

INTELIGENCIA POLÍTICA Y SUPERACIÓN DE LAS TENSIONES EN LA ORGANIZACIÓN

JORGE ETKIN, Dr.

Universidad de Buenos Aires

jorge@preceptos.com.ar

RESUMO

Na realidade e desenho da organização intervêm múltiplos atores e interesses nem sempre complementares, esta realidade inclui os *stakeholders* ou grupos de influência em seu entorno. Para alcançar uma organização sustentável se requer um mínimo de acordo entre os integrantes e também do conjunto com as necessidades da comunidade. A inteligência política mostra a capacidade do corpo diretivo em realizar estes acordos, que se refletem e desenharam um mapa de poder, com uma divergência controlada ou negociada. A inteligência política é a síntese entre a realidade complexa e a busca da governabilidade para a organização. Para além da eficácia implica racionalizar em termos de consenso, representação, participação e sintonia com as demandas e necessidades do contexto. Demonstra a capacidade de gerar acordos de base e projetos compartilhados, assim como legitimá-los em relação com os fatores do contexto. A inteligência política é o avanço desde as tarefas administrativas da gerência tinham a função de de governo da organização.

Palavras-chave: Mapa de poder, projeto compartilhado, diversidade negociada, legitimación, capacidade de gobernar, bases de acordo, políticas da empresa, multipropósito e complexidade.

RESUMO

En la realidad y el diseño de la organización intervienen múltiples actores e intereses, no siempre complementarios. Esta realidad incluye a los *stakeholders* o grupos de influencia en su entorno. Para lograr una organización sustentable se requiere un mínimo de acuerdo entre los integrantes y también del conjunto con las necesidades de la población. La inteligencia política muestra la capacidad de los directivos en lograr estos acuerdos, que se reflejan en diseñar un mapa de poder, con una divergencia controlada o negociada. La inteligencia política es la síntesis entre la realidad compleja y la búsqueda de gobernabilidad para la organización. Más allá de la eficacia implica razonar en términos de consenso, representación, participación y sintonía con las demandas y necesidades del contexto. Demuestra la capacidad de generar acuerdos de base y proyectos compartidos, y además legitimarlos en la relación con los factores de contexto. La inteligencia política es el avance desde las tareas administrativas de la Gerencia hacia la función de Gobierno de la organización.

Palabras-clave: Mapa de poder, proyecto compartido, diversidad negociada, legitimación, capacidad de gobernar, bases del acuerdo, políticas de empresa, multipropósito, complejidad.

1. ESTRATEGIAS DIRECTIVAS EN ORGANIZACIONES COMPLEJAS.

Las decisiones directivas se basan en una visión de la organización. En este trabajo vamos a tomar distancia de la visión basada en la racionalidad y eficacia de los comportamientos (la dirección por resultados), para profundizar en el enfoque de la complejidad. Desde este último enfoque la organización no es una forma de alcanzar objetivos sino un sistema social que desarrolla una vida propia, donde se conjugan factores de orden social, económico, cultural y político. Vida propia refiere a la metáfora de lo viviente en lo que tiene de recursivo, en la capacidad del sistema para avanzar desde su propia producción. Pero, siendo un tejido social, también refiere a la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios en el contexto.

Tratándose de una construcción social, la organización refiere a un conjunto dinámico, con dualidades y contradicciones. La diversidad de fines, actores y motivaciones internas, se expresan en forma de tensiones y oposiciones. En este ambiente, el sistema recursivo se convierte en un sistema adaptativo complejo. La capacidad de aprendizaje refiere a la posibilidad de superar sus propios dilemas, renovando sus modelos mentales, incluyendo el de la dirección. Las tensiones son creativas pero también destructivas, y ello se refleja en la posibilidad de sobrevivir y crecer en un entorno incierto y adverso.

En forma resumida, los factores que hacen a la compleja realidad interna y externa de la organización son: a) el grado de incertidumbre en las variables ambientales que influyen sobre las políticas y estrategias de la organización, b) la falta de congruencia entre los objetivos múltiples, las dualidades y tensiones en la estructura y en los procesos internos, c) las oposiciones de intereses entre individuos y grupos en la misma organización, como también las relaciones de adversidad con otros actores en el entorno.

La complejidad refiere a dilemas propios de la organización, factores de orden estructural que llevan a consecuencias indeseables, y dualidades en las políticas de empresa. Por caso, la creciente presión en el sentido de buscar mayores niveles de eficacia productiva tiene efectos negativos sobre

el ambiente de trabajo y la calidad de vida en la organización. La incorporación de nueva tecnología que aumenta la eficiencia suele también traer desempleo y malestar social en la organización.

La complejidad enseña que no alcanzan con los criterios racionales de eficiencia y eficacia para el desarrollo sustentable (autónomo) de la organización. En tanto existen fuerzas o procesos opuestos como parte de la misma organización, la tensión es inevitable. Por ejemplo entre los rasgos de identidad (como una construcción interna) y los contenidos de los planes estratégicos (la adaptación al entorno). La complejidad refiere a la necesaria coexistencia del orden y el desorden, relación que en términos de Dee Hock (2003), conduce a la llamada "organización caórdica". Este concepto destaca la existencia de procesos de renovación que se movilizan desde la tensión creativa.

De modo que conducir una organización no es solo articular esfuerzos o definir un rumbo compartido sino enfrentar el dilema de las decisiones que tienen efectos a la vez positivos y negativos sobre la continuidad, estabilidad y crecimiento de la organización. Utilizando la metáfora de la navegación, es como el navío (organización) que intenta sostener un rumbo en un ambiente turbulento, con vientos cruzados y también con grupos internos que frente a la adversidad, adoptan posiciones diversas sobre la ruta a seguir. En este sentido, los textos de conducción hablan de "navegar la complejidad" (A, Battram, 2004). Es una realidad diferente a una orquesta que responde a un director, donde los músicos siguen una partitura y el público asiste a la función esperando que se cumpla un programa por todos conocido.

La relación entre gobernabilidad y complejidad no sólo implica adecuar la estructura y el sistema de gestión a los factores de contingencia, para mejorar rendimientos. Es más que reconocer la influencia de las características del contexto y la tecnología sobre el diseño de la organización y los modos de conducción. En cuanto a las formas de organización, recordamos un conocido estudio de H. Mintzberg (1984), donde el autor sostiene que "la estructuración efectiva requiere una consistencia entre los parámetros de diseño y los factores de contingencia". Se refiere a factores tales como la hostilidad y diversidad del entorno, el

tamaño y propiedad de la empresa. El análisis de la complejidad advierte que una estructura “efectiva” (en resultados visibles) también puede afectar el ambiente de trabajo, y desde allí poner en riesgo la continuidad y el crecimiento de la organización.

La visión desde la realidad social de la organización, destaca los procesos de autonomía o de autoorganización. Estos procesos sociales refieren a la dinámica de grupos internos, con sus acuerdos, normas y relaciones, los cuales movilizan la propia estructura en la que ellos funcionan. De manera que la estructura real o emergente está en surgimiento continuo, en un sistema socio-técnico. No un sistema determinado desde el planeamiento y la jerarquía. La realidad es compleja por la influencia de las necesidades, expectativas e imágenes socialmente construidas, y por lo tanto no es programable o manejable desde la dirección. Esta visión de la complejidad se relaciona con el concepto de organización “como sistema viviente” (De Geus, 1998), el cual destaca la capacidad del propio sistema para recrear las condiciones necesarias para lograr continuidad y adaptación a los cambios ambientales.

Desde la mirada del sistema viviente, la organización es un tejido social con procesos articuladores, defensivos y de adaptación, procesos que mantienen la cohesión y la continuidad de los grupos y el conjunto en un entorno cambiante. Es una visión de sistemas porque enfatiza en las relaciones e interacción de las partes, orientadas por propósitos de conjunto. Relaciones que se construyen en el marco de la organización, pero sin someterse en forma pasiva al poder central o al orden establecido. Procesos que sostienen a la llamada autoorganización (Etkin y Schvarstein, 2000), una realidad interna, construida desde las visiones y relaciones en grupos. En esta realidad también se construye la identidad que los miembros comparten y en cuyo marco interpretan los sucesos cotidianos.

Lo viviente refiere a los procesos de adaptación y aprendizaje derivados de la experiencia e interacción social, no solo de los planes oficiales de capacitación formal. En la autoorganización hay un reconocimiento de la subjetividad de la organización, que se expresa tanto en la identidad compartida como en otras ideas de conjunto como las imágenes, los símbolos, valores y creencias

compartidas. La subjetividad también está presente en el concepto de Gerencia Social (B. Kliksberg, 1996) como modo de gestión que enfrenta y supera los dilemas humanos del determinismo y la burocracia. La gerencia social promueve el capital social de la organización, expresado en la capacidad de trabajo en equipo, sobre la base de principios de equidad, solidaridad y valores éticos.

2. PROCESOS DE ADAPTACIÓN Y TENSIONES INTERNAS.

El enfoque de la complejidad reconoce que la existencia de la organización implica alguna congruencia entre las formas de organización y los requerimientos del contexto (adaptación al mercado, incorporación de nueva tecnología). Pero en esa “congruencia” de orden racional también se producen dualidades y tensiones internas que se deben resolver, desde una mirada distinta a la racionalidad finalista. Por ejemplo, la necesidad de actitudes creativas requiere incorporar y tolerar diversidad de posiciones y conocimientos, es decir, cierto “desorden creativo”.

Junto a la eficacia existe el problema de la gobernabilidad de la organización. La tarea de dirección no es sólo fijar el rumbo y controlarlo, sino también afrontar y resolver las posibles injusticias o exclusiones derivadas del orden establecido. De modo que los factores del entorno (las contingencias) pueden llevar la empresa “al borde” de su ruptura. Esto ocurre cuando la empresa se adapta pensando solamente en términos de las relaciones de producción y dirección por resultados. La complejidad admite vivir al borde, pero en la medida que existan procesos de compensación por los daños (ansiedad) que esta decisión tiene sobre la dimensión humana de la organización.

En ese borde o situación límite, la estructura se hace adaptativa. A esta forma de estructura se llega por efecto de la delegación, la ampliación de los roles laborales, la flexibilización de las relaciones mediante contratos transitorios, los enlaces laterales (redes). Como resultado, la organización pierde rigidez, incorpora la idea de transición, las relaciones están en proceso de cambio. Pero también el clima de trabajo suele incluir cierta dosis de temor, ansiedad e injusticia. Una empresa en el borde crea presiones muy fuertes sobre el personal, con pocas expectativas de futuro ya que la empre-

sa no puede asegurar el empleo. Es importante entonces evaluar cuánto hay de exigencia e imposición en los sistemas de gestión, y cuánto de mecanismos participativos que legitiman al gobierno a través de alguna forma de acuerdo. La gestión de la complejidad tiene consecuencias sociales importantes.

Algunos problemas en las organizaciones admiten soluciones satisfactorias que son definidas aplicando criterios objetivos de racionalidad instrumental o finalista. Como las cuestiones de nuevo equipamiento, o cambio en los métodos y procedimientos orientados hacia el aumento en la eficiencia de los procesos productivos. Otras realidades se presentan como dilemas o contradicciones, por ejemplo entre la objetividad de los indicadores y la motivación y expectativas de los individuos en el trabajo. Estas realidades requieren métodos de concertación y superación, no sólo de mejora en la gestión administrativa.

Los proyectos de conjunto en la organización tienen complejidad en tanto deben considerar las demandas de grupos de interés e influencia que plantean caminos divergentes que requieren ser compatibilizados (en alguna medida). Desde la mirada de lo social, el concepto de complejidad advierte la necesidad de una conducción responsable en el sentido de razonar sobre los efectos indeseables de la presión por una eficacia creciente. En este marco deben analizarse las diferencias entre gobernar y gerenciar. No para comparar méritos o priorizar entre profesiones, sino para mostrar la necesidad (y dificultad) de hacer compatible la diversidad de fuerzas, las diferentes posiciones y criterios que coexisten en la organización. No es solo advertir los límites de la gerencia en las empresas competitivas, sino también explicar los contenidos de la capacidad de gobernar.

En la realidad, las llamadas empresas competitivas, pueden presentar altos rendimientos y también estar al borde de la disociación, la ruptura interna (pérdida de cohesión) y del aislamiento externo. Esto por sus conflictos internos y la reacción de la propia sociedad que las considera peligrosas, por caso cuando amenazan la ecología. Son empresas que viven un delicado equilibrio entre el orden y el caos, entre la aceptación de sus productos y la amenaza de sus competidores, entre las exigencias

de clientes o usuarios y su reducida capacidad de compra, entre la presión de las reglas de la competencia y las tendencias hacia el monopolio. Tienen en ciernes problemas de (in)governabilidad y cada vez requieren mayores recursos para mantener sus posiciones de poder, al tiempo que ellas mismas contribuyen a construir un entorno amenazador.

En el mundo de los negocios, la inestabilidad ambiental y la necesidad de resultados en un contexto muy luchado (más que competido), lleva a diferentes formas de gestión, mas o menos responsables. Uno de los caminos más transitados por la dirección en el entorno de la lucha competitiva, se basa en la presión para aumentar los rendimientos en el corto plazo, en buscar la mayor eficiencia y productividad. En la visión de la dirección por resultados predomina esta visión eficientista, la racionalidad económica y el pragmatismo en las decisiones (el fin justifica los medios). Para esta gerencia es legítimo aquello que funciona, aunque su actitud también pone en riesgo la continuidad y el futuro de la propia empresa.

Por el contrario, una organización inteligente y socialmente viable requiere una función de gobierno con acuerdos sobre objetivos prioritarios, que asegure cierto marco de estabilidad (cohesión) sobre el cual debatir las innovaciones, que atienda las legítimas demandas de la sociedad y defina proyectos de interés general por encima de los enfoques parciales de los diferentes grupos de interés que actúan en la organización. Una función trascendente que también es parte de la complejidad, por cuanto debe superar las propias tendencias a tomar decisiones solo para mantenerse en el poder. El gobernante debe superar los problemas del aislamiento en la gestión y la indebida supremacía de sus proyectos de orden personal..

El gobierno transita por un estrecho sendero. Para no salirse del camino correcto debe evitar tanto la exagerada politización como la sobredosis de eficiencia que proponen los modelos tecnocráticos de dirección. Esta necesidad es particularmente crítica en las organizaciones que prestan servicios esenciales a la sociedad, por ejemplo en el área de la salud, la educación, la justicia, la ecología o el desarrollo de la comunidad. En su obra sobre la "recreación de corporaciones", R. Ackoff (1999)

destaca la responsabilidad social de la organización y propone su funcionamiento como un “sistema democrático en donde todos los grupos de interés participen de manera directa o indirecta en la toma de decisiones que les afecten”. La idea de la función de gobierno se caracteriza entonces por la posibilidad de representación y participación, reconociendo los derechos de los integrantes. No tomados como “recurso humano”, sino como una capacidad social comprometida con el desarrollo de la organización.

3. GOBIERNO Y DIALÉCTICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Los conceptos de gobierno (como unidad de estructura), gobernante (la figura visionaria que conduce) y capacidad de gobernar (calidad de la decisión y aceptación en el entorno) deben estar presentes tanto en el diseño de la organización como en el modelo de gestión. La idea es lograr un sistema sustentable, legitimado en la base y efectivo en las prestaciones. No es solo un avance en los métodos, sino en los principios, un salto conceptual o cualitativo. Implica dejar el esquema de grupos ordenados tras objetivos predefinidos y adoptar una visión de la organización como espacio donde coexisten acuerdos, tensiones y divergencias. Es la idea de la unidad (de proyectos) en la diversidad (tolerancia). Una realidad compleja que para funcionar como organización requiere articular esfuerzos en la praxis, y también acercarse a una significación compartida en el orden de lo simbólico (imágenes y creencias).

Hablamos de un salto cualitativo porque se concibe la organización desde otro esquema conceptual. Significa pasar del análisis basado en una racionalidad instrumental (buscando los medios correctos), a un debate y acuerdos básicos sobre la racionalidad sustantiva (buscando objetivos legítimos y compartidos). En este nuevo esquema, los propósitos no son “dados” ni “establecidos” en un sentido jerárquico porque requieren sustento interno y externo, no la imposición. A través de un diálogo abierto se requiere evaluar en qué medida los intereses o posiciones de los diferentes grupos que componen la organización están adecuadamente representados a la hora de tomar las decisiones de política.

La capacidad de gobernar implica una actitud

integradora. Considera la fuerza de los procesos de autoorganización. Como también la responsabilidad de la organización en cuanto a la ecología y la legitimidad de sus relaciones con la comunidad. Gobernar implica integrar las pautas que derivan de la construcción social (identidad, imágenes, creencias), que son superadoras del orden establecido. La diversidad no es vista como insuficiencia sino como problema a resolver para lograr gobernabilidad (orientación y control) de las relaciones internas y externas. Al respecto, Y. Dror (1996) dice: “considerando las serias debilidades de las formas de gobierno, deben concentrarse los esfuerzos en desarrollar la capacidad de gobernar y no en inculpar a las organizaciones tachándolas de ingobernables”. El enfoque de la complejidad indaga si la gestión es socialmente sustentable, analiza la equidad en las decisiones, el nivel de colaboración y compromiso interno y la satisfacción de las demandas de la comunidad. Un correcto desempeño de la función de gobierno considera la diversidad y las oposiciones en el marco de un proyecto acordado, ampliando la visión de la eficacia con políticas orientadas al desarrollo sustentable de la organización.

El ejercicio de la capacidad de gobernar no significa promover un solo rumbo y un orden determinado. La organización como realidad múltiple y compleja, es un sistema dinámico inestable. Ello implica que siempre hay necesidades y fines postergados, los cuales presionan para ser reconocidos, crean tensiones y llevan hacia el cambio no planeado. Este es un proceso dialéctico y por lo tanto continuo. Trae inestabilidad en las relaciones, pero también moviliza la organización. Es un proceso que impide tanto la disociación como la instalación de un poder hegemónico. En su estudio sobre las paradojas y tensiones en la organización, L. Schvarstein (1998) explica que “mientras en un lugar de la organización se afirman las grandes metas universales, en otro se están proponiendo objetivos sectoriales o intereses particulares que niegan dichas metas, y en un tercero se negocian acuerdos para acercar las diferencias”. En esta realidad, la capacidad de gobernar refiere a buscar factores complementarios (por caso, la necesidad de mantener la fuente de empleo) en una realidad conflictiva, para sustentar con dichos factores un sistema de gestión de la complejidad.

4. INTELIGENCIA POLÍTICA Y ORGANIZACIÓN SUSTENTABLE.

El análisis de la organización muestra diversidad de diversas lógicas o criterios de decisión operando sobre la misma realidad compleja. Existe “la racionalidad económica” en las decisiones gerenciales (eficiencia y eficacia) y en las relaciones de producción. En las conductas también influye “la cultura organizacional”, una construcción interna expresada en valores y creencias compartidos. En los modelos de conducción se ha incorporado el criterio de la “inteligencia social” en las decisiones de política, que refiere al respeto de los derechos humanos y la consideración de las necesidades básicas del personal. Junto con estos criterios y finalidades de orden económico, tecnológico y social, la gestión de la complejidad incorpora la dimensión política o de gobierno, tanto en las relaciones internas como respecto del contexto.

La capacidad de gobernar refiere al ejercicio del poder en forma creativa y la “inteligencia política” en la conducción. P. Duato (2003) afirma: “cuanto mas inteligencia política tenga el director general, más poder creador tendrá su organización. Con su inteligencia diseña la creación y con su capacidad política consigue el poder necesario para hacerla realidad”. La inteligencia refiere a las estrategias de crecimiento, la posición de la organización en el largo plazo, la visión de futuro en un contexto incierto. La política tiene que ver con la búsqueda de acuerdos para un desarrollo socialmente sustentable, el armado de proyectos para integrar la diversidad de fines internos, la capacidad para negociar y establecer lazos de colaboración con los grupos de interés e influencia en el contexto.

El marco de una realidad compleja, el crecimiento sustentable de la organización requiere una función de gobierno que cumpla las siguientes tareas:

- a) adaptar los objetivos a las nuevas condiciones y realidades en el entorno,
- b) construir proyectos que permitan integrar la diversidad de fines que existen en la organización, en lo que tienen de necesarios para el crecimiento conjunto,

- c) orientar el cambio no planeado, considerando las nuevas pautas que surgen de los procesos de autoorganización,
- d) mediar en las situaciones de crisis y conflictos que son propios de una realidad compleja,
- e) definir indicadores que permitan evaluar resultados en términos de cohesión y crecimiento de la organización,
- f) establecer políticas para fijar las prioridades de conjunto para su utilización como criterios en las decisiones gerenciales,
- g) definir regulaciones que operen como guía y como límites para las conductas que se consideran aceptables desde la organización, buscando un adecuado grado de previsibilidad y congruencia en las relaciones,
- h) establecer mecanismos de delegación como modo de dinamizar la estructura y promover actitudes creativas, y también para enfrentar las tendencias burocráticas,
- i) desarrollar dispositivos para darle transparencia a las comunicaciones, en particular en lo referido a las políticas y medidas de gobierno, buscando un ambiente de confiabilidad y conocimiento compartido acerca de los proyectos y prioridades de la organización en su conjunto.

Se requiere una síntesis que relacione el escenario de la complejidad, con la capacidad de gobernar y la inteligencia política. Una síntesis entre las formas predefinidas y los espacios de libertad en las organizaciones. Hablamos de la integración entre: a) las normas que enmarcan las conductas y resultan de los planes basados en la racionalidad finalista y, b) la visión de la autonomía o autoorganización, expresada en las imágenes y pautas socialmente construidas, que reflejan las necesidades humanas en el trabajo. La integración efectiva requiere limitar las fuerzas de la centralización del poder. Se requieren mecanismos de consulta, redes de comunicación extendidas más allá de los canales estructurados, espacios para expresar el pluralismo en las ideas y la posibilidad de participación de los grupos sociales en las

decisiones de política que afecten a toda la organización.

La síntesis superadora es posible en la gestión de gobierno, porque los gobernantes en esa función disponen de una visión amplia de los propósitos, los escenarios en el largo plazo, las múltiples demandas de los actores sociales, los recursos disponibles y necesarios. Gobernar es decidir ponderando las dualidades en la relación entre dichos actores y la organización que todos necesitan. Es acordar políticas por encima de los estrechos límites de la competencia entre intereses individuales, superando las condiciones de eficiencia y racionalidad instrumental que plantean los sistemas tecnológicos. La gestión de gobierno (síntesis) se propone una organización con desarrollo sustentable en un entorno incierto y cambiante, como resultado de una capacidad socio-técnica que es creativa en dicha incertidumbre, construida en un ambiente de colaboración y respeto de los valores sociales.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, Rusell. *Recreación de las corporaciones*. Oxford University Press. México, 1999.
- Batram, Arthur. *Navegar por la complejidad*. Editorial Granica. Barcelona, 2001.
- De Geus, Arie. *La empresa viviente*. Editorial Granica. Buenos Aires, 1998.
- Dror, Yehezkel. *La capacidad de gobernar*. Fondo de Cultura Económica. México 1996.
- Duato, Pascual. *Inteligencia Política*. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2003.
- Etkin, Jorge. *La gestión de la complejidad*. Oxford University Press. México, 2003.
- Etkin J. y L. Schvarstein. *Identidad de las organizaciones*. Paidós, Barcelona 2000
- Hock, Dee. *El nacimiento de la era caótica*. Editorial Granica. Barcelona, 2001.
- Kliksberg, Bernardo. *Pobreza, un tema impostergable*. Fondo Cultura Económica. México, 1996.
- Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel. Barcelona, 1984.
- Schvarstein, Leonardo. *Diseño de organizaciones. Paradojas y tensiones*. Paidós. Barcelona, 1998.