**Gestión de la complejidad en las organizaciones (Jorge Etkin)**

**Introducción**

**La organización reconocible**

Las organizaciones reconocibles son aquellas cuyos límites y operaciones son identificables y que cuentan con procesos visibles y conocidos por sus integrantes, grupos de influencia e interés que se relacionan con ellas desde el contexto (proveedores, clientes, inversionistas). No son solamente lo que producen, sino que constituyen un conjunto social con actores personalizados con sus compromisos, pero también con fines grupales. Estas organizaciones cuentan con rasgos de identidad que la cohesionan hacia dentro y la diferencian en su medio. Estas mantienen sus raíces pero crean estructuras flexibles para adaptarse a los cambios del entorno, el cual puede describirse como incierto y cambiante.

**La visión de la complejidad**

El análisis se aborda a partir del llamado *paradigma de la complejidad,* según el cual existen en la organización relaciones que operan en un sentido complementario, divergente o indiferente, tomando en cuenta tanto los objetivos comunes como el sentido emergente de las interacciones de grupos. La complejidad también se refiere a los intercambios que se producen en un ambiente incierto y cambiante.

Podemos considerar a la organización como un sistema complejo porque allí operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armonio y estable, y también porque el sistema tiene un diseño y acuerdos constitutivos que se redefinen y adaptan a través de la reflexión y los procesos de aprendizaje.

La función directiva toma decisiones tendientes a alcanzar los resultados deseados, pero en la realidad esto se ve afectado por la diversidad de grupos que además de participar del conjunto tienen proyectos específicos y se movilizan tras sus propios intereses.

**Coexistencia de razón y sinrazón**

Los directivos actúan con “razón” y “sinrazón”. Esto es así en parte porque carecen de la información necesaria o deben recurrir a su visión e imaginación. Pero también actúan “sin razón” porque utilizan argumentos que son discutibles desde la perspectiva de los diversos grupos, internos y externos, relacionados con la organización.

El orden establecido desde planes y programas oficiales y desde las posiciones de poder convive con relaciones y actividades emergentes que individuos y grupos construyen en sus relaciones y prácticas cotidianas. La creatividad e innovación tienen que ver con esta actitud espontánea o emergente de los integrantes que se apartan del camino establecido y lo cuestionan. Estas actitudes son enfrentadas desde el poder, porque desestabilizan a la autoridad establecida.

Este desorden es una muestra de la capacidad de la organización para producir los cambios a fin de lograr su cohesión. A este proceso se lo denomina “*autoorganización*”, el cual ajusta la realidad interna a los cambios no previstos del entorno, y mantiene las condiciones que dan continuidad y cohesión a las actividades y relaciones sustanciales de la organización.

**Integración de colaboración y competencia**

El crecimiento tiene que ver con la coexistencia de procesos de colaboración y competencia en la organización. Es esencial que las diferencias se reconozcan como parte del pluralismo creativo y no como un obstáculo para la gestión.

La actitud de compromiso y lealtad, tan importantes para los procesos de delegación y creatividad en el trabajo, solo son posibles en un ambiente democrático y solidario. La organización se integra con el aporte de grupos internos y externos que tienen sus propios intereses, posiciones e influencias. El desafío es construir un proyecto compartido que no anule sus diferencias

**La cuestión de la gobernabilidad**

La organización debe caracterizarse por ser democrática, transparente y participativa. Esto tiene que ver con sus formas de gobierno y los espacios que los grupos tienen para expresar y sostener sus ideas sobre el estado y la marcha de la organización, y con la posibilidad de crear un ambiente de trabajo motivador y equitativo.

La problemática de la diversidad y la incertidumbre amplía el concepto de dirección para pasar a pensar en términos de la función de gobierno y los problemas de gobernabilidad. El gobernante debe atender varios frentes a la vez, y ajustar el rumbo considerando tanto los propósitos de la organización como las divergencias y la diversidad de ideas (el pluralismo).

**Capítulo 1: La organización viable**

**Organización, objetivos y condiciones de existencia**

Las organizaciones operan con una “racionalidad finalista” porque realizan un esfuerzo coordinado para llevar adelante ciertos propósitos de conjunto. Los objetivos le dan sentido a su desempeño, pero no son una condición de existencia. Las organizaciones no sobreviven solo si cumplen sus objetivos, sino que requieren un cierto grado de viabilidad.

La *viabilidad* puede definirse como los procesos que le dan a las organizaciones permanencia en el tiempo. Son procesos y formas de relación que les permiten operar como conjunto, no solo en un momento, sino a través del tiempo.

**Procesos recursivos de la organización**

Un sistema viable dispone de procesos de autocontrol que se ponen en marcha para enfrentar realidades que lo desestabilizan. El autocontrol hace que las operaciones se realicen de cierto modo y que se respeten ciertos límites. El problema es que los controles cohesionan, pero también operan como un rechazo a los necesarios procesos de cambio.

Las organizaciones viables son recursivas porque se reiteran en aquello que les da autonomía, las mantiene vivas o les permite crecer. La *recursividad* demuestra que existe un proceso de autoorganización. El concepto de *recursividad* es la aplicación en el análisis de la organización de la idea de ciclo de vida, donde se ponen en relación las fases de nacimiento, desarrollo, madurez, crisis y renovación. Esto nos indica que la organización que sobrevive lo hace porque tiene la capacidad de reaccionar ante la crisis (cultural, financiera, etc.).

De esta forma, cuando la organización viable es puesta en peligro, crea nuevas soluciones sin renunciar por ello a sus rasgos constitutivos. Si renuncia, se corta la recursividad y estaríamos hablando de una refundación, es decir, de un nuevo sistema, y no de una renovación.

**La organización como diseño y construcción social**

Cuando hablamos de organización nos referimos a esquemas, relaciones estables y previsibles que son tomadas como referencia valida por sus miembros a efecto de realizar una actividad conjunta. Ciertas relaciones son básicas, constitutivas o fundacionales, y son ellas las que permiten hablar de la existencia de “una” o de “la” organización. Este tejido y su trama no son inalterables, sino que llegado el momento de la renovación, deberá también renovarse el consenso o acuerdo básico que sostiene a la organización. Cuando un banco pasa de ser un banco de individuos a uno mayorista o de empresas, el cambio no es técnico, sino que requiere de la renovación de la mentalidad de los individuos y de los procesos.

Cuando los cambios de la organización son estructurales (por ejemplo, cambio de tecnología, o calidad de sus productos), esto no altera la idea constitutiva, los principios o prioridades que la caracterizan. Por ejemplo, si un estudio de abogados tiene el acuerdo básico de no defender a funcionarios corruptos, su permanencia dependerá de la forma en que respete dichos principios en la práctica.

**Cultura y estrategias de la organización**

El concepto de *viabilidad* refiere a que una organización logra existir como sistema diferenciable en su entorno gracias a la existencia de ciertas capacidades y principios. También hace referencia a que aquella mantiene rasgos constitutivos y no se encuentra sujeta a la cambiante voluntad de sus directivos.

Sin embargo, la estrategia del cambio puede operar contra la continuidad de la propia organización, si ésta se convierte en una estructura flexible que logra éxitos transitorios, y avanza con el ejercicio del poder (con resistencias), y no con el consenso sobre valores. Los directivos imaginan escenarios futuros, pero no saben cuál será la reacción o aceptación interna ante las futuras estrategias. Entonces, ellos y sus estrategias duran tanto como se los permite el poder de que disponen.

**La función de transformación en el sistema**

El concepto de *recursividad* no refiere a los procesos que corrigen las desviaciones a una norma para restablecer un equilibrio. Las actividades llevan a mantener ciertas condiciones. La recursividad indica que no se realizan actividades que cuestionan estas condiciones, sino aquellas que las reafirman. En las actividades de un banco comercial, siempre están presentes el límite de riesgo, la solvencia del deudor, entre otros conceptos, sobre los cuales se procesan las operaciones y se interpreta la realidad.

**Crisis, transición y renovación de la organización**

Hablar de una organización que perdura en el tiempo implica reconocer que no todo cambia, porque su continuidad requiere mantener el núcleo de valores o principios básicos que coordinan la diversidad de grupos que la componen.

La organización tiende a rearmarse en forma continua alrededor de lo que sabe hacer. De todas maneras, también debe modificar sus formas de relación con el exterior para considerar los cambios en tecnologías, expectativas y demanda de sus proveedores, clientes y usuarios. La falta de congruencia entre las fuerzas que plantean el cambio y las que refuerzan lo existente genera rupturas en la organización.

Lo opuesto a la continuidad es la ruptura. Pero entre dichos extremos se dan los procesos de renovación y transición. La *renovación* implica volver atrás para recuperar los valores fundacionales. Es volver a las fuentes luego de un periodo de transgresión que llevó a una crisis.

El concepto de *transición* se refiere a los cambios en las estructuras y los procedimientos, en el marco de un plan o proyecto de reforma. Es un reacomodamiento de fuerzas que no debería modificar los rasgos constitutivos. Se habla de “*transición ordenada*” cuando la misma es gobernable, tiene una lógica y un acuerdo de base. El proceso también requiere un marco de referencia mínimo y un proyecto reconocido para que la organización no desaparezca junto con las tensiones del cambio estructural.

**El carácter reflexivo y el impulso transformador**

Para construirse y perdurar, la organización debe estar en condiciones de verse a sí misma y de tener una representación de sus modos de funcionamiento. La organización viable es consciente de sus capacidades y sus insuficiencias. Por ejemplo, en el ejercicio de la *reflexividad*, un banco sabe qué negocios puede afrontar, y qué riesgos no puede asumir.

La reflexividad no es algo natural, sino un conocimiento que se construye a partir del análisis deliberado de la organización. No trata sobre el análisis de las estrategias, propósitos y políticas, sino de la reflexión de los estados internos. Reflexivo es darse cuenta de las crisis y de los conflictos internos que están atando a la organización.

La actitud reflexiva no surge espontáneamente, sino que debe ser promovida desde la conducción. Y hay fuerzas que se oponen a ello. En las organizaciones que perduran podemos hablar de la existencia de tensiones y de un *impulso transformador* que busca el crecimiento en un marco de equidad en las relaciones. Este impulso se manifiesta en las relaciones de poder, debate de ideas y el cambio que se produce a través de los procesos de aprendizaje.

**El proceso de aprendizaje como factor de cambio**

La organización, para crecer, debe estar preparada para actualizar sus relaciones con el medio externo. Debe disponer de capacidad para detectar las diferencias entre su esquema actual y los servicios que debe ofrecer para ser viable. Una forma racional es producir los conocimientos necesarios a través de la enseñanza y el *aprendizaje.*

El proceso de aprendizaje consiste en la incorporación y producción de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles referidos tanto a los procedimientos como a la renovación de bases conceptuales. Se refiere a renovar los fundamentos o la experiencia, pero también a repensar el futuro, porque para ser viable, la organización debe estar preparada para explorar el futuro e imaginar escenarios posibles.

El aprendizaje hace viable al sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de los individuos y grupos de la organización.

En la medida en que este proceso la estabiliza en sus relaciones con el medio y le permite incorporar nuevos servicios y productos, se dice que la organización aprende a través de la adaptación.

Pero este modelo del aprendizaje como cambio adaptativo es parcial. Muestra a la organización respondiendo a fuerzas externas: solo se preocupa por la adecuación. En algún momento se requiere una ruptura y los cambios adaptativos son inadecuados para el cambio disruptivo.

**El capital humano de la organización inteligente**

El aprendizaje y la adaptación son la base del llamado *modelo de inteligente de organización.* Además de poner en relación los servicios con las demandas externas, la “inteligencia” se refiere a la capacidad de mejorar las relaciones internas, la cohesividad y los modos de funcionamiento. Es decir, desarrollar tanto su continuidad como su potencial de crecimiento.

Un componente básico de la inteligencia es la forma en que en ella se consideran el saber, los conocimientos y las destrezas de sus componentes humanos. La organización inteligente toma la capacitación como una inversión y el saber profesional y la experiencia como un activo intangible.

La dirección protege y desarrolla el conocimiento en forma específica mediante la llamada *gestión del conocimiento*. Esta gestión tiene el propósito de mantener al activo y convertir el conocimiento en valor agregado para la organización.

**Capítulo 2: Modelos de organización**

**El modelo como fuerza cohesiva**

El modelo de organización describe las actividades básicas, sus relaciones internas y externas, centros de decisión y los recursos que fluyen hacia ellos o que desde allí se aportan al proceso productivo. El modelo informa al directivo cuales son las actividades críticas y como están conectadas.

Un modelo flexible mantiene ciertas reglas de juego, ciertas relaciones fijas. Esas relaciones estables operan como las condiciones de funcionamiento. Son las que sostienen a la organización, permiten conservar su identidad y le dan continuidad en el tiempo.

**Lo pensado, lo definido y lo emergente**

Existe un modelo formal (el diseño) y otro que opera en los hechos (la praxis). La interacción social, la realidad con sus imprevistos y sus duras condiciones, hacen que dichos esquemas no siempre coincidan.

Esto no refleja un error, sino un proceso de ajuste y desajuste permanente en las relaciones respecto con lo proyectado. Se dice que un modelo “cierra” (se autosostiene) cuando las variables internas que han sido alteradas (una caída en la producción) también pueden regresar a sus valores normales (la ampliación de los horarios de trabajo).

**Premisas y bases ideológicas del modelo**

Los modelos, como explicación, pueden basarse en distintas premisas. La organización se supone que es: a) un mecanismo o máquina que responde a un programa; b) un organismo con partes interdependientes que funcionan como un conjunto, y c) un sistema inteligente y adaptativo. Las distintas premisas hacen la diferencia en los modos de diseñar la organización, de conducirla y controlarla.

El modelo es positivo en tanto da cohesión y coherencia a los esfuerzos. Es negativo cuando enfrenta a los individuos con la organización.

El modelo que se promueve desde la dirección suele estar orientado a la eficacia, eficiencia, y la adaptación al medio. Pero en los hechos este modelo suele provocar reacciones o resistencias que el esquema no muestra, porque la exigencia creciente y la presión por resultados generan un clima autoritario y una reducción de la calidad de vida en la organización.

Los directivos responsables deben utilizar un concepto ampliado de la eficacia y el desempeño, no solo tomar como indicadores lo visible en el corto plazo, y tampoco razonar solamente en términos de la ecuación costo-beneficio.

**La objetividad y la subjetividad en los modelos**

Existe un diseño oficial o una visión desde la dirección, pero también los integrantes desarrollan su imagen de la organización. En tanto esquemas mentales compartidos, los modelos de la organización se convierten en parte de la cultura del conjunto, creando ritos, ceremonias y creencias colectivas.

Esta subjetividad es también la diferencia entre los conceptos de modelos de organización y estructura organizativa. Estructura se refiere a las formas manifiestas de ordenar las actividades en términos de la autoridad, la especialización y reglas de operación. El concepto de modelo se refiere a una estructura mental, la representación de una forma de pensar y de hacer en cierto contexto.

**Valor del modelo: representación y pertenencia**

El alcance o potencialidad de un modelo debe entenderse en su contexto, en su espacio y en su tiempo. Desde esa posición, el analista puede calificar un modelo de congruente, pertinente o adecuado, y también si es aceptable o no en términos económicos, políticos o sociales.

Para que sea completo como método, el modelo debe ser representativo de aquellos aspectos de la realidad que está analizando.

Un modelo de organización, aunque sea exitoso en el plano de los negocios, no por ello es aplicable en el campo de la salud, la salud o la justicia.

**La organización como unidad en la diversidad**

A medida que crecen, las organizaciones tienden a buscar mayores grados de certeza en sus ambientes decisorios. Se trata de que las conductas sean conocidas y previsibles para evitar la desviación de sus planes. El peligro es que la organización va asumiendo mayores grados de rigidez y tomando distancia de las demandas ambientales.

En este escenario, adquiere importancia el concepto de estructura, no como mecanismo uniformador, sino como enlace con el medio.

Las áreas, sectores o unidades componentes tienen que diferenciarse para atender las demandas del medio específico con que ellos tratan. Por ejemplo, en un banco no es lo mismo el área de servicio al cliente que el sector jurídico encargado de la ejecución de los deudores.

Las diferencias pueden convertirse en divergencias, porque las unidades traen demandas incongruentes para la organización. Para orientar las decisiones y cohesionar las actividades, desde la dirección se definen políticas comunes, se instalan redes de comunicación y procesos de control.

**Política, estrategia y el modelo de organización**

En las realidades donde pesa la visión estratégica y existe el consenso o compromiso de los integrantes, el concepto de “modelo de organización” es análogo al de “organización real” por dos razones: a) porque ambos conceptos refieren a una representación o abstracción en la medida en que la organización es una pauta de relaciones y no un objeto, y b) porque en estos casos hay consenso sobre cuáles son las prioridades y modos de trabajar en conjunto, esto es, las ideas son compartidas.

Una organización “real” puede estar operando con ciertas contradicciones que el modelo (desde la dirección) disimula. Por ejemplo, se afirma que el individuo es lo más importante, pero se lo cambia tan pronto como deja de rendir. Además, aun siendo coherente en el discurso, puede diluirse en la práctica cuando se dejan a un lado sus principios porque aparecen intereses que no han sido explicitados o declarados en el modelo. Aquí se produce una distancia entre modelo y organización.

**El modelo y la metáfora de lo viviente**

Las actividades en la organización, desde la visión de lo natural, se presentan como procesos recurrentes, tareas y relaciones que se reiteran en el tiempo, dando lugar a los distintos ciclos que sostienen al sistema.

Así nos referimos a un modelo de “*sistema natural*”, que no solo funciona con base en los planes y el diseño, sino que dispone de procesos que la equilibran y la mantienen “viva”, por ejemplo, que la restablecen ante una crisis que la conmueve. Este modelo se caracteriza por contar con los rasgos de recursividad, reflexividad y aprendizaje.

El modelo de organización natural y autónoma es entonces una combinación de factores de diseño con relaciones emergentes. Debe darse una coordinación entre factores externos y la capacidad, voluntad y compromiso de los integrantes.

**Procesos y ciclos de vida de la organización**

No todos los cambios derivan de nuevas necesidades en los integrantes, del aprendizaje o la experiencia. También tienen que ver con el desorden creativo, los efectos de la realidad imprevista y emergente. Este es el ámbito del cambio no planeado, que el modelo no puede definir por anticipado. Pero el modelo sí puede reflejar el espacio que la organización otorga a estas posibilidades de cambio. La organización deberá estar preparada para cambiar el rumbo, para confrontar o debatir y estar abierta a las nuevas propuestas.

Cuando hablamos de procesos nos referimos a las actividades recurrentes que siempre están presentes, que tienen un fundamento y una función. Vista la organización como un sistema natural, sus procesos refieren a las fases de creación o nacimiento, al mantenimiento, crecimiento, adaptación y renovación. En algún momento deja de ser un diseño y se convierte en un ciclo que se actualiza y reitera dentro de ciertos límites que le permiten sobrevivir y crecer.

**Estabilidad y dinámica en los modelos**

El concepto de modelo permite distinguir entre lo estático y dinámico. Los *modelos* *estáticos* representan relaciones en un lugar y tiempo determinados, que obran bajo la metáfora de “una foto” o un “mapa”.

Los *modelos dinámicos* muestran los cambios de dimensión de la propia organización y su adecuación en las formas de producción. Son modelos que refieren a la existencia de ciclos, fases o momentos de la evolución, en un entorno también cambiante.

El bajo desempeño de un modelo puede ser una muestra de su ineptitud o su falta de actualización frente al contexto. Es también el problema del atraso tecnológico y su alejamiento respecto de las legítimas demandas de la población.

**Capítulo 3: La dinámica de la organización**

**El cambio y la dinámica de lo impensado**

Desde fuera, decimos que la organización se orienta hacia el logro de sus propósitos. Pero esta frase es declarativa, no se refiere a lo que realmente ocurre. De hecho, la organización avanza en múltiples frentes a la vez, reflejando la diversidad de intereses que la componen.

Las actividades de la organización a través del tiempo permiten reconocerla en su medio ambiente, pero también hay algo en ella que está cambiando.

La dinámica a la cual nos referimos no es la del cambio planeado. La diversidad de intereses o la posición dominante de ciertos grupos y opiniones hacen a la dinámica de la organización, que también debe responder a las perturbaciones que provienen de las fuerzas del contexto.

**Enfoque técnico y visión estructural del cambio**

Desde una perspectiva *racional-técnica*, se afirma que el desorden se ataca y se resuelve con una dirección efectiva y capacitada. Se reconoce que todo sistema productivo tiene limitaciones o imperfecciones, pero ello no le impide operar en forma satisfactoria porque las partes aceptan operar dentro de esas condiciones. Respecto de lo imprevisto, la dirección tiene la función de corregir las desviaciones al rumbo definido, teniendo en cuenta los márgenes de desviación aceptables en la práctica.

Por otro lado, encontramos el enfoque *estructural*, el cual habla de las divergencias, las dualidades y oposiciones que pueden darse en la base del acuerdo constitutivo o en las relaciones entre los individuos, grupos y la organización. Estos dilemas de tipo estructural no tienen solución a través de las medidas técnicas. Entonces la organización funciona con tensiones que pueden llevarla a crisis y conflictos.

**Momentos de afirmación, oposición y superación**

El enfoque estructural destaca tres momentos en el proceso de cambio:

El *momento de la afirmación* se refiere a las decisiones de la dirección sobre los planes, políticas y procedimientos formales. Así se crea un régimen de carácter general que da prioridad a los fines del conjunto por sobre los individuales, lo que en la práctica genera cuestionamientos por parte de los individuos que ven en esto un avance sobre sus aspiraciones. El momento de la afirmación corresponde al concepto de la “organización planificada”.

La resistencia y las prácticas no previstas configuran el *momento de la negación*. De esta forma se crea una oposición al orden establecido que afecta las relaciones, las desestabiliza y lleva a situaciones de crisis y conflicto. Este momento se refiere a la llamada “organización emergente o práctica”.

El ciclo cierra con el *momento de la superación*, que se refiere a la actividad de negociar para buscar un denominador común que considere la diversidad de intereses en juego y permita la continuidad de la organización. Este tercer momento se refiere al diseño e implementación de la llamada “organización requerida y en transición”.

**Las brechas que no terminan de cerrar**

En la *organización planificada* se ubican las decisiones sobre objetivos y políticas, el diseño de la estructura y los procedimientos, la definición del presupuesto y las formas de control.

En la *organización emergente o práctica* se ubican las formas en que las tareas se llevan a cabo en la realidad, dentro y fuera de las normas establecidas.

En la *organización requerida y en transición* se ubican las propuestas de cambio que permiten superar las fallas y oposiciones internas. Se refiere a los intentos de las partes de hacer viable al conjunto. No es sinónimo de resolver una diferencia, sino de negociar una salida de la crisis.

Hablamos de la transición porque aun en el marco de un pacto superador subsiste cierta dosis de dualidad no solucionable. La relación entre el individuo y la organización o entre el orden establecido y las motivaciones individuales constituyen una brecha que puede reducirse pero que no termina de cerrarse. Y esa brecha que lleva la diferencia a niveles tolerables, representa un acercamiento pero también queda en la agenda como un tema movilizador de nuevos debates.

**Factores que movilizan a la organización**

Desde la visión estructural pueden distinguirse tres formas de dialogo y debate:

1. El diálogo entre lo planificado y lo práctico, el cual busca ajustar los objetivos
2. El diálogo entre lo práctico y lo requerido para el crecimiento de la organización, el cual busca mejorar los procesos y superar los conflictos.
3. El diálogo entre lo requerido y lo planificado, que busca modificar los programas y políticas para hacerlos más practicables.

Estas formas de diálogo están basadas en la existencia de crisis y tensiones internas y con el exterior. La tensión es un factor que dinamiza las relaciones, que las mantiene activas hasta que se encuentren los cambios que permitan superar las diferencias.

Las divergencias de fondo no se relacionan con los aspectos técnicos, sino con los espacios que los grupos quieren ocupar en la estructura, o sea, la cuestión de las bases y los alcances del poder.

El enfoque estructural lleva a pensar en las relaciones inestables que instalan cierta dosis de incertidumbre y operan como factores movilizadores de la organización.

**La explicación dialéctica del cambio**

Una lectura del cambio con el enfoque dialéctico se basa en destacar las relaciones de oposición entre actores o procesos de la misma organización, como ocurre entre la creciente presión para aumentar la producción y la reacción de los empleados para defender sus condiciones laborales.

Uno de los aspectos de la visión dialéctica del cambio es la connotación política del enfoque, asociándose con cierta temática no económica, como las disputas de índole ideológica, disputas para ocupar determinados cargos o las alianzas.

También puede verse como un proceso no necesariamente destructivo, ya que la confrontación puede referirse a la existencia de posiciones críticas en el marco de un debate de ideas para mejorar al sistema.

La visión dialéctica de las oposiciones advierte un esquema de autoridad que impone las decisiones a través de la vía jerárquica. Esto posibilita la desvalorización y falta de crecimiento de los empleados, generando descontento en ellos, lo que lleva a los jefes a reforzar las órdenes y los controles, hasta que la crisis lleva a redefinir la relación.

**La organización dual y sus tensiones**

El enfoque estructural nos advierte que la realidad en la organización se mueve en distintos niveles, dominios o lógicas que están relacionados entre sí pero también tienen una tendencia a mantener una lógica diferenciada.

Al hablar de los dominios nos referimos a diferentes ámbitos:

1. Procesos económicos y tecnológicos
2. El dominio de lo social
3. El dominio de lo político

Estos dominios se necesitan entre sí, y tienen vasos comunicantes. La relación entre dominios se establece de manera que se dejan brechas o disfunciones respecto de los objetivos de la organización.

La función de la dirección es el diseño de una estructura viable y tomar decisiones de política para coordinar y dar un rumbo compartido a esos dominios.

**Proceso de cambio y relaciones de poder**

Acortar las brechas de diferencias y oposiciones requiere de transacciones que sirven al equilibrio del poder antes que a los objetivos de la organización. Pero estas transacciones forman parte de un proceso donde aparecen propuestas de cambio que no se dan por la vía de la planificación.

Las bases del poder están distribuidas entre distintos actores y procesos a lo largo de la organización; por ejemplo, el disponer de una materia prima exclusiva diferencia al proveedor.

En la realidad de las relaciones hay una matriz formada con diversos centros de poder e intereses diversos. Hay múltiples confrontaciones que se están realizando al mismo tiempo. Y esto no equivale al caos, porque en el ejercicio del poder se refiere tanto a las acciones que protegen o limitan como a las que promueven el cambio.

No todo surge de las reacciones o la resistencia al orden establecido. También hay construcción y creatividad en lo que se denomina “la dinámica de lo impensado”, por ejemplo, los grupos de trabajo desarrollan sus propias formas de hacer y pensar.

**Intereses contra principios e ideologías**

La gestión basada en principios es un enfoque que se opone a la visión de las empresas que se proponen adaptarse sin límites a las necesidades del momento.

En las organizaciones que se construyen siguiendo principios o ideologías pesan los acuerdos y la comunicación basada en factores de orden cultural y simbólico, como la misión de la organización. Es el caso de las asociaciones civiles, cooperativas y fundaciones. En ellas se busca que la empresa se sustente en el compromiso con las ideas de base y no solo con el interés de hacer negocios.

El tema de la ideología también puede operar como un factor de oposición, cuando se utiliza como verdad revelada o no discutible. La ideología actúa como factor cohesivo cuando tiene una base de consenso y es más que un discurso.

**Tensión creativa y crisis provocada**

Para una gestión eficiente preocupada solo por el desempeño y la productividad, los conflictos en la empresa se consideran como un desorden, algo que está fuera de lo racional. Los toma como una falla que debe ser corregida desde la dirección. Esta posición lleva a sancionar las actitudes opositoras y trabajar más sobre los efectos que sobre las causas de las divergencias.

En esencia existen dos extremos, una estructura excesiva, que reprime la creatividad, y un caos excesivo, que puede producir creatividad individual pero no llega a brindar servicios finales. Esta dicotomía da lugar a una *tensión creativa* que trae innovación a la organización, caminando desde el caos hacia un estado más estructurado para volver a comenzar.

Una tarea de los directivos es aceptar cierto desorden creativo, lo cual puede denominarse “crisis preventiva provocada”. Por ejemplo, ordenar al sector comercial relegar productos exitosos pero de bajo margen por artículos de mayor margen pero más difíciles de vender, lo que va a enfrentar distintos intereses dentro de la empresa (vendedores) y fuera de ella (clientes).

Promover la crisis significa dejar que una contradicción se exprese y disponer de la capacidad necesaria para orientar las fuerzas opuestas en un sentido innovador.

**La estrategia y el proceso dialéctico**

El *enfoque estratégico de la gestión de las organizaciones* es un modelo de gestión que desde la visión de lo económico y lo administrativo reconoce que las contradicciones están presentes en la estructura y los procesos. Es un modelo de dirección que entiende a la organización no como un recurso programable, sino como un sistema pensante y creativo.

Este enfoque supone analizar los factores del contexto y los escenarios futuros. No se trata tanto de si los procesos se ajustan a un orden establecido, sino de evaluar la congruencia con las demandas y posibilidades ambientales.

Hay ciertos aspectos comunes entre el enfoque estratégico y el análisis dialectico del cambio:

* La idea de la organización en movimiento como actividad sostenida;
* La importancia de la crítica a los procesos, mostrando las debilidades propias y las estructurales;
* La idea de crisis no como desorden sino como manifestación de necesidad de cambio;
* El manejo del poder en un sentido constructivo y no como factor represivo;
* Pensar que no hay una mejor forma, sino múltiples escenarios donde las relaciones productivas pueden crecer;
* Buscar en el contexto nuevas oportunidades para resolver los problemas de la organización;
* Una mirada a la organización como una red de procesos y trama de fuerza y no como una pirámide;
* Concebir las posiciones opuestas como una fuente de tensiones creativas;
* Distinguir a la gestión por su capacidad de maniobra y no por su facultad de establecer planes definitivos.