



**MANUEL
ALCAIDE CASTRO**

**LA IMPORTANCIA DE LA DINAMICA POLITICA
PARA EL DIRECTIVO**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

28

Muchas personas son considerablemente ingenuas a la hora de interpretar la vida en el seno de las organizaciones. Piensan que la condición necesaria y suficiente para tener éxito y ser eficaces en las mismas radica exclusivamente en estar en posesión de las capacidades técnicas y analíticas necesarias. Consideran que la cooperación y la buena voluntad prevalecen de forma casi automática, que la racionalidad siempre es posible y que la naturaleza humana es básicamente ética, generosa, cooperativa y que se encuentra impulsada por motivos desinteresados.

Aunque los psicólogos han puesto de manifiesto que a veces en la infancia ya se sientan bases importantes en orden a la destrucción de esta visión ingenua, lo cierto es que todo el sistema educativo, incluido el universitario, tiende a reforzar esta ingenuidad o, al menos, a no suministrar una visión realista de lo que constituye el complejo cuadro en el que se desarrolla el trabajo directivo en las organizaciones modernas. El mensaje implícito que transmite el sistema educativo, en la inmensa mayoría de los casos, puede ser expresado como sigue: "Trabajar significa llevar a cabo algunas tareas por sí mismo, aunque otras personas puedan estar presentes, todo lo que se necesita para realizar estas tareas se encuentra

automáticamente al alcance, los objetivos y las reglas aparecen especificadas con toda claridad y es relativamente fácil llegar a una evaluación objetiva de lo realizado". En este contexto el trabajo se presenta como un problema individual, completamente ajeno a relaciones sociales complejas y, en este contexto, el obtener la cooperación de los demás no constituye un problema relevante.

Por su parte en los centros de formación superior en materias empresariales se pone un énfasis especial en la capacidad de análisis sobre todo en la capacidad para el análisis económico y cuantitativo. Se enfatiza el rol de este tipo de técnicas y se estimula la creencia en torno a que existe una respuesta óptima para cada problema y para cada situación. Las técnicas de optimización forman el núcleo de la formación en materia financiera, en las ciencias de la decisión, en el marketing y en la economía en general. Se trata de un desarrollo curricular que, tanto en Estados Unidos como en España, así como también en la mayoría de los países europeos, constituye el resultado de fuerzas, en cuyo análisis no vamos a entrar, pero que sólo tienen una relación parcial con las exigencias reales del trabajo del directivo y con las capacidades y destrezas que es necesario que éste posea para que desarrolle su

trabajo con éxito. Aunque en el marco de la conducta organizativa se estudian temas como la participación, la comunicación, la motivación y el liderazgo, desafortunadamente este material continúa suministrando a los estudiantes, a nuestros estudiantes, un panorama considerablemente ingenuo de las organizaciones. Se trata de un cuadro desprovisto de tensiones, conflictos, resistencias, antagonismos, manipulaciones... Se trata de un cuadro realmente ingenuo. Las escasas ocasiones en que la problemática del poder aparece en estos textos lo hace vinculado a los fenómenos del liderazgo y de la motivación y en la mayor parte de los casos para limitarse a afirmar la importancia del poder y para hacer referencia, con mayor o menor entusiasmo, a las muy citadas bases de poder de French y Raven. No debe extrañarnos por tanto que la mayor parte de los titulados que acuden por vez primera al mercado de trabajo lo hagan con esta visión que no hemos dudado en calificar con reiteración de ingenua.

Sin embargo, muchos de estos mismos titulados después de unos años de experiencia de trabajo, enfrentados casi por sorpresa a la dureza de los hechos y sin claves culturales sólidas que sirvan para ayudarles a interpretar la realidad que viven y experimentan, cambian

su punto de vista y se acomodan e instalan en una interpretación cínica de las organizaciones. Desde esta perspectiva se da una importancia marginal a las capacidades técnicas y analíticas, se estima que tiende a prevalecer el maquiavelismo, las relaciones antagónicas, los intereses egoístas, los objetivos parroquiales, los conflictos destructivos, y que en consonancia con ello la naturaleza humana es oscura, competitiva, egoísta e inmoral. Este tránsito se produce y se acelera al encontrar una realidad que no se acomoda al paisaje organizativo que implícita o explícitamente se les ha dibujado durante sus años de formación. Este tránsito se produce a medida que perciben que las buenas ideas y proyectos rara vez están ausentes en las organizaciones y que lo realmente difícil es llevarlos a la práctica, implementarlos. a medida que perciben cómo en muchos casos la burocracia y los obstáculos políticos ahogan la creatividad y la innovación; a medida que observan cómo muchas decisiones de promoción o carrera, de diseño organizativo, de asignación de recursos, de estrategia, de presupuestos no son la resultante de la racionalidad aprendida, y en muchos casos imposible de hacer operativa, sino el resultado de procesos que sólo son explicables en claves de poder y política.

Esta orientación cínica conduce a fuertes sentimientos ambivalentes hacia el poder, hacia las personas poderosas y hacia los procesos de poder e influencia y suelen ser intelectualizados de forma diversa. De una parte por medio de creencias ilustrables a través del muy citado mensaje de Lord Acton al obispo Mandell Creighton: "El poder corrompe y el poder absoluto corrompe absolutamente". Mensaje que cristaliza en un deseo de autonomía frente a los poderosos y a los procesos de poder, de todo punto de vista irreal en las organizaciones modernas. Los directivos que adoptan esta actitud tratan de convertir sus puestos y posiciones organizativas en trincheras estériles desde las que se defiende una autonomía utópica. En otras ocasiones esta intelectualización toma un camino inverso. Se estima que la única forma de no ser vulnerables radica en acumular el máximo poder, lo que conduce a interpretar la vida organizativa en términos de una competición de suma cero con otros, o mejor contra otros, por el poder. En estos casos no se busca la completa autonomía sino la completa dominación, la dependencia unilateral, el completo control, también utópico, sobre los demás.

Cuando la prensa y las revistas especializadas narran episodios maquiavélicos y escan-

dalosos sobre las grandes organizaciones, y en España se han ofrecido para consumo público algunas narraciones de este tipo en años recientes, los ingenuos se impresionan y los cínicos ven reforzada su forma de pensar. A los primeros les gustaría creer que estas historias no son ciertas o que sólo son el fruto de la imaginación de los periodistas. Los segundos consideran que esto forma parte de la vida cotidiana de las organizaciones y que la única razón para que no estemos constantemente ante episodios de esta naturaleza radica en que suelen ser mantenidas en secreto por aquellas personas que tienen importantes intereses comprometidos en las mismas y no desean, por tanto, que la verdad sea conocida. La realidad es que estos acontecimientos no son el resultado de la imaginación de los periodistas. Los hechos narrados en muchos casos son verificables. Una perspectiva ingenua no se adecúa a la dura realidad de los acontecimientos, simplemente. Pero al mismo tiempo una perspectiva cínica tampoco aporta una explicación razonable, y sobre todo, tampoco aporta una explicación fructífera y constructiva.

A simple vista, al menos, esta clase de historias no son inconsistentes con el punto de vista cínico acerca del mundo organizativo que

nos rodea. Pero este punto de vista es incapaz de predecir y explicar dónde y cuándo se producirán acontecimientos como éstos, cómo evitarlos, y cómo lograr que la complejidad social trabaje a favor y no en contra nuestra. Esta perspectiva espera y predice luchas destructivas por el poder, vicios burocráticos y políticas de campanario en todo momento y lugar. Los hechos no dan, sin embargo, soporte a esta conclusión. La evidencia sugiere que a través de la movilización del esfuerzo colectivo que suponen las organizaciones se han logrado y se siguen logrando los mayores avances de la humanidad.

En nuestra opinión es necesario encontrar entre las amplias avenidas de la ingenuidad y el cinismo un camino intermedio que proporcione una visión realista de la vida organizativa, que mejore la formación de los futuros directivos, que permita decisiones cada vez más acertadas de selección y de carrera, y que contribuya en mayor grado a la excelencia. Para vislumbrar este camino hay que comenzar intentando dar respuesta al siguiente interrogante ¿Por qué se produce la dinámica política o la dinámica de poder en las organizaciones? En contra de los puntos de vista anteriormente referidos pensamos que los procesos políticos no se explican a partir de una supuesta perversidad

innata de las personas, no se explican a partir de la existencia de virus que anidan en el alma humana, sino que se explican a partir de las especiales características de los actuales puestos directivos y por la naturaleza incierta de muchos procesos y decisiones organizativas.

La evolución del fenómeno organizativo, sea o no empresarial, tiende a confirmar la presencia de dos factores que justifican la creciente importancia de la dinámica de poder, de la dinámica política, en el trabajo del directivo: en primer lugar, y desde la óptica de la toma de decisiones, la cada vez más problemática operatividad o virtualidad de una racionalidad sustantiva; en segundo lugar y desde la óptica de la dirección, el cada vez más frecuente déficit de poder con que los directivos tienen que afrontar su tarea.

Para profundizar en el primero de los factores mencionados hay que comenzar intentando dar respuesta a dos interrogantes claves: ¿En qué consiste lo que hemos denominado racionalidad sustantiva? Cuándo esta racionalidad sustantiva es posible?

La esencia del modelo racional de decisión o, como lo denominan algunos autores, del modelo racional de organización, descansa en dos postulados fundamentales.

En primer lugar, en un postulado relativo a las preferencias o al denominado criterio de decisión. Consiste en la existencia de unas preferencias claras a la hora de decidir, en la existencia de un objetivo que constituya el criterio supremo de decisión y que inspire las diversas actividades o fases del proceso decisional. Este objetivo claro es el que permitiría reconocer y estructurar el problema, generar soluciones alternativas, evaluar la aceptabilidad de las mismas y realizar una elección final entre ellas y todo ello a cualquier nivel organizativo. Desde la óptica del modelo racional de organización toda decisión se afronta con un objetivo claro o lo que es lo mismo con unas preferencias inequívocas acerca de los posibles resultados de la misma.

En segundo lugar, en un postulado acerca de la información. El modelo racional asume que se encuentra a disposición de las personas que deciden información relativa a las consecuencias de las posibles alternativas. No sólo se conocen las alternativas sino que además es posible establecer de forma inequívoca la conexión entre éstas y los resultados organizativos a los que conducirá cada una de ellas. Con posterioridad, este postulado ha sido progresivamente suavizado a través de las aportaciones de Simón y sus seguidores en torno al

concepto de racionalidad limitada. Así, en vez de considerar que todas las alternativas son conocidas, sólo se postula que las mismas pueden ser descubiertas a través de un proceso de búsqueda. Además, como existen costes y plazos inevitablemente implicados en esta búsqueda, se estima que ésta continuará hasta un punto siempre problemático en el que los beneficios resultantes de encontrar mejores alternativas no exceda a los costes que este encuentro comporta. De otra parte, se considera que en la mayoría de los casos la conexión entre alternativas y resultados sólo puede ser conocida en términos probabilísticos.

Cuando el objetivo con el que se afronta una decisión está claro y existe unanimidad con respecto al mismo, y cuando se conocen con claridad y existe acuerdo en torno a las consecuencias organizativas que tendrán los diversos cursos de acción posibles, las decisiones son susceptibles de racionalización técnico-económica. En este caso cabe afirmar la pertinencia del adiestramiento suministrado por los centros de formación en materias empresariales. Sin embargo, cuando alguno de estos dos postulados no se materializa, y ello ocurre con frecuencia, ya veremos por qué, forzosamente se produce el tránsito del reino

de la racionalidad al de la política. Un reino, este último, en el que a los diversos actores que participan en la decisión se les presenta la oportunidad, casi natural, de proteger o promover intereses propios, y un reino en el que el poder de estos mismos actores se convierte de forma casi inevitable en el determinante de la decisión. Un reino, en fin, sobre el que no se informa y se forma a los actores organizativos y sobre el cual sólo pueden aprender, sin garantías de éxito, a través de la experiencia y por el costoso método de la prueba y el error.

Con relación al segundo de los factores anteriormente mencionados, cabe indicar que cuando hablamos de déficit de poder queremos hacer referencia a que el puesto no confiere automáticamente al directivo todo el poder que necesita para influir sobre todo el que tiene necesidad de influir. Y no para lograr sus metas personales, sino en orden a materializar los propios objetivos que la organización le asigna o para llevar a cabo la tarea encomendada. Podemos señalar, con poco temor a estar cometiendo un grave error, que son cada vez más los directivos que en las organizaciones modernas desempeñan su rol y llevan a cabo sus tareas en esta situación de déficit de poder. Esta es la razón por la que tienen que desarrollar todo un conjunto de actividades

orientadas hacia la acumulación, desarrollo y uso de un poder compensatorio que les es absolutamente indispensable. Y es ello, por tanto, lo que inexorablemente les conduce al desarrollo de una intensa actividad política. El mensaje tácito que la organización transmite al directivo es el siguiente: éste es su puesto, ésta su tarea, éstos los objetivos que tiene que lograr, y éstos los medios de los que puede disponer. La sorpresa para el observador, para el analista y también en parte para el directivo que sólo es capaz de interpretar la realidad que vive en las claves que la cultura dominante le suministra, se produce cuando comprueba que los medios que la organización pone a su disposición, al menos en términos de poder, son claramente insuficientes con relación a los que necesita para desarrollar con éxito su tarea y para lograr la excelencia organizativa. Y no sólo eso sino que además su eficacia, su rendimiento, va a depender de que sea capaz de compensar a través de la dinámica política el déficit de poder al que inevitablemente tienen que hacer frente. Esta realidad hace que el poder se convierta para el directivo en un recurso escaso, en un recurso que no puede dilapidar, en un capital que tiene que administrar con suma prudencia y que constantemente tiene que reinvertir con la esperanza de recuperarlo acrecentado.

¿Pero qué es lo que ha cambiado en el mundo de las organizaciones para que los puestos directivos hayan evolucionado hacia esta situación que hace indispensable la dinámica política? ¿Qué es lo que ha cambiado en el mundo de las organizaciones para que una parte fundamental del trabajo de dirección consista en el desarrollo de todo un conjunto de actividades orientadas a la acumulación, desarrollo y uso del poder? O expresado si ustedes lo desean de forma más directa con relación a nuestro marco de análisis: ¿Qué es lo que ha cambiado en el mundo de las organizaciones para que la racionalidad técnico-económica sea cada vez más problemática y el déficit de poder del directivo más acuciante y generalizado?

La internacionalización de la competencia, la madurez de los mercados, la diversificación de los productos, el uso creciente de tecnologías refinadas, la incertidumbre de las áreas mercadológicas cubiertas por las empresas, la variabilidad en los volúmenes de producción, la creciente rapidez del cambio técnico, el crecimiento de las presiones que provienen del entorno, la mayor formación de la fuerza de trabajo, el crecimiento de las organizaciones, el cambio profundo en los valores culturales, la mayor presión social y sindical..., consti-

tuyen todas ellas tendencias sobre cuyos efectos se ha escrito bastante, sin embargo, pocas líneas se han dedicado a analizar su impacto acumulativo sobre la naturaleza del trabajo de los directivos. Es este efecto acumulado el que nos interesa resaltar en estos momentos.

Estas tendencias del entorno externo de las organizaciones han generado cambios profundos en el seno de las mismas que explican la nueva realidad en la que se inscribe el trabajo de dirección. Veamos cuáles son:

- Un incremento de la diferenciación y de la especialización que han intensificado de forma notable tanto la interdependencia como la variedad entre los actores organizativos.
- Un incremento de la incertidumbre.
- Un incremento de la escasez de recursos y, - Una erosión considerable de lo que podríamos denominar las fuentes y bases formales de poder del directivo.

Pero ¿cómo influyen estos cambios sobre la vigencia del modelo racional de organización y sobre el mencionado déficit de poder del directivo?

Hay que comenzar indicando que para hacer frente y dar respuesta a las exigencias, oportu-

nidades y amenazas planteadas por un entorno externo cada vez más complejo, las organizaciones se ven en la obligación de proceder a una intensificación de la diferenciación o especialización. Esta diferenciación o especialización más intensa se encuentra en el origen de un incremento de la interdependencia y de la variedad organizativa que contribuyen de forma decisiva tanto a cercenar las posibilidades de racionalidad técnico-económica como a incrementar el déficit de poder del directivo. Veamos por qué vía o a través de qué mecanismos.

En las organizaciones, sean o no empresariales, lo que ha sido dividido, diferenciado o separado debe luego ser unido, integrado o coordinado, de otra forma sería imposible lograr la realización de la tarea conjunta. Quiere esto decir que normalmente una mayor diferenciación suele generar una mayor interdependencia.

La interdependencia hace referencia a una situación en la que dos o más partes tienen poder la una sobre la otra, porque en alguna medida existe una dependencia mutua. Esta situación se opone a un estado de independencia, en la que las partes no tienen poder la una sobre la otra (no son mutuamente dependientes) y con un estado de dependencia uni-

lateral (o dominación) en la que una parte tiene un considerable poder sobre la otra, pero no viceversa. Cuando en las organizaciones existe un alto grado de interdependencia, la acción y la decisión unilateral rara vez son posibles, ya que son muchos los actores que pueden retardar, bloquear o sabotear una decisión o acción, debido a que tienen algún poder sobre la situación, o que tienen alguna capacidad o información vital para la misma. Este poder puede estar basado en la autoridad formal de sus posiciones, en los recursos humanos o financieros que ellos controlan, en algún tipo de conocimiento o experiencia especial, etc. Como consecuencia de este incremento de la interdependencia se producen dos efectos que tienen consecuencias sobre la politización de las organizaciones:

En primer lugar, y en el terreno de la decisión, la descentralización organizativa normalmente aumenta. Cuando las interdependencias son muchas, la integración de lo que ha sido dividido no se puede lograr, como ha demostrado magistralmente Galbraith, a través de los mecanismos clásicos de integración (jerarquía, reglas, programas etc.) sino por lo que ha sido denominado el ajuste mutuo, lo que no es más que la toma conjunta de decisiones en el lugar y entre los actores

que tienen la necesidad de coordinarse. Esto tiene el efecto de aumentar el número de actores que participan en los procesos decisivos y, por tanto, de aumentar el número de actores que potencialmente pueden actuar políticamente. Desde esta perspectiva la toma conjunta de decisiones entre directivos constituye un mecanismo de coordinación entre unidades y grupos, al que las organizaciones se ven obligadas a recurrir cuando la interdependencia, y también la incertidumbre de la que más adelante hablaremos, impide que tales decisiones puedan ser anticipadas y tomadas por instancias organizativas superiores y ajenas a los propios directivos de las unidades. En la medida que exista una mayor descentralización en la toma de decisiones, las posibilidades de conducta política dejan de quedar limitadas a los niveles altos de la organización, aumenta el número de actores que pueden potencialmente desarrollar el juego político e indudablemente disminuye la apariencia de orden, racionalidad y estabilidad. Desde esta perspectiva no cabe duda que la centralización constituye una de las estrategias para hacer a las organizaciones menos políticas. Se trata, sin embargo, de una estrategia que tiene sus límites, ya que presenta el inconveniente potencial de generar decisiones que ignoran las contingencias críticas de cada

situación concreta, perjudicando de esta forma la adaptación y la supervivencia de la organización a largo plazo

En segundo lugar, y en el terreno de la dirección, el directivo actual se ve afectado por múltiples relaciones de interdependencia. Relaciones con personas, grupos y unidades que tienen el poder de afectar al rendimiento en su trabajo y que a diferencia de lo que ocurría en épocas pasadas se encuentran al margen de la cadena jerárquica. El directivo es cada vez más dependiente de personas sobre las que no tiene autoridad formal tanto externas como internas a la organización: clientes y suministradores claves, sindicatos, compañeros o colegas, subordinados de éstos, etc. La interdependencia ha convertido a los puestos de trabajo de los directivos, no sólo de alto ni el sino también de los niveles intermedios, en puestos que requieren de forma constante la obtención de ayuda y cooperación de otros y que no dan al titular de los mismos un control automático sobre todo un conjunto de personas que son claves para él. Evidentemente es posible que en algunos casos mucha de la dependencia que se observa sea innecesaria y consecuencia exclusiva de una deficiente estructura organizativa. Pero inclusive en aquellos casos en que la estructura

y las prácticas administrativas son perfectas, una gran dependencia sigue siendo una parte inherente a los nuevos puestos de trabajo de los directivos y enfrentarse a la vulnerabilidad que la dependencia entraña constituye en el momento presente la parte más importante y difícil de su trabajo. La mayoría de las personas de quienes dependen los directivos cuentan con tiempo, energía y capacidades limitadas. Algunas personas pueden mostrarse poco cooperativas debido a que tienen demasiado que hacer en otra parte, otras porque no son realmente capaces de ayudar, y aun otras porque tienen metas, valores, intereses y convicciones en conflicto con las del directivo, y por tanto no desean colaborar. La realidad es que los directivos dependen de muchas personas sobre las cuales no tienen control directivo y ésta es la clave de una de las mayores frustraciones que se experimentan incluso en los puestos más altos. Además, paradójicamente y en contra de lo que normalmente se piensa, cuando una persona accede a puestos de mayor responsabilidad, importancia y status, las áreas en las que es vulnerable normalmente aumentan.

Por diversidad entendemos las diferencias que existen entre las personas en torno a metas, valores, intereses, y percepciones.

Cuando las diversas partes que se relacionan de forma interdependiente son muy diferentes unas de otras, o existe una fuerte diversidad entre ellas, aumentarán las dificultades para llegar a acuerdos acerca de lo que debería hacerse, quién debería hacerlo, cuándo y cómo. Diferencias en metas, valores, intereses y puntos de vista favorecen el que los diversos actores lleguen a conclusiones no coincidentes. Mientras mayor sea la diversidad y mientras mayor sea la interdependencia, mayores serán las diferencias de opinión. De otra parte debido a que existe interdependencia las partes no podrán resolver estas diferencias por decreto o por sí solas. Como consecuencia, altos niveles de diversidad e interdependencia en los lugares de trabajo se encuentran de forma natural muy relacionadas con opiniones conflictivas sobre las decisiones a tomar, las acciones a emprender y, desde la óptica de la dirección, con las crecientes dificultades que se observan para el logro de una cooperación constante de los demás y necesaria para el directivo. Es de nuevo la creciente diferenciación y especialización en el seno de las organizaciones la que se encuentra también en la base de la mayor diversidad que se observa en la actualidad en las mismas y por ello en la base de las mayores dosis de intereses en conflicto y puntos de vista divergentes. Las dife-

rentes unidades que nacen como producto de esta especialización ineludible tienen asignadas metas u objetivos en buena medida inconsistentes entre sí, o al menos resulta inevitable que hagan una lectura de los objetivos organizativos a la luz de los puntos de vista que le son propios e interpreten el mundo organizativo a través de la perspectiva de su unidad. Las unidades difieren tal como han mostrado múltiples autores en la naturaleza en las tareas que han de realizar, en el grado de formalización de sus estructuras internas, en la orientación interpersonal de sus directivos, en la orientación hacia el tiempo (corto o largo plazo)... Estas diferencias se agudizan y se fomentan a través de todo un conjunto de procesos organizativos de selección, de formación, de socialización, y sobre todo a causa de los sistemas a través de los cuales se mide el rendimiento de estas unidades, se valora su éxito y se recompensa a sus miembros. Son estos sistemas de medida y de recompensas los que vinculan íntimamente los intereses de los miembros de las unidades a las diferencias que le son propias, propiciando de esta forma el conflicto de intereses y la diversidad de preferencias u objetivos, todos ellos legítimos, a la hora de la toma de decisiones organizativas. De esta forma, lo que constituye el criterio supremo de decisión desde la óptica de la

organización se difumina, se hace equívoco, ambiguo susceptible de interpretaciones diversas y todas ellas con su carga de legitimidad. No debe resultarnos extraño, por tanto, que exista una diversidad de objetivos o de preferencias cuando los actores organizativos tienen que afrontar de forma conjunta decisiones relativas al diseño de los productos, la satisfacción de necesidades específicas de la clientela, los cursos estratégicos a seguir, el lanzamiento de un nuevo producto, asignación de recursos, etc. Desde esta perspectiva no cabe duda que el modelo japonés tópico de carrera (reclutamiento por la base, empleo de por vida, carrera intraorganizativa, promociones en base a la antigüedad y fortísima rotación entre especialidades) favorece la despolitización de las organizaciones al atenuar las consecuencias de la diferenciación y la especialización organizativa.

De lo indicado se puede deducir que una forma de hacer a las organizaciones menos políticas sería reducir esta diferenciación para lograr, de esta forma, mayores dosis de homogeneidad y acuerdo. Esta estrategia tiene, sin embargo, sus costes y sus limitaciones, ya que la despolitización se produciría al precio de reducir la capacidad de las unidades organiza-

tivas para hacer frente a facetas o problemas específicos del entorno externo.

Si a la interdependencia y a la diversidad le unimos o añadimos el mayor nivel de incertidumbre que las organizaciones tienen que afrontar en el terreno de la tecnología, de los mercados y de las fuentes de suministro, sumamos un nuevo factor, a los ya comentados, que también contribuye de forma decisiva a la politización de las organizaciones. Ahora la razón radica en que cada vez resulta más difícil evaluar de forma inequívoca las consecuencias organizativas que tendrán las diversas alternativas posibles, o los diversos cursos de acción posibles. La incertidumbre, que no es más que estar en posesión de menor información de la necesaria, constituye también una fisura por la que se desliza la promoción o protección de los intereses propios, la heterogeneidad de puntos de vista sobre la conexión acciones-resultados y en suma el conflicto de intereses a la hora de la toma de decisiones.

Si forzosamente son muchos los casos en los que hay que tomar decisiones con información insuficiente o con incertidumbre y con preferencias ambiguas, los procesos racionales devienen problemáticos. Si incluso los problemas con mayor apariencia de objetividad se

encuentran abiertos a interpretaciones múltiples, y si los actores organizativos, no sólo a causa de sus intereses, sino por sus diferentes backgrounds, otorgan significados diversos a la misma información, parece lógico esperar que los procedimientos racionales sólo generarán soluciones inequívocas ante un número limitado de problemas.

Un factor adicional, que contribuye también de forma decisiva a acentuar la generalización de los procesos políticos es la escasez de recursos. En este sentido existe gran cantidad de material empírico que respalda la afirmación relativa a que a mayor escasez, más conflicto, más uso del poder y mayor politización. Las razones que se esgrimen para ello son fundamentalmente dos:

- Mientras mayor sea la escasez, las demandas de los diversos actores se presentarán a los ojos de las personas que deciden con una mayor carga de legitimidad, y los criterios objetivos perderán capacidad para discriminar entre estas demandas.

- De otra parte, mientras mayor sea la escasez mayor será la motivación de los actores para usar el poder y emplear el tiempo y la energía que son necesarios para intentar influir en la decisión.

Esta conexión entre escasez, conflicto y politización explica la fuerte preferencia de las organizaciones por el crecimiento. El crecimiento y por tanto la holgura de recursos permite que se pueda afrontar el cambio sin redistribuir los recursos preexistentes y permitiendo que ningún actor disminuya el nivel con el que previamente contaba. La holgura de recursos se configura de esta forma como una estrategia orientada a favorecer la despolitización de las organizaciones por una doble vía. De una parte porque reduce la necesidad de interdependencia (pensemos en el caso de los inventarios) y de otra porque cuando se satisfacen los niveles de aspiración de los diversos actores hay menos razón para el conflicto, la competición y el uso del poder. Las limitaciones de esta estrategia provienen de que comporta costes adicionales.

Como último factor que contribuye a la importancia de la dinámica política en el trabajo de dirección citábamos con anterioridad la considerable erosión que se ha producido en lo que podríamos denominar las fuentes y bases formales y clásicas del poder del directivo. Aquí no nos referimos ya a las personas que están fuera de la cadena jerárquica sino a los propios subordinados. En el curso de los últimos años la dependencia de los

directivos con respecto a sus subordinados ha aumentado. Los tiempos en los que el directivo indicaba "¡Hay que saltar!" y los subordinados contestaban o preguntaban "¿A qué altura?" han terminado, afortunada o desafortunadamente, según los puntos de vista, pero han terminado. Las razones de esta nueva realidad son diversas:

De una parte, la discrecionalidad del directivo para recompensar por la vía de los resultados extrínsecos (promociones, incentivos...) resulta cada vez más limitada:

- A veces porque estas decisiones se encuentran concentradas en las unidades de personal o en los niveles superiores de la jerarquía empresarial, y cada vez más lejos de las potestades del jefe directo.

- A veces porque, como consecuencia de la presión sindical y de la regulación convencional, el suministro de algunas de estas recompensas se encuentra sumamente regulado, reglado y sujeto a normas que limitan la arbitrariedad pero también la discrecionalidad del directivo para otorgarlas.

- En otras ocasiones porque se ha producido una disminución de la parte variable de la remuneración vinculada al rendimiento, al mérito o la efectividad y se ha producido

también una reducción notable de las diferencias entre los niveles salariales de los diversos puestos, lo que perjudica el valor de la promoción como recompensa. En España éstas fueron tendencias muy marcadas durante los años 70 y principios de los 80 y sobre las que en los últimos años se ha iniciado un proceso tímido y lento de recuperación.

De otra parte, el ambiente cultural imperante en la sociedad prima de forma clara la autonomía, el individualismo, la asertividad y todo ello ha producido una inevitable pérdida de confianza en la autoridad, en el denominado poder legítimo, que se espera y se desea. La disminución de la confianza en las organizaciones y en la autoridad torna el control de los actores organizativos mucho más problemático. Estos se aproximan al trabajo y a la vida organizativa con sus intereses en un primer plano y pensando en lo que pueden obtener del mismo. De otra parte y como línea de tendencia el directivo tiene que gestionar una mano de obra con las necesidades de tipo primario satisfechas, con un mayor nivel de instrucción, socializada en el exterior de la organización en los valores mencionados, cada vez más especializada y que no puede ser fácilmente reclutada y reemplazada.

En este nuevo marco de referencia el directivo se ve en la obligación imperiosa de desarrollar por su cuenta y riesgo nuevos métodos para adquirir poder y para conservarlo, en ello va a radicar su eficacia como líder: la persuasión a través de una base de poder informacional, establecer relaciones favorables, crear sentido de la obligación en los demás, fomentar la identificación de sus subordinados, establecer una buena reputación profesional, generar una cultura organizativa, etc... Constituyen algunos de los métodos a emplear. No es casualidad que el tópico de la cultura organizativa haya adquirido una relevancia inusitada en los últimos tiempos.

De lo que hemos indicado hasta este momento cabe obtener a nuestro juicio algunas conclusiones de interés.

- En primer lugar, y en el ámbito de la toma de decisiones, los procesos políticos no se explican a partir de la perversidad de las personas, sino por la naturaleza incierta de muchos procesos y decisiones organizativas. Si hay que tomar decisiones con información insuficiente y con preferencias ambiguas, los procesos racionales devienen problemáticos. En este sentido la perspectiva política no puede desplazar absolutamente a la pers-

pectiva racional. Las organizaciones viven una doble realidad, racional y política, y el valor explicativo de una u otra va a depender de la naturaleza de las decisiones. Existen organizaciones en las que la perspectiva política resulte más útil que la racional debido a la gran incertidumbre que tienen que afrontar en el terreno económico y tecnológico. En otras la perspectiva racional puede ilustrar mejor la dinámica intraorganizativa debido a su mayor estabilidad ambiental y al carácter más rutinario de su tecnología y de sus operaciones. De otra parte, si seguimos la distinción de Ansoff entre decisiones estratégicas, administrativas y operativas, o la de Kast entre subsistemas estratégico, coordinador y operativo, se puede afirmar que aunque la actividad política puede darse en las tres esferas de decisión, es más probable que se dé en las primeras, al ser, por su propia naturaleza, menos susceptibles que las últimas de racionalización técnico-económica.

En segundo lugar y en el ámbito de la dirección, considerables pruebas acumuladas muestran que los directivos con éxito son sensibles a las dependencias que tienen con relación a otras personas, eliminan o evitan la dependencia innecesaria, y establecen un poder compensador sobre esas otras personas.

Necesitan un poder adicional para usarlo de modo que les sea posible influir en los demás logrando que colaboren. En otras palabras la razón fundamental para que surja la dinámica de poder y para que desempeñe un papel tan importante en las organizaciones, no es forzosamente que los directivos anhelan gozar de poder, ni que ansíen desesperadamente progresar. Se debe a que la dependencia inherente a los puestos de dirección es mayor que el poder o el control que se otorga a las personas que ocupan estos puestos, En tales circunstancias la dinámica de poder es inevitable y necesaria en su trabajo. No obstante hay que indicar que existen puestos directivos donde las dependencias son relativamente pequeñas y en los que una persona que posea las capacidades técnicas y analíticas necesarias, unidas a la motivación, puede ser razonablemente eficaz. Lo que queremos enfatizar es que el número de puestos directivos que se caracterizan por una elevada dependencia va en incremento y que en ellos es prácticamente imposible ser efectivos sin desarrollar una conducta considerablemente orientada hacia el poder. En otras palabras en la mayoría de los puestos directivos, la incapacidad o la renuencia a adquirir poder y a hacer uso de él, tiene como resultado un desempeño ineficaz.

En tercer lugar, esta nueva realidad exige que el directivo que desee lograr la excelencia en su puesto:

- Tenga que ser extremadamente sensible en lo relativo a la distribución de poder en el seno de las organizaciones.

- Tenga que emplear una gran variedad de métodos para adquirir poder e influencia en orden a lograr la cooperación de multitud de personas externas e internas y estas últimas tanto en el seno como al margen de la cadena jerárquica: controlar información, controlar recursos, forjarse una buena reputación profesional, establecer relaciones favorables, crear sentido de la obligación, fomentar la identificación, etc. De otra parte ha de saber y ser sensible a los puntos fuertes y débiles de cada uno de los métodos. Por ejemplo, no se puede utilizar la identificación para lograr algo que entre en conflicto con los propios ideales en los que tal identificación se basa. O no se puede utilizar el poder experto que es un poder circunscrito a problemas para prevalecer en áreas en las que no se le reconoce su cualidad de experto. Tienen que ser sensibles, en suma, a lo que otros consideran un comportamiento legítimo en el uso del poder.

En cuarto lugar, un comportamiento orientado hacia el poder no basta para garan-

tizar la efectividad. Este tipo de comportamientos es condición necesaria para ser efectivos en puestos directivos de alta dependencia, pero no condición suficiente. Y no lo es porque, de una parte, se necesitan también otras capacidades analíticas y técnicas a las que no se puede infravalorar y, de otra, porque un comportamiento orientado hacia el poder, aun en el supuesto de que controle adecuadamente las dependencias del puesto, puede tener también un impacto negativo sobre otros individuos y otras actividades, con el resultado neto de causar más perjuicios que beneficios a ¡a marcha de la organización. Todos sabemos de directivos que logran sus metas individuales pero dejando una estela de destrucción tras de sí, o de otros que controlan sus dependencias al precio de convertir sus unidades en inoperantes reinos de taifas.

En quinto lugar, resulta absolutamente necesario que a la hora de la selección de personal y de la planificación de las carreras se tome expresamente en consideración las dependencias que el puesto comporta y las capacidades de los candidatos a ocupar la vacante para gestionar estas dependencias. Algunos factores relacionados con estos procesos de gestión de personal contribuyen a menudo a crear situaciones en las que se forma

una brecha importante entre las capacidades de un directivo y el uso del poder y su dependencia.

El "gap" entre dependencia y capacidades para gestionarla tiene tanta importancia a la hora de explicar una errónea decisión organizativa de selección o promoción como el "gap" entre las exigencias técnicas y analíticas del puesto y las capacidades a este respecto. Lo que ocurre es que mientras a este último desajuste se le presta una atención considerable, el primero prácticamente se ignora. Incluso las personas con capacidades orientadas hacia el poder suelen padecer algún tipo de desajuste de esta naturaleza cuando pasan de un puesto a otro que comporta mayores dependencias. Como pocas veces se le explica a alguien, en su formación, que le será necesario identificar a aquéllos de quienes dependerá y aquéllos con quienes tendrá que contar, y que tendrá que desarrollar antes de actuar eficazmente un poder compensatorio con respecto a los mismos, inclusive las personas naturalmente sensibles a los fenómenos sociales suelen tropezar con este problema. Muchos de los problemas a que ello da lugar podrían evitarse si se tomara en consideración y si se conociera y comprendiera mejor la dinámica de poder en las organizaciones. Una reacción típica de la

persona que se encuentra en un puesto que exige un comportamiento más orientado hacia el poder de lo que puede o desea asumir es la de quejarse acerca de la pérdida increíblemente frustrante de tiempo por culpa de los demás que se produce en su nuevo puesto. Siempre que exista un "gap" entre la dependencia inherente a un puesto directivo y las capacidades que para el desarrollo y uso del poder tenga el titular del mismo, parece inevitable cierta ineffectividad organizativa.

Tal como indica Kotter, si viviéramos en un mundo en el que predominaran las empresas que sugiere el modelo tradicional de los economistas, algunas de las reflexiones que estamos realizando podrían ser consideradas, por una audiencia benévola, interesantes pero irrelevantes. Este mundo pudo existir de forma aproximada en el momento histórico en el que la teoría económica tuvo sus primeros desarrollos. Pero la verdad es que este panorama, si alguna vez existió, ha cambiado profundamente en el curso de las últimas décadas. Ha dejado de existir ese mundo empresarial socialmente simple donde los problemas de la diversidad y de la interdependencia eran muy pequeños comparados con los actuales. Sin duda, los antepasados de nuestros actuales directivos, eran mucho más dependientes de la

naturaleza que de las personas y ello producía una gran cantidad de autonomía con respecto a los demás. Hoy lo opuesto es lo cierto. Después de años de cambios intensos en el terreno tecnológico, social y económico, son mucho menos dependientes de la naturaleza y mucho más dependientes de otras personas. Su trabajo es menos autónomo y hay que interpretarlo en términos de relación con los demás. En este sentido el trabajo empírico de Mintzberg da lugar a una descripción soberbia del trabajo de los directivos. Este autor suministra una imagen que se aleja de forma radical del estereotipo del directivo como planificador reflexivo, dueño de su tiempo y al que se acude sobre bases de excepción. Por el contrario muestra que los directivos despliegan una intensa actividad a un ritmo agotador, caracterizada por la variedad, la brevedad y la fragmentación y en la que lo importante se mezcla sin solución de continuidad con lo aparentemente trivial. Muestra también que tienen una marcada preferencia por la acción directa y por los medios verbales de comunicación. Y sobre todo y lo que es más importante, muestra que buena parte de su tiempo lo emplean en desarrollar y mantener una tupida red de contactos informales a los que da preferencia absoluta.

Se trata de una actividad marcadamente orientada hacia las relaciones interpersonales. No obstante, es una pena que Mintzberg no profundizara en las razones, consecuencias e implicaciones políticas de esta nueva imagen del directivo mucho más acorde que la tradicional con la realidad de su trabajo.

No cabe duda que esta nueva visión del trabajo de los directivos debe arrojar nuevas perspectivas sobre el fenómeno de la selección de personal y de la planificación de carrera, al ser necesario evitar que aquellos puestos cuyas dependencias son intensas sean ocupados por personas que carezcan de las capacidades políticas y de la sensibilidad necesarias para gestionarlas de forma efectiva. Cuáles son con precisión estas capacidades, cómo desarrollar esta sensibilidad, cómo pueden ser los directivos formados en ellas, cómo compatibilizar siempre y en todo momento ética y actividad política, en qué consiste hacer un buen uso del poder, y tantos otros interrogantes constituyen, para el ámbito académico, retos no resueltos a los que urge dar respuesta en un futuro lo más cercano posible.

Lo que en el momento presente se puede afirmar es que los directivos más eficaces son aquellos que no se instalan en una perspectiva cínica ni tampoco ingenua sino que tienen una

visión más realista y sofisticada de la compleja realidad social que son las organizaciones modernas. Los directivos más eficaces son aquellos que, en la mayoría de los casos y desafortunadamente por el método de prueba y error, encuentran entre las amplias "avenidas" de la ingenuidad y del cinismo un camino estrecho, mal definido y aprehendido todavía por parte del ámbito académico, pero diferente y fructífero. Son ellos los que ponen en marcha cambios importantes y obtienen la cooperación a pesar de las muchas personas inclinadas a resistirse. Son ellos los que fomentan la conducta creativa, la innovación y

la responsabilidad a pesar de multitud de obstáculos burocráticos. Son ellos los que logran que la complejidad social "trabaje" a favor y no en contra. Son ellos los que logran que la complejidad social cristalice en la originalidad, la creatividad y la innovación y no en un incremento peligroso de las luchas destructivas por el poder.

Nunca en la historia de la empresa y de las organizaciones fue el directivo tan dependiente de los demás, nunca fue tan vulnerable y nunca como ahora se exigió del mismo unas capacidades tan poco conocidas, tan difíciles de aprender y tan arriesgadas de usar.