REVISTA DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
Año I N° 3 • diciembre 1999

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: UN ENFOQUE SISTÉMICO

Jorge GIBERT GALASSI

1. La organización como sistema social autorreferencial[1].

La premisa sobre la cual trabajamos es la siguiente: Toda organización se autoproduce permanentemente y la distinción antes/después se resuelve temporalmente mediante operatorias (decisiones) que actualizan su identidad por diferencia a cualesquiera otra organización, sea ella deseada o no deseada en el plano de la contingencia. Tales decisiones implican comunicación y acción, y éstas son notas inequívocas de todo concepto de lo social, sin importar su procedencia epistemológica o teórica, aunque cabe destacar que en ciertas teorías ambas notas, en tanto inequívocas, son excluyentes (Chávez, 1998).

El elemento de la autopoiesis organizacional son las decisiones y la autorreferencia se actualiza por reglas de inclusión, lo que pertenece al sistema por diferencia respecto de lo que no forma parte del sistema y está en el entorno (límite). Son los miembros de la organización quienes procesan (están afectos a) dichas decisiones. Aunque con ello no afirmamos que son los individuos quienes autoproducen las organizaciones;

1. Lo que sigue es un producto heterodoxo, que incluye entre sus principales insumos las ideas que sobre los sistemas sociales autorreferenciales desarrolló Niklas Luhmann en su obra *Sistemas sociales*. La ponencia, así vista, sólo constituye entonces un "ejercicio", puesto que, de la obra traducida al español, sólo existen escasas referencias a los sistemas sociales organizacionales (el nivel intermedio en su teoría multinivel); y, más bien, dichos textos han enfatizado el análisis macro-nivel de los sistemas sociales funcionales o el nivel basal interactivo.

Versión digital
107
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

sino que, más bien, son las decisiones que definen el ámbito de posibles nuevas decisiones lo que las autoproduce. Así, las organizaciones reducen mayor complejidad que los sistemas de interacción y reducen menos complejidad que los sistemas funcionales.

La primera consecuencia que se desprende de ello es que lo social, concebido como el atributo dúctil de toda organización, es incorrecto. Muy por el contrario, las organizaciones, como sistemas sociales autoreferidos, existen recursivamente, y de ese modo, su dinámica tiende a la conservación de su modo de ser en vez de a la modificación de su forma.

La segunda consecuencia es que para mantener el límite del sistema respecto del entorno, y por ende, para conservar su identidad, el sistema se clausura y sólo se vincula con el entorno para actualizar su diferencia con él. El vínculo del sistema con el entorno es altamente selectivo y sólo existe contacto entre sistema y entorno mediante una red rica de autocontactos que el sistema autoproduce y mediante los cuáles da sentido a las estructuras de expectativas recíprocas entre sistema y entorno interno (otros sistemas). La selectividad está temporalizada y el problema de la asimetría temporal sistema/entorno involucra indiferencia y resistencia del sistema respecto del entorno. El sistema se vincula siempre selectivamente con sus entorno, sea recibiendo o filtrando comunicaciones que utiliza en su autoproducción, mediante mecanismos de procesamiento de perturbaciones. Es el área del entorno (Chávez, 1999).

En suma, dicho de modo coloquial, las organizaciones no están preparadas para cambiar. Pero la evidencia empírica indica que, en efecto, cambian. ¿Cómo es esto posible?

2. Evolución de las organizaciones como expansión operacional

La primera manera en la cual las organizaciones cambian es expandiendo sus operaciones sistémicas. Todos los sistemas son imperialistas, también las organizaciones, en tanto sistemas sociales autorreferidos. Intentan, en su autopoiesis, recombinar sus elementos y las relaciones entre éstos y los del entorno, expandiendo sus operaciones para dar cuenta de las irritaciones del entorno, que son más complejas. Lo hacen reduciendo la complejidad del entorno pero, al hacerlo, deben ellas mismas complejizarse expandiendo sus operaciones y por tanto, aumentando el gradiente de complejidad sistémico. Así, una de las consecuencias de lo anterior es el aumento de la complejidad, como aumento del gradiente de complejidad de las decisiones.

Lo que hace posible el cambio interno es la actualización de la diferencia sistema/entorno que el sistema hace para seguir siendo ella misma y porque no hay modo de tautologizar su identidad, el sistema debe producir dicha diferencia acoplada a su entorno o atribuyendo causalidad

Versión digital
108
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

al entorno. En verdad, la cerradura del sistema sólo es factible porque es el entorno el que la obliga a cerrarse, irritándolo constantemente, pero sin lograr modificar su autopoiesis. La complejidad que puede procesar el sistema es función del tiempo, que es escaso, lo que plausibiliza la cerradura para poder seguir operando.

Pero la diferenciación interna del sistema, es decir, la reproducción del esquema sistema/entorno al interior del sistema, permite que cada sistema interno tenga que complejizar su relación para procesar las perturbaciones de los entornos internos de cada subsistema, lo que obliga a la expansión operacional y aumentar el número de decisiones, aumentando por ende la complejidad del sistema.

3. Irritación y procesamiento sistémico de la irritación del entorno

Antes de continuar, es indispensable aclarar como se procesa sistémicamente la irritación del entorno.

Nuestro punto de partida es que los sistemas sociales son sistemas de comunicación. Por lo cual, comunican (hacia adentro y hacia afuera) su esquema de observación que distingue el sistema del entorno. Sucede que todo sistema autodemarca sus límites mediante alguna distinción, que identifica y excluye o incluye elementos (comunicaciones) (Chávez, 1998). Al mismo tiempo, la distinción genera un esquema de observación sistémico del entorno. Las organizaciones reglamentan dichos esquemas observacionales y de acuerdo a ésta, sancionan, es decir, toman decisiones, respecto de las comunicaciones, como atingentes o contingentes.

La recursividad que implica la operación (decisiones sobre las decisiones de las decisiones, etc.) se explica por el hecho de que, en la sociedad moderna el problema de la magnitud de comunicaciones existentes (millones elevado a n) amerita una decisión operatoria basal en el sentido de actualizar la distinción que distingue a una organización de otra: su decisión de rentabilizar la enseñanza (escuelas privadas), su decisión de cometer delitos (pandillas), su decisión de recrearse (clubes), etc. Mediante esa operación basal, procesan las perturbaciones e irritaciones del entorno, sistémicamente. Antes de continuar, quisiera distinguir perturbación de irritación.

Entiendo por perturbación un evento comunicacional proveniente del entorno que asume una fisonomía tipificada por el sistema. Este es un evento que temporalmente ha sido rutinizado por el sistema de tal suerte que ha generado un repertorio de procesamiento *ad-hoc* de dicha perturbación. De algún modo, el sistema se ha tomado el tiempo de reflexionar sobre el evento y está "preparado" para su procesamiento (también típico). Por irritación entiendo un evento que adopta la fisonomía de lo inesperado o atípico y que, en consecuencia, toma "por sorpresa" al siste-

Versión digital
109
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

ma. Ello implica que el sistema toma tiempo en su procesamiento, cuando no lo descarta simplemente como irrelevante. Como veremos (parte 4), esta distinción no es baladí al tratar del rol del analista organizacional.

Ahora estamos en condiciones de responder la pregunta inicial, sumando el concepto de acoplamiento estructural y mecanismo simbiótico.

Un sistema organizacional no se acopla jamás al entorno, sino más bien se relaciona con éste indirectamente a través de otro(s) sistema(s) organizacional(es) mediante el acoplamiento de estructuras de expectativas entre sistemas que participan del tal acople. Supongamos un sistema A que se acopla a un sistema B. A tiene una estructura de expectativas que perturba o irrita a B. Ello no significa que son complementarios en algún sentido, aún cuando pertenezcan, en tanto organizaciones, al mismo sistema funcional. De hecho, al poseer autorreferencias o autopoiesis diferenciadas, se podría decir que son excluyentes entre sí. Lo único que decimos con esta afirmación es que A utiliza como fuente de perturbación la estructura de expectativas de B para su propio rendimiento sistémico.

A selecciona, por así decirlo, a B, para reducir la complejidad de parte de su entorno. Lo mismo ocurre viceversa. Los sistemas acoplados entre sí provocan perturbaciones recíprocas (Chávez, 1999). La materialización del acople se produce mediante los mecanismos simbióticos. En el caso de las empresas, el acople estructural se da por pertenencia a un mismo tipo de comunicación del sistema funcional "economía"; mientras que el mecanismo simbiótico, sería el intercambio (en el(los) mercado(s)).

Esto nos lleva a una nueva perspectiva para visualizar el cambio organizacional: como coevolución de un sistema respecto de otro y viceversa. Las economías de escala son un buen ejemplo de lo anterior.

4. Sistemas y entorno interno: La irritación intra-organizacional

Pero volvamos al cambio interno. En tal caso, se duplica la diferencia sistema/entorno en varios sentidos posibles, que coexisten al interior de las organizaciones.

4.1. Sub-sistema/entorno interno del sistema: La irritación o perturbación recíproca entre subsistemas al interior del sistema organizacional se produce mediante el acople de estructuras de expectativas que autoproducen dichos subsistemas. Una de las versiones de este problema es la de Fernando Flores (Flores, 1994). Partiendo de la idea que el organigrama es la forma más gráfica de ilustrar la estructura de la organización, Flores indica que una organización es una organización del trabajo, la organización de diversas tareas. Es la historia de como desglosar grandes compromisos en pequeños compromisos y hacerlos manejables para los miembros. La organización esta estructurada de tal modo que son las conversaciones (comunicación) las que la interrelacionan desde el tope hasta la base (Mintzberg,

Versión digital
110
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

1991) para que sus compromisos políticos básicos se especifiquen y concreten en acciones.

Las "Divisiones" (sistemas parciales) indican dominios diferentes de compromisos y posibilidades de la organización. Son conversaciones y dominios de conversaciones en los cuales ya la organización se encuentra inmersa. Los "estados de ánimo" de las conversaciones características de cada división son diferentes entre sí. La división de investigación *formula* -su estado de ánimo es el de la especulación, orientado al pensamiento; marketing *oferta*- su estado de ánimo es el intercambio, orientado a las ventas; etc.

No es adecuado trabajar el dominio de las conversaciones sobre marketing en el estado de ánimo del dominio de la investigación (autorreferencia). Si así se hiciera, las conversaciones que constituyen ese dominio serían silenciadas en el escuchar de los participantes (no comunicación).

Pero la mera descripción funcional de clases o tipología de conversaciones, que como heurística de la intervención puede ser efectiva, omite un hecho teórico fundamental: cada subsistema comunica en la comunicación, no en el diálogo interpersonal; y lo que comunica no son conversaciones, sino más bien reglas de inclusión y exclusión mediante decisiones. La conversación es un epifenómeno más de todo sistema organizacional en tanto sistema social.

Aquí se postula que cada unidad o subsistema perturba o irrita a otro y viceversa, procesando ambos parte de la complejidad del entorno interno y permitiendo la coevolución de múltiples sistemas parciales. Así, el mecanismo simbiótico de la unidad de I&D es la contrastación de ideas (generación de prototipos), la de marketing es la publicidad. Y ambas se acoplan mediante sistemas de negociación al interior de la comunicación de la rentabilidad. En nuestros ejemplos, la negociación estriba en cómo afectará la rentabilidad de una línea o producto el énfasis en las virtudes técnicas vs. el énfasis en la imagen.

4.2. Sub-sistema/sistemas síquicos: Los sistemas psíquicos individuales se acoplan con las organizaciones a través del puesto, mientras que su mecanismo simbiótico es el rol autoespecificado en el repertorio de decisiones de cada subsistema. Los sistemas interactivos, cuya autorreferencia es por presencia física, se acoplan con las organizaciones a través de la organización social de los espacios, también físicos.

Sin embargo, la irritación proviene de la autorreferencia de cada sistema psíquico o de interacción. Partiendo de la idea de que existe una tensión permanente en los sistemas síquicos entre modalidades de autoconstitución, en tanto actor o en tanto personaje (Schvarstein, 1999), se plantea que el actor irrita a la organización mientras que el personaje sólo logra perturbarla (toda la discusión respecto de la prescindencia o imprescindencia de personas de carne y hueso en las organizaciones olvidó que todo actor es irremplazable mientras que todo personaje es desechable). La

Versión digital
111
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

psicología social ha profundizado en estos problemas pero ha oscilado entre sostener al individuo contra la organización o viceversa (McGregor), sin olvidar las soluciones intermedias o síntesis (habitualmente espurias).

Sostengo que el problema consiste en cómo una organización autoidentifica y procesa las autorreferencias de los sistemas psíquicos o interactivos como perturbatorias o irritadoras para ella misma. Los "creativos" pueden codificarse como amenaza en una organización cuyo criterio de selección es la "normalidad"; y lo mismo sucede con los "individuos normales" en organizaciones de élite. Lo que es central es la definición del límite entre quienes son y no son miembros, puesto que dicha definición soporta un esquema de observación del sistema organizacional respecto de su entorno.

En este contexto, el analista organizacional puede ser fuente de irritación o de perturbación para el sistema. Como hipótesis de trabajo tiendo a inclinar la balanza hacia la opinión de que un analista que no irrite no es capaz de intervenir; aunque también pienso que es cierto que si sólo logra irritar y el sistema no es capaz de procesar la irritación, también será nula la intervención planeada (contingente o ingenierilmente). Por el contrario, un analista que sólo es fuente de perturbación es ineficaz (véase la parte 6).

4.3. Sub-sistema/entorno externo: Cada sistema parcial de una organización genera autocontactos entre sí y con su entorno, tanto interno como externo. Veamos el caso de una unidad de I&D y cómo se acopla con el sistema funcional "ciencia". Para el sistema parcial (I&D), el conocimiento científico y la distinción del sistema ciencia, verdad/falsedad, es sólo un medio que hay que aplicar para alcanzar fines prácticos, en este caso la construcción de prototipos o servicios: tecnología para el consumo de masas.

La pregunta es: ¿Cuál es el acople? La respuesta es el "descubrimiento", que en tanto científico o "puro" plausibiliza determinadas aplicaciones y en tanto "azaroso" es fuente de problematización y teorización. El mecanismo simbiótico es el mismo de la ciencia, el laboratorio. La expectativa de "descubrir" está estructurada para acoplarse entre sistema ciencia y unidad de I&D.

4.4. Organizaciones y su entorno de sistemas funcionales: El cambio intraorganizacional también puede autoprovocarse debido al procesamiento de las perturbaciones o irritaciones de su entorno sistémico funcional. El caso más típico en las empresas es el que ocurre mediante la irritación que provoca la regulación por parte del sistema político al sistema economía. Ello obliga a las organizaciones del sistema economía a autointervenirse para seguir dando cuenta del código tener/no-tener acoplado a exigencias de su coevolución con el sistema político. Sin embargo, dicha autointervención se expresa, habitualmente, en cambios de menor cuantía (regímenes tarifarios, por ejemplo).

Con todo, veremos que existen algunas indicaciones más relevantes de la teoría para abordar este punto (más adelante en 7 y 8).

Versión digital
112
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

5. Cambio parcial vs. cambio global: Plausibilización

Hasta ahora, podríamos decir que existe el cambio en las organizaciones y que éste ocurre de un modo singular: sólo hay cambio si la organización lo permite. Es decir, existe cambio sólo para no cambiar, en el sentido de que la organización "acepta" cambios para coevolucionar junto a su entorno, pero siempre y cuando conserve su identidad (Etkin, J. y Schvarstein, L.; 1995). El postulado no debería sorprendernos: metafóricamente hablando, ante un entorno en constante cambio, muy complejo e incierto, ya con mantener su identidad las organizaciones tienen suficiente trabajo. Sin embargo, ¿es posible un cambio global?

La plausibilización del cambio parcial, que hemos formulado a grandes rasgos en las páginas precedentes, nos lleva a ocuparnos del problema colindante, el del cambio global. Como es obvio, rechazamos de plano el argumento gradualista que indica que la suma de pequeños cambios internos provocará un cambio organizacional global. El procesualismo de las decisiones le dará tiempo a la organización para improbabilizar la consolidación de las perturbaciones o irritaciones, cuyo procesamiento no será capaz de generar una nueva operación basal, única manera de obtener un cambio sistémico. Ante la complejidad y velocidad de cada una de las autointervenciones y todas en su conjunto, el sistema se paradojizará y sólo podrá desparadojizarse rigidizándose (indiferencia/irrelevancia sistémica respecto de su entorno).

¿Es imposible? Nuevamente, la evidencia empírica indica que las organizaciones cambian de modo holístico, el problema es plausibilizar el enunciado desde la teoría. Comentaré dos soluciones a este problema.

5.1. La primera solución es el oportunismo o destrucción de su operación basal. Al reemplazar o modificar su esquema de distinción y por ende su esquema de observación del entorno, el sistema destruye su autopoiesis precedente, refundándose identitariamente la organización. Dicho cambio en la autoproducción sistémica implica que todos los elementos anteriores del sistema desaparecen definitivamente, comenzando a aparecer otros y dando lugar a una nueva recursividad, puesto que las operaciones basales han cambiado y con ello también el cómo el sistema ejecuta la distinción que lo diferencia de su entorno. Tal destrucción de su autoorganización anterior es violenta y veloz (por ejemplo, el cambio del sistema de propiedad de la empresa: de pública a privada, de familiar a anónima, etc.). Desde el punto de vista del evento atributivo, al que adosamos causalidad, la propiedad que lo caracteriza es el oportunismo: en el caso de empresas públicas en situaciones de crisis, la existencia de marcos desregulatorios en el entorno jurídico probabiliza en ciertos países la emergencia de las tesis privatizadoras, que irritan al sistema económico y a sus organizaciones, modificando mediante la "oportunidad de negocio" el sistema de propiedad.

Versión digital
113
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

5.2. La segunda alternativa es el cambio global a través del acoplamiento estructural (Chávez, 1999). En este caso, el cambio global emerge como resolución a problemas de adaptación del sistema respecto de su entorno. Se indicaba anteriormente que los sistemas funcionales son imperialistas al igual que las organizaciones (más aún hoy día debido al fenómeno de las "fusiones"). En el contexto de un mercado que procesa muchas competencias, las organizaciones se enfrentan con la improbabilidad de seguir siendo rentables y, en consecuencia, imposibilitadas de seguir actuando de acuerdo al código del sistema economía. En este contexto, la tesis es: la gestión permitiría superar problemas de adaptación por indicación a otras referencias sistémicas. El caso del paso de una situación de ilegalidad a una situación de legalidad, que es el camino escogido por el crimen organizado en varios países. El "blanqueo" de sus actividades implica refundación organizacional vía gestión instruida a través del derecho.

6. La perturbación desde el entorno interno: La metáfora del gatopardo

"Cambiar todo, para que nada cambie" es una paradoja conocida. En esta parte quisiera reconocer en la paradoja el caso de aquellas perturbaciones que son procesadas típicamente por las recursividades sistémicas: los cambios planeados que son fagocitados por el sistema. Citamos algunos de estos cambios.

6.1. La reestructuración: Quizás el más paradigmático de todos los cambios ineficaces. Nuestro axioma es que la mayoría de las reestructuraciones son semánticas que los directivos utilizan para la conservación de sus puestos de trabajo o mecanismos de resolución de distribución de competencias entre sistemas de interacción (vease la relación sistema psíquico y organización). Por lo tanto no se centran en las operaciones sistémicas sino en reforzar distinciones rituales o temporales ya incluidas (antiguo gerente vs. nuevo gerente; ventas mantuvo/no-mantuvo su protagonismo en el comité, etc.).

Sin embargo, pensamos que no toda reestructuración está determinada a ejercer nula perturbación. Una reestructuración eficaz es factible, siempre y cuando, a lo menos, permita modificar *sustancialmente* alguna de las siguientes propiedades de la organización: a) disminución de niveles (estructura), lo que implica concentración/simplificación de la toma de decisiones; b) reemplazo de las distinciones de autoobservación (por ejemplo, evaluación de desempeño por tareas vs. por resultados); y, c) organización del tiempo sistémico (sancionar que I&D "necesita tiempo" en mayor cuantía que Producción, etc.).

6.2. Política de salarios y beneficios: Inducir significativamente la productividad de una organización no es asunto de estimular individuos.

Versión digital
114
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

La paradoja es que individuos motivados no rinden, pues la motivación no es suficiente. Existen condicionantes estructurales para ello y, habitualmente, el aumento o disminución de salarios y beneficios no producen mayor efecto que la conservación de las élites o su expulsión. Sin duda que habrá de correlacionar productividad y remuneraciones, por simbiosis con el mercado ocupacional, pero no existe causación de una respecto de la otra.

6.3. Política de reclutamiento y contrataciones: Sucede algo similar con la política de reclutamiento y contrataciones. La organización es menos permeable que los sistemas síquicos y en consecuencia es improbable que los recursos humanos perturben o irriten a la organización de tal suerte que ésta modifique su recursividad sistémica.

7. La perturbación desde otros entornos sistémicos como riesgo

En los procesos de distinción de la organización respecto de su entorno, ésta selecciona determinadas comunicaciones y las procesa reflexivamente. Es decir, operando a base de la distinción alarma/ruido. En ocasiones, la autoobservación que el sistema genera de sí mismo y de su entorno, prevé riesgos para su autoproducción y promueve experimentos (alteraciones) decisionales para adaptarse a dichos riesgos. Induce de tal forma a la creación de nuevas formas que, llegado el caso, se sancionan. Los ejemplos más típicos de esto son los ruidos/alarmas provenientes de los sistemas funcionales (economía, jurídico, político). Las organizaciones procesan dichas comunicaciones en uno u otro sentido (tasas de interés, normas aduaneras, legislaciones sectoriales, etc.) y adoptan decisiones: la decisión de conservar su autoorganización, cuando es ruido; o la decisión de prever escenarios y ensayar soluciones, cuando es alarma.

En tal caso, la consecuencia es explotar la ambivalencia cambiar/no-cambiar durante algún tiempo, estando alerta a las irritaciones y multiplicando los autocontactos para que la organización esté preparada... llegado el caso. No es trivial esta situación, pues la adaptación toma tiempo y durante ese tiempo el procesamiento de las comunicaciones irritadoras debe ser eficaz. Ello implica también que el sistema ejerce mayor control sobre sus límites, tanto internos como respecto de su entorno.

8. La irritación como imponderable: ecología, individuación y tecnologización

Todo riesgo involucra efectos de indeterminación del entorno desde el sistema, como tal, es siempre una irritación. Sin embargo, existen riesgos ponderados y riesgos imponderables. En esta parte consideramos a los riesgos imponderables como aquellas irritaciones que adoptan la forma de una secuencia caótica: el curso de los acontecimientos es impredecible e inima-

Versión digital
115
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

ginable. Una pequeña irritación puede transformarse en fuente de múltiples irritaciones, multiplicando por ende la complejidad que el sistema es capaz de procesar y filtrar. Especial impacto posee esta situación "turbulenta" en la resolución que el sistema ha generado del problema de la asimetría temporal entre el sistema y su entorno. La selectividad, nuevamente es alterada de suerte tal que, una vez más, el sistema se rigidiza (muerte anunciada) o coevoluciona adaptativamente... de modo impredecible.

La ecología, como situación-problemática, es uno de los riesgos imponderables al cual se enfrentan las empresas productivas. La experiencia al respecto es tal, que las resoluciones más bien han tendido a la refundación organizacional, en casi todos los casos.

Otro entorno total son los sistemas interactivos y síquicos. La diferenciación de tales sistemas en la sociedad contemporánea, léase el fenómeno de la individualización o más precisamente la paradoja de la masificación de la individualidad, hace que las organizaciones no sean capaces, muchas veces, de someter las membresías a reglas suficientemente claras de inclusión. Un ejemplo de ello son las organizaciones científicas, donde hechos como el denominado "affaire Sokal" tienden a ser más recurrentes (Sokal y Bricmont, 1998).

El último riesgo imponderable es la tecnologización o la preeminencia, en una interpretación Tavistockiana, del sub-sistema técnico respecto del sub-sistema social en las organizaciones contemporáneas. No insistiremos en el impacto sobre la productividad o la organización de tareas que la maquinización ha traído consigo, sino en el impacto que han tenido sobre la autoorganización de los sistemas organizacionales, en tanto sistemas de comunicación, las nuevas tecnologías de la comunicación. El caso más paradigmático es el "Trabajo-en-casa".

9. Irritabilidad sistémica como determinación del cambio organizacional global

Si las organizaciones comunican decisiones y por esa vía se autoproducen y autorreferencian sistémicamente; y, además, si tales decisiones son susceptibles de irritación desde el entorno externo, la conclusión es, entonces, que las organizaciones sólo cambian globalmente desde afuera. Sin embargo, la plausibilización de cómo es ésto posible, la encontramos en el análisis del procesamiento de las irritaciones o de lo atípico o novedoso y ello nos plantea el problema del tiempo. Procesos de procesamiento implican tiempo.

Si la distinción es tener tiempo/no tener tiempo, cada sistema funcional atribuirá causalidad (y, por ende, un motivo "porqué") hacia el entorno dependiendo de cómo selecciona elementos de dicho entorno para su propio rendimiento sistémico. Así, el sistema político tendrá o no-tendrá tiempo según la lectura que éste haga de su entorno, como situación de norma-

Versión digital
116
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

lidad o de crisis. La misma distinción ocupa a las organizaciones en sus procesos de cambio.

Si la observación del entorno por parte del sistema sanciona "no-tener tiempo", entonces el problema de la relación temporal asimétrica entre sistema y entorno deberá implicar, en el análisis del cambio organizacional, la preeminencia del modelo descrito en 5.1.: la solución oportunista o destrucción de la operación basal. En el caso, la asimetría se quiebra a favor de una nueva distinción sistema/entorno y, por ende, de una nueva asimetría entre la organización refundada y el entorno.

Es de interés anotar que la sola presencia del analista organizacional es síntoma de escasez de tiempo, ya sea de los directivos para encarar ciertos problemas o para que los directivos sean capacitados en la resolución de dichos problemas. Evidentemente, la escasez no es sinónimo de carencia absoluta y cuando hablamos de la distinción tener/no-tener, en términos analíticos, no olvidamos que en la realidad se trata del desequilibrio hacia uno de los dos lados de la balanza. Por otro lado, a las paradojas anotadas por Schvarstein (1998), habría que enfatizar la paradoja de no tener tiempo para lo importante y tener tiempo sólo para lo trivial (es decir, para reproducir la autopoiesis de la organización), de ahí la relevancia de la sección 6.

Supongamos ahora la alternativa "tener tiempo". Según lo señalado en 5.2, en este caso el cambio global emerge como resolución a problemas de adaptación del sistema respecto de su entorno mediante acoplamientos estructurales. La tesis es que, al tener tiempo, el sistema trataría, más bien, de reducir la asimetría temporal entre sistema y entorno previo, mediante sistemas de negociación que explotarían la ambivalencia cambiar/no-cambiar durante algún tiempo. La gestión, en este contexto, es la gestión de la ambivalencia (cambiar/no-cambiar) y de la incertidumbre (antes/después) mediante comunicaciones vinculantes hacia otras referencias sistémicas.

El diseño de las comunicaciones internas es el diseño de la creación de distinciones por analogía a/con otras referencias sistémicas. Un ejemplo es la experiencia (antes) y sus consecuencias (ahora) del cambiar o no-cambiar "*en otros sistemas*", lo cual genera expectativas (después) que inciden en la gestión de la incertidumbre y calibran la ponderación de los términos de la ambivalencia cambiar/no-cambiar. Técnicamente, el "ahora" es la condensación de la distinción antes/después, por la cual la indicación hacia el entorno que el sistema autoproduce mediante sistemas de negociación, al plausibilizar la reducción de la asimetría temporal entre sistema y entorno, genera credibilidad en el cambio que se implementa. Lo que se afirma es que una gestión como ésta permitiría superar problemas de adaptación por indicación a otras referencias sistémicas.

Finalmente, la alternativa ética del analista consiste en el cambio que, de alguna manera, considera a los miembros en tanto seres de carne y hueso, razón y sentimiento. Desde esa perspectiva, la pregunta que también hemos intentado responder es cómo lograr irritar a la organización para que

Versión digital
117
Jorge Baudino Ediciones
4623.0054

modifique la distinción de su esquema de observación, que quiebre su autopoiesis y autorreferencia pero que, al unísono, ésto se realice como un proceso no-traumático para sus miembros, con un tiempo suficiente como para habituar al miembro al "nuevo" modo de ser de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Chávez, J. Miguel. *Habermas, Luhmann y la comunicación*. Mimeo, Universidad de la Frontera, Temuco-Chile, 1998.

Chavéz, J. Miguel. *Teoría de la intervención y acoplamiento estructural (I)*. Mimeo, Universidad de la Frontera, Temuco-Chile, 1999.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Paidós, Buenos Aires, 1995.

Flores, Fernando. *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen ediciones, Santiago de Chile, 1994.

Luhmann, Nikolas. *Sistemas sociales*, Alianza editorial, México, 1991.

Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Ariel economía, Madrid, 1991.

Schvarstein, Leonardo. *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires, 1998.

Schvarstein, Leonardo. *Consideraciones preliminares para pensar la práctica del análisis organizacional en contextos específicos*. Ponencia presentada al IV Simposio de Análisis Organizacional, II del Cono Sur, Buenos Aires, Argentina, 1999.

Sokal, Alan and Bricmont, Jean. *Fashionable nonsense. Postmodern intellectual's abuse of science*. Picador USA, NY, 1998.

❑ ***Jorge Eduardo GIBERT GALASSI***

Licenciado en Sociología. (Universidad de Chile). Actualmente cursa el Doctorado en Filosofía en la misma Universidad. Es Director de Carrera de Sociología en la Universidad de la Frontera.(UFRO). Docente en Desarrollo Organizacional del Magister en Gestión de Calidad. (Facultad de Ingeniería y Administración - UFRO); en Sociología Organizacional, Marketing y Recursos Humanos. (Sociología - UFRO). Miembro del Comité Editor Cinta de Moebio. Revista electrónica de epistemología de las Ciencias Sociales de la Fac. de C. Sociales - Universidad de Chile. Autor de numerosos ensayos y publicaciones de su especialidad y Director de proyectos de investigacion. E-mail: sociolo@ufro.cl