias y oposiciones en las relaciones internas. De ello no resulta el desorden, sino un proceso continuo de adecuación o ajuste de la estructura a las nuevas realidades. Hay un momento de diseño que tiene que ver con el planeamiento de la organización y también con un proceso de ajuste que se origina en las propias brechas y oposiciones de la estructura.

8. Márgenes de flexibilidad y organización sustentable.

Las actividades rígidas y programadas no son propias de la idea de proceso, que tiene más que ver con la organización dinámica de tareas cumplidas en forma recurrente. Denominamos actividades (la selección de personal o la producción) a aquellas que se realizan de manera continuada y estabilizada, con períodos de transición, y hacen al funcionamiento, en tanto se reiteran como procesos. La idea de proceso también refiere a tareas que buscan sus recursos para sostenerse en el tiempo. No son actos aislados, únicos; no dependen de una decisión externa, sino de la conducción integrada a la operación del sistema.

También es posible describir los hechos ubicándolos en el marco de un proceso, diciendo que forman parte de él, en particular, cuando vemos congruencias en sus efectos. Así, se puede afirmar que incorporar nuevo personal es parte de un proceso de renovación y crecimiento de la organización. No es que "ese" proceso exista en sí mismo o que haya un crecimiento como una fuerza independiente. En este caso, el concepto de crecimiento implica considerar múltiples factores y ponerlos en relación. Decimos que hay un proceso, cuando encontramos razones y sentidos. El hablar de proceso nos permite explicar la dinámica o el cambio. Puede darse por una circunstancia (el acontecimiento), pero también por un conjunto de actividades encadenadas entre sí (procesos).

Al estudiar la empresa como un sistema social (Katz y Kahn, 1977) puede distinguirse entre procesos de gobierno, abastecimiento, producción, administración, comunicaciones, control y transacciones con el medio. Es solo una de las formas de hacerlo. Hablamos de procesos para referir a las actividades que sostienen y mueven al sistema, no a hechos aislados o excepcionales. En el proceso se manejan cierto tipo de recursos, con determinada lógica y sentido que subyacen a las tareas, como vemos en los procesos de comunicación o de adaptación de un grupo y en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula.

El concepto de proceso también refiere a actividades que se retroalimentan, es decir, se reinician o recomienzan en forma continua, como ocurre con los procesos de comunicación en grupos. También podemos decir que avanzan en un sentido (que no van a la deriva), que crecen o disminuyen, que son positivos o negativos, que ayudan al cambio o que mantienen un estado de cosas. Por caso, el proceso de control refiere a las tareas de informar, evaluar los resultados y verificar cumplimiento de determinadas normas (entre otras funciones). Sin los procesos de control, la organización no tendría límites ni señales sobre situaciones anormales y las acciones de corrección dependerían de acciones aisladas.

Estas ideas son importantes para el análisis y el diseño de la organización, pero hemos marcado el peligro de verlas como objetos o cosas, de separarlas de su contexto (donde tienen sentido) o tomarlas como recursos que se pueden trasplantar de una a otra organización, como el intento (conceptual y físico) de llevar un líder y sus procesos de comunicación desde un Banco hacia una Fundación contra la pobreza. Tampoco se puede afirmar que "una" estructura es

la mejor, dicho así, en el vacío. Bajo ciertas condiciones, también puede ser la peor. Esto no nos deja indefensos, sino que marca la necesidad de ubicar el concepto en una organización precisa. Mientras tanto, es una abstracción.

En síntesis, una organización sustentable es integrada en su estructura interna, a la vez que logra ser reconocida (legitimada) en su contexto. En el marco de una realidad compleja, incierta y variable, la uniformidad no es deseable. La realidad cambiante necesita de una diversidad de conocimientos y actitudes, que flexibilicen estructura y cultura. La diversidad tiene a su vez el límite de la inestabilidad y la falta de previsibilidad. Es decir, hay que contemplar una adecuada consonancia interna (cohesividad) que considere tanto el objetivo, como el entorno. Como afirma Brown (2006), las empresas que enfrentan un exagerado entorno competitivo requieren estructuras más flexibles y, por lo tanto, asumen el riesgo (disonancia) de ubicarse en el borde de la inestabilidad.

En todo caso, la cohesión o consonancia entre estructuras diferenciadas en la misma organización, no puede derivarse de una decisión directiva programada y centralizada. Implica una actitud de diálogo para lograr una combinación efectiva entre: esquemas y actitudes innovadoras; racionalidad y subjetividad; homogeneidad y diversidad; cultura organizacional y estrategia competitiva; poder legitimado y persuasión; competencia y capital social. La cohesión implica la capacidad de coexistencia de estas prácticas y decisiones, de modo que el sistema presente diversidad y sea dinámico; como factores del proceso de cambio pero también como condiciones de sustentabilidad de la organización.

Bibliografía

- Argyris, Chris (2000). *Conocimiento para la acción*. Granica. Buenos Aires.
- Brown, Shona (2006). *Competiendo al borde del Caos*. Granica. Buenos Aires.
- Cuche, Denys (1999). *La noción de cultura en ciencias sociales*. Nueva Visión. Buenos Aires.
- Emery, Frederick y Trist, Eric (1973) *Toward a Social Ecology*. Tavistock. Londres.
- Etkin, Jorge (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica. Buenos Aires.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1989) *Identidad de las organizaciones*. Paidós. Barcelona.
- Garvin, David. (2000). *En gestión del conocimiento*. Harvard Business Review. Deusto. Bilbao.
- Katz, Daniel y Kahn, Robert (1977). *Psicología social de las organizaciones*. Trillás. México D. F.
- Senge, Peter (1994). *La quinta disciplina en la práctica*. Granica. Buenos Aires.
- Schein, Edgar (1988). *Psicología de la organización*. Prentice-Hall. Madrid.