

REVISTA DE ADENAG

ISSN 1853-7367

Ejemplar N° 11 – 2021

ORGANIZACIONES GOBERNABLES Y ESTRATEGIAS DIRECTIVAS
GOVERNABLE ORGANIZATIONS AND MANAGEMENT STRATEGIES

Jorge Etkin jorge@preceptos.com.ar

Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Buenos Aires

Ensayo

JEL: M14

Resumen

Desde el enfoque de la complejidad, 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.

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.

Gobernar es decidir ponderando las dualidades en las relaciones entre los actores, en el marco de la organización sustentable, sostenida en términos sociales y políticos. Es acordar políticas por encima de los estrechos límites derivados de la competencia entre intereses individuales. Superando también las limitadas condiciones de eficiencia y racionalidad instrumental que plantean los sistemas tecnológicos.

Abstract

From the perspective of complexity, organization is not a way of achieving objectives but a social system that develops a life of its own, where factors of social, economic, cultural, and political order are combined.

The factors that make up the complex internal and external reality of the organization are: a) the degree of uncertainty in the environmental variables that influence the policies and strategies of the organization, b) the lack of congruence between multiple objectives, dualities and tensions in the structure and internal processes, c) the oppositions of interests between individuals and groups in the same organization, as well as the relationships of adversity with other actors in the environment.

To govern is to decide by weighing the dualities in the relations between the actors, within the framework of sustainable organization, sustained in social and political terms. It is to agree on policies beyond the narrow limits derived from the competition between individual interests. Also overcoming the limited conditions of efficiency and instrumental rationality posed by technological systems.

Palabras clave: Gobernabilidad, gobierno, gestión, estrategia, dirección

Keywords: Governance, governance, management, strategy, direction.

Enfoque del desarrollo sustentable

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, ello se refleja en la posibilidad de 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 controvertidos 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 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 que son socialmente construidas, situación que no es programable o manejable desde la dirección. Esta visión de la complejidad se relaciona con el concepto de organización “como sistema viviente” 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, que refiere a una realidad interna, construida desde las capacidades, visiones y relaciones en grupos. En esta realidad también se construye la identidad de la organización que los miembros comparten, en cuyo marco interpretan la realidad interna.

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. Capacidad que debe considerarse en los planes de la organización, priorizando las formas de participación.

Tensiones internas y superación

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 esta situación límite, la estructura se hace adaptativa. A esta forma de estructura se llega por efecto de la delegación, flexibilización de las relaciones mediante contratos transitorios, los enlaces laterales (redes). La organización pierde rigidez, incorpora la idea de transición, las relaciones están en proceso de cambio. Pero el clima de trabajo incluye temor, ansiedad e injusticia. Una empresa en la borde crea fuertes presiones, con pocas expectativas de futuro porque no sostiene el empleo. Importa 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.

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 en la organización tienen complejidad porque deben considerar las demandas de grupos de interés e influencia que plantean caminos divergentes, que requieren ser compatibilizados. Desde lo social, el concepto de complejidad advierte la necesidad de una conducción responsable que considere 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 profesiones, sino para mostrar la necesidad 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 propios y requeridos de la capacidad de gobernar.

Las empresas competitivas, pueden tener altos rendimientos y también estar al borde de la disociación (pérdida de cohesión) y aislamiento externo. 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, más 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.

Inteligencia política y función directiva

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 implica una actitud integradora. Considera la fuerza de los procesos de auto organización. 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. 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.

La capacidad de gobernar refiere al ejercicio del poder en forma creativa y la “inteligencia política” en la conducción. P. Duato (2003) afirma: “cuanta más 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.

En el marco de una realidad compleja, el crecimiento sustentable de la organización requiere una función de gobierno que incluya las siguientes decisiones y funciones:

- 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 desarrollo 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 cuanto 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, cuando los responsables 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. Una visión de la administración en contexto. Gobernar es decidir ponderando las dualidades en las relaciones entre los actores, en el marco de la organización sustentable, sostenida en términos sociales y políticos. Es acordar políticas por encima de los estrechos límites derivados de la competencia entre intereses individuales. Superando también las limitadas condiciones de eficiencia y racionalidad instrumental que plantean los sistemas tecnológicos. La visión de la gobernabilidad implica la gestión participativa para un desarrollo sustentable, aplicando formas responsables de poder en la organización, y atendiendo los requerimientos del sistema en su contexto.

Bibliografía

- Batram, Arthur. Navegar por la complejidad. Editorial Granica. Barcelona, 2001.
- Dror, Yehezkel. La capacidad de gobernar. Fondo de Cultura Económica. México 1996.
- Duato, Pascual. Inteligencia Política. Editorial Prentice Hall. Madrid, 2003.
- Etkin Jorge. Política, Ideología y Poder en Organizaciones. Ed. Granica. Buenos Aires, 2020
- Etkin, Jorge. La gestión de la complejidad. Oxford University Press. México, 2003.
- Etkin, Jorge. Metáfora y doble discurso político. Eudeba, Buenos Aires, 2000
- Kliksberg, Bernardo. Emprendedores sociales. Editorial Temas. Buenos Aires, 2011.
- Schvarstein, Leonardo. Diseño de organizaciones. Paradojas y tensiones. Paidós. Barcelona, 1998.