

Diccionario de la transformación

Autonomía

“Pero, ¿qué significa autonomía? Autós, sí mismo; nómos, ley. Es autónomo quien se da a sí mismo sus propias leyes. (No quien hace lo que le apetece: quien se da leyes.) Pero esto es algo tremendamente difícil. Para que un individuo se dé a sí mismo su ley, en los ámbitos donde esto resulta posible, es necesario que pueda osar enfrentarse a la totalidad de las convenciones, las creencias, la moda, a los doctos que siguen sosteniendo ideas absurdas, a los medios de comunicación, al silencio de los demás, etc. Y, para una sociedad, darse a sí misma su ley significa aceptar enteramente la idea de que es ella la que crea su propia institución, y que lo hace sin poder apelar a ningún fundamento extrasocial, a ninguna norma de la norma, a ninguna medida de la medida. Así pues, esto equivale a decir que es ella la que ha de decidir qué es justo e injusto –esta es la cuestión con la que tiene que ver la verdadera política (no, evidentemente, la política de los políticos que hoy ocupan la escena).”¹

Es evidente que esta definición, radical en la medida que se refiere a la raíz del concepto, es constitutiva de los conceptos de política (en su sentido más original, el que deriva de polis) y, por ende, del de democracia, como gobierno del pueblo.

El término opuesto a autonomía es **heteronomía**: Significa que las leyes por las que el individuo o la comunidad se rigen son *exteriores*, tienen un rango superior que las determina (en Kant, por ejemplo, leyes morales de carácter universal y racional cuya razón de ser radica en ellas mismas y no están determinadas por ningún deseo u objeto del deseo). La negación de ambos términos es la **anomia**, la negación de cualquier tipo de ley que, según Durkheim, constituye una situación social específica caracterizada por el predominio de las relaciones sociales carentes de significación y de poder unitivo, de las que no brota ninguna experiencia ni conciencia de solidaridad entre los miembros del cuerpo social.

Desde esta definición radical del concepto de **autonomía**, es importante distinguirla de términos como *descentralización, delegación, empoderamiento, organizaciones planas, trabajo en equipo*, y demás acepciones más o menos de moda. Las organizaciones autónomas se dan leyes, no las reciben.

¹ C. Castoriadis *“Figuras de lo pensable”* CÁTEDRA (1999)

Ciertamente, este concepto de organización presenta una paradoja formidable, muy difícil de gestionar: Una organización autónoma exige individuos autónomos que la constituyan –ya que, en su ausencia, no es nada, sólo puede existir bajo el mandato del Soberano–, y un individuo autónomo necesita constituir, a través de la cooperación, una comunidad autónoma para realizarse en ella. Pero, a su vez, en la medida en que la comunidad instituye sus leyes, limita la propia autonomía de sus constituyentes. Por tanto, sólo puede realizarse a través de una dinámica muy compleja de movimientos instituyentes que se cruzan con estadios instituidos, necesiándose ambos.

Autonomía y trabajo.

Los procesos de *transformación empresarial*, al menos en su formulación, persiguen la **apropiación del significado** del trabajo por aquellos que lo realizan como condición básica de una generación sostenible de riqueza. Esta apropiación sólo es posible a través del ejercicio de la autonomía, ya que, en otro caso, el significado pertenece a quien ordena la ejecución del mismo.

¿Cómo se manifiesta la autonomía en el trabajo? Fundamentalmente, a través de tres ejes: La autonomía personal, la autorreferencia y la autoorganización. Vamos a definir las²:

- La **autonomía individual** está relacionada con la asunción política de que cada persona tiene capacidad para desarrollar su trabajo, apropiarse de él, e impulsar proyectos y equipos en torno a ellos sobre sus ideas, iniciativas e ilusiones.
- La **autorreferencia** se basa en la estructuración organizacional en torno a áreas de actividad de la empresa de forma que toda persona de la misma está asignada a una de ellas. Los equipos que componen estas áreas las autogestionan de forma autoorganizada (aún en presencia de algún nivel jerárquico, como gestores de áreas, supervisores o similares) y ostentan un grado elevado de **propiedad** sobre lo que ocurre en las mismas: Sus objetivos, sus medios y recursos necesarios, su organización y su control. Estas áreas son formas suficientemente estables (intercambian recursos y conocimientos entre ellas) de constitución de equipos y promueven un aprendizaje continuo sobre las actividades más habituales de la empresa, creando centros de conocimiento que puede ser *transportado* a otras áreas, generando, en el mejor de los casos, una impresionante espiral de aprendizaje a través de la *fertilización cruzada*. El ejercicio de la autonomía requiere una –o más- *autorreferencia*: ¿Cuál es mi ámbito de

² Parcialmente tomado de A. Vázquez “El modelo vasco de transformación empresarial” HOBEST (1998)

referencia en el que puedo cooperar para darnos leyes? En ausencia de este ámbito, sólo tenemos la *anomia*.

- La **autoorganización** se refiere tanto al ejercicio de la autonomía en las formas autorreferenciales como a formas *adhocráticas*, más o menos intentadas o más o menos espontáneas, que configuran equipos temporales en torno a proyectos estratégicos, iniciativas, problemas resistentes o formas de combinación y comunicación entre las áreas de autorreferencia. La característica esencial de estos equipos es que crean sus propios objetivos, sus formas de organización y funcionamiento, sus formas de autocontrol, que se mueven desde el principio (el concepto, la idea) hasta el final (su realización, su ejecución). Dicho en breve, se autoorganizan y se autoestructuran.

Por tanto, la autonomía individual, los espacios de autorreferencia y las acciones de autoorganización constituyen condiciones de fondo para la práctica de la autonomía en la organización. Como ya hemos dicho, su gestión es muy compleja por el carácter intrínsecamente paradójico que presenta (los movimientos instituyentes en los estadios autoinstituidos), pero constituye un principio fundamental, no sólo de la transformación organizacional, sino del ejercicio de la democracia en la empresa.

Alfonso Vázquez - HOBEST
www.hobest.es

Lectura complementaria:

Págs. 122-125 de Alfonso Vázquez: “El modelo vasco de transformación empresarial”, Hobest (1998)