

INFLUENCIA DE LA POLÍTICA BAJO LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

José Alonzo Sahui Maldonado*

Resumen: Una organización es un invento social creado para servir una o más finalidades específicas. A veces, estas finalidades se ven influidas por la variable "política", lo que genera la aparición de organizaciones disfuncionales. Este trabajo pretende concientizar el uso de esta variable dentro del análisis organizacional. Se divide en tres partes: delimitación del concepto y ámbito de la política bajo la perspectiva de la teoría de la organización (TO), análisis de las organizaciones como instrumentos políticos e impacto de la política en las organizaciones, y una propuesta metodológica de Crozier y Friedberg de cómo incorporar esta variable en la TO.

Introducción: La política bajo la perspectiva de la TO

A LA POLÍTICA, COMO EJERCICIO DEL PODER, ES POSIBLE OBSERVARLA DE MUCHAS MANERAS. LA PODEMOS EXPLICAR a partir de las cambiantes necesidades de la sociedad, o analizarla mediante de la lógica de su ejercicio en las organizaciones. Ambas variantes no se contraponen, sino que son complementarias; es decir, que el análisis lógico de las organizaciones no se encuentra reñido de modo alguno con la(s) explicaciones mediante las cuales la sociedad interpreta e imagina las redes de poder que se hallan inmersas dentro de ellas.

Pero, ¿puede la política, y el poder como su moneda de cambio, ser comprendida desde una lógica completamente racional que busca su definición a partir de una explicación clara, coherente y sin ambigüedades? Es claro que hasta la fecha, los esfuerzos han sido por demás infructuosos.

Todos sabemos que la política afecta nuestras organizaciones, sin embargo, ¿conocemos

la magnitud de su importancia? Algunos autores clásicos en el estudio de la ciencia política, como Karl Deutsch han señalado que "la política es en cierto sentido la toma de decisiones por medios públicos" (1976: 15). La definición anterior es aséptica, concreta, conceptualmente muy clara, pero operativamente no aporta mucho como punto de partida para una discusión sobre el tema.

Ello se debe a que la política presenta dos aproximaciones, claramente contrastantes. En el primer caso, la forma positiva de ver la política nos permitiría explicarla como un proceso de dirección humana que sintetiza las aspiraciones de una agrupación de personas en la búsqueda de su bienestar. Por otro lado, en la forma negativa, podríamos señalar que la política es el ejercicio arbitrario del poder. Y para algunos,

el poder es hijo de la depredación; somos animales, y somos depredadores. Las estructuras que le hemos agregado (leyes, instituciones, etc.) son el reflejo de nuestra humanidad, que no borran nuestra animalidad primera, sino que la enmarcan (Antaki, 2000: 277).

* Profesor-Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche. Correo electrónico: josesaini@yahoo.com.mx

Estas dos aproximaciones a la política, diametralmente opuestas, deben ser estudiadas respecto al grado de funcionalidad que le otorgan a una organización determinada, valorando el desempeño real de éstas, independientemente del tipo de aproximación con que se pretenda llevar a cabo su estudio.

Se requiere, por tanto, formular argumentos basados en datos y hechos reales y confiables, y no partir de esos edificios teóricos de lógica impecable con que se ha pretendido abordar el estudio de la política —la macropolítica—, sin que finalmente se aterrice en nada concreto. Por tanto, es necesario plantearnos a la política partiendo de una posición más modesta; quizá menos glamorosa, pero sí más manejable. Es necesario estudiar la política dentro de ese complejo binomio de estructuras y comportamientos que conforma a las organizaciones —la micropolítica—, buscando medir su funcionalidad e impacto en el desempeño real de su práctica y ejercicio cotidiano.

Para cumplir este propósito, se puede tomar como punto de partida cualquiera de las disciplinas que integran el gran *corpus* que conforma la llamada "ciencia social" (en este caso, estamos partiendo desde la perspectiva de la teoría de la organización), pero sin excluir las valiosas aportaciones que se han generado en otras disciplinas, tales como la sociología, la ciencia política, la economía, la antropología e inclusive, la psicología. Las razones para tomar esta decisión —marcadamente holística— son dos: la primera obedece a que las ciencias sociales, en su conjunto, ofrecen una visión más amplia y multidisciplinaria que la visión que proporciona por sí sola la teoría de la organización, en lo que respecta al análisis de la política en las organizaciones. La segunda consiste en el carácter marcadamente prescriptivo —y en este sentido, más limitado— que ofrece la teoría de la organización, respecto al carácter más descriptivo y explicativo de las otras disciplinas sociales mencionadas.

Pero, ¿por qué otras razones estudiar a la política desde la óptica interna de las organizaciones? Porque el estudio de la política no ha sido atendido por la teoría de la organización con la importancia que se debiera, y porque el análisis de los procedimientos administrativos y las formas de organización han venido adquiriendo una importancia cada vez mayor en la actualidad.

Ahora bien, el estudio de las organizaciones no debe caer en la abstracción de la organización *per se*, hay que materializarla y definirla dentro de su propia lógica de actuación para que su estudio adquiriera significado, sea posible limitar su naturaleza y sus alcances y, sobretodo, reconocer el carácter contingente de cada modelo organizacional que busca explicar una realidad que día con día se torna más compleja.

Por esta razón, cuando se pretende abordar una organización determinada como objeto de estudio que puede explicarse desde la dimensión política, hay que partir de su propia funcionalidad y racionalidad, y analizar a ésta en un contexto más específico respecto a otras organizaciones con las que, desde luego, compartirá semejanzas, pero también diferencias, lo que hace muy difícil una evaluación cuantitativa de su actuación real.

Por tanto, es necesario reconocer, en primer término, el sentido específico que ha adquirido la política en la práctica administrativa, como una forma "tradicional" (y bastante efectiva) de dirigir su quehacer cotidiano; y en segundo término, porque sería conveniente analizar las formas en las que el ejercicio del poder incide en las normas, tecnologías y procedimientos, alentando una "racionalidad" que muchas veces sólo sirve para justificar actos administrativos que tienen un origen diferente.

El principal problema de abordar este tipo de temas desde la perspectiva de la teoría de la organización radica en buscar una cómoda neutralidad explicativa, que no compromete y que brinda una aparente imagen de científicidad más acorde con los principios de eficacia y de eficiencia, que son elementos necesarios para entender gran parte de los modelos administrativos en boga. Mi propuesta, en este sentido, consiste en reconocer la complejidad que entraña la aproximación a la dimensión política, cargada de simbologías, mitos y escenarios; pero en donde el conocimiento veraz y objetivo ha brillado por su ausencia.

El análisis de cómo las relaciones de poder que practican los individuos en las estructuras organizacionales incide acotando, modificando y eliminando los procedimientos "abstractos" de la gestión administrativa, estableciendo nuevos límites y alcances, ofrece perspectivas interesantísimas de estudio.

Por ello, resultan tan importantes la organización y sus procedimientos, considerados casi siempre como "la consecuencia natural no problemática" de decisiones racionales adoptadas en esferas de autoridad legítimamente establecidas. Su incompatibilidad práctica, es decir, su no correspondencia de hecho con las intenciones originalmente planteadas, podría ser reconstruida por medio del discurso organizacional que, surgido del análisis y la solución de los problemas de las grandes corporaciones industriales, da cuenta de la lucha permanente entre intenciones racionales y actuaciones reales, entre estructura formal y comportamiento informal, entre la norma formalmente estatuida y sus apropiaciones e interpretaciones por los individuos y grupos que deben acatarla (Ibarra, 2003: 35)

Esta "no correspondencia" es la que ha dado lugar a generalizaciones que describen los "comportamientos irracionales ubicados al margen de la autoridad" (*ibid.*: 36) pero que no los explica y, además, no permite desarrollar alguna propuesta metodológica que contrarreste sus efectos negativos.

Las organizaciones como instrumentos políticos

Un reducido número de teóricos de la organización han coincidido en afirmar que en lugar de definir a las organizaciones "como unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (Etzioni, 1972: 4); éstas se deberían definir de manera algo distinta. Señalan que habría que añadirle que los objetivos y la dirección de estas "unidades sociales" están determinados, fundamentalmente, por las necesidades de poder de quienes las integran.

Henry Mintzberg (1991) conceptualiza a la política dentro de las organizaciones, en términos de las maniobras de varios actores que desean ganar influencia. Para este autor, las organizaciones no son meros instrumentos para producir bienes y servicios, sino también auténticos sistemas políticos que buscan aumentar su propio poder.

Las organizaciones pueden ser descritas como entidades que funcionan con base en varios sistemas de influencia: la autoridad, la ideología, la experiencia y la política. Los

primeros tres pueden considerarse legítimos en cierto sentido: la autoridad se basa en un poder legalmente sancionado, la ideología en creencias aceptadas con amplitud y la experiencia en un poder certificado de manera oficial.

Por el contrario, el sistema político refleja un poder que es técnicamente ilegítimo, debido a los medios de los que se vale y, a veces, también a los fines que promueve. Es decir, la política en la organización carece de autoridad formal, no es aceptada en forma amplia ni se le certifica de manera oficial. El resultado de ello es que la actividad política a menudo es divisoria y conflictiva, y suele enfrentar a los individuos y grupos en contra de los más legítimos sistemas de influencia y, cuando tales sistemas son débiles, los enfrenta entre sí.

Lo anterior implica también que la política puede existir en dos niveles en una organización. Puede estar presente sin ser dominante, existiendo en forma de capa superpuesta en una organización más convencional —y más madura, como sucede en la mayoría de los países "desarrollados"—, o bien, la política puede ser el sistema dominante de influencia, al haber minado los sistemas legítimos de influencia (autoridad, ideología y experiencia); o habiendo surgido precisamente de su debilidad, como sucede en la mayoría de los países "subdesarrollados".

La característica principal de las organizaciones dominadas por la política es la falta de cualquier forma de orden propia de las organizaciones convencionales. Son organizaciones que se describen en términos de poder, no de estructura; y ese poder es ejercido de modos que no son legítimos en las organizaciones convencionales. De hecho, como todo depende de la fluidez del poder informal, estas organizaciones no son (no pueden ser) consistentes en el logro de sus metas u objetivos. En el mejor de los casos, atenderán a una serie de metas de manera inconsistente; en el peor de ellos, consumirán toda su energía en disputas y jamás lograrán nada.

La política divide y es costosa; consume energías que de otro modo se encauzarían a la resolución de los fines de la organización y no al desplazamiento de éstos, lo cual ocurre cuando una organización sustituye su finalidad legítima por otra para la que no fue creada, para la cual no se le asignaron

recursos y a la que el resto de la organización no reconoce como propia.

La política puede también llevar a todo tipo de vicios administrativos. Inclusive, muchas veces la política es empleada para mantener sistemas de poder rebasados o para introducir nuevos sistemas que no se justifican. La forma más común de mantener estos sistemas de poder aparece cuando los actores de la organización convierten los medios en fines y los fines en medios.

Las organizaciones son instrumentos; han sido creados para servir una o más finalidades específicas. Pero en el proceso de su formación [...] se forman grupos de interés que se preocupan más en preservar y construir la organización misma que en ayudarla a servir sus propósitos iniciales. Estos grupos de interés usan los fines como medios para recoger fondos, para obtener exenciones de impuestos o privilegios en la comunidad; en suma, como medios para sus propios fines (Etzioni, 1972: 18-19).

La política puede paralizar una organización al punto de que su funcionamiento efectivo se detenga y entonces nadie se beneficie. Después de todo, uno de los propósitos fundamentales de una organización es producir bienes y servicios, y no servir de arena en la cual la gente pueda pelear entre sí.

Ahora bien, decir simplemente que sí, que la política influye en el desempeño de las organizaciones, esconde una trampa potencial. Más que reconocer su existencia, se debería apreciar su actuación real en comparación con otras organizaciones. No decir simplemente que en la práctica todas las organizaciones son politizadas, sino intentar determinar cuáles son más (o menos) politizadas que las otras. Además, en lo que respecta al enfoque de la teoría de la organización, se tendrían que establecer las estrategias para diseñar un proceso de cambio en las organizaciones que presentan estas características, ya que

la tendencia general en las sociedades menos desarrolladas es hacia una mayor diferenciación y al establecimiento de un mayor número y variedad de organizaciones que abarque más. Puesto que es plenamente posible establecer organizaciones incluso cuando faltan muchos de los prerrequisitos culturales y psicológicos de la conducta de organización efectiva, no debemos sorprendernos de encontrar en estos países

una variedad desacomodadamente amplia de enfermedades de organización, incluyendo la corrupción (el uso de los medios de la organización para servir fines privados); el nepotismo y el favoritismo (en el que se da preferencia a los parientes y amigos, y a los compromisos políticos propios sobre la adhesión a los criterios burocráticos); el soborno (en el que la actuación de la organización está dirigida por recompensas dadas por partes privadas más que por la organización), y la simple ineficiencia debida a cosas tales como la ignorancia, la falta de motivaciones, la carencia de habilidades y la escasa coordinación.

Esfuerzos esporádicos para eliminar estas enfermedades y para aumentar la competencia técnica quedan regularmente limitados en sus efectos porque se centran en los síntomas más que en la raíz del asunto. La fuente de las enfermedades puede eliminarse solamente cambiando la cultura y la educación de los participantes y, por tanto, su maquillaje psicológico, lo cual es un proceso largo (*ibid.*: 204-205).

Considero que son precisamente estas "enfermedades organizacionales" las que constituyen la materia prima para observar la influencia de la política en las organizaciones. Ello significa que muchas de las anomalías descritas tienen su origen en este ejercicio autoritario del poder, el cual afecta tanto a los indicadores de desempeño económico (productividad y calidad, por citar algún ejemplo), como a los indicadores de desempeño social, los cuales revelan el grado de satisfacción o insatisfacción de los individuos en el trabajo.

Sería, por tanto, de sumo interés saber cómo manejar una organización dominada por la política, debido a que ésta no puede —ni debe— desaparecer de las organizaciones; simplemente hay que orientarla porque, por irónico que parezca, la política en las organizaciones también presenta algunos rasgos positivos.

Éstos pueden ser, en primer término, la necesidad de la acción política para corregir determinadas deficiencias que ofrecen los sistemas legítimos de influencia, otorgando ciertas formas de flexibilidad inhibidas por esos sistemas. En segundo término, la política puede actuar en sentido darwiniano, asegurando que los miembros más fuertes de la organización sean conducidos a posiciones de liderazgo. Finalmente, la política puede también estimular el cambio necesario que

está siendo bloqueado por los sistemas legítimos de influencia, facilitando el camino hacia la ejecución de las decisiones.

No obstante las razones citadas, la idea del presente ensayo es analizar la influencia disfuncional de la política en las organizaciones; las organizaciones completamente sanas, además de ser irreales, sólo pueden servir como modelo aspiracional.

La política en las organizaciones

La propuesta del presente estudio radica en la sugerencia alternativa de analizar cómo la política y, básicamente las relaciones de poder entre los distintos actores de una determinada organización, desempeñan un papel fundamental en el buen o mal desempeño de las mismas. De igual forma, la aproximación a las organizaciones desde esta perspectiva, le brinda al estudio de la política un espacio lo suficientemente amplio para reflexionar en torno de la racionalidad del ejercicio del poder en un escenario lo suficientemente manejable para un análisis concienzudo de este fenómeno.

Desafortunadamente, la complejidad del mundo actual ha llevado a esta "sociedad de organizaciones" a operar mediante mecanismos de actuación en donde los individuos que gobiernan utilizan dispositivos de conducción y de control que no están contemplados en ningún manual de administración, pero que en la realidad se convierten en los medios más socorridos para realizar gestiones administrativas.

Otro aspecto importante a considerar en el análisis de la influencia de la política en el contexto organizacional es que, así como hay características específicas para cada tipo de organizaciones en función de su origen, carácter o naturaleza, hay ciertas condiciones y dilemas que también son comunes a otro tipo de organizaciones, aunque el grado de afectación varíe, independientemente de su tamaño, sus fuentes de financiamiento, su ideología, etcétera.

Por tal motivo, la convergencia entre la libertad de los actores y las restricciones que el sistema organizacional le impone (Crozier y Friedberg, 1990) se constituyen en el instrumento ideal para observar a las organizaciones en su ejercicio cotidiano. Éstas, adquieren su razón de ser solamente a partir

del papel que les toca desempeñar en función a un contexto determinado.

Por ello, más que pretender analizar a una organización específica con procedimientos específicos, debemos privilegiar el estudio de la problemática que se genera debido a las decisiones "racionales" que se adoptan en el ejercicio de la autoridad. Es decir, la distancia entre las intenciones planeadas en el seno de una autoridad legítimamente establecida y la realización pragmática, contingente y claramente subjetiva de los representantes de dicha autoridad.

Esta brecha organizacional ha dado lugar a planteamientos simplistas que sostienen que tales incoherencias se deben a desviaciones o disfunciones asociadas a comportamientos irracionales ubicados al margen de la autoridad. Sin embargo, hoy es necesario ir más allá y reconocer que la modernización se ubica en la normalidad de sus desaciertos, es decir, en el contexto de la necesaria confrontación entre fuerzas y estrategias que se re-hacen en las contingencias de su accionar (Ibarra, 2003: 35-36).

Sería, por tanto, de sumo interés entender cómo piensa y se piensa una organización desde su ejercicio del poder; cuáles son los mecanismos que orientan las relaciones reales y simbólicas que se dan entre quienes participan y se vinculan en estos espacios organizativos; y por último, saber cómo manejar una organización dominada por la política.

A manera de conclusión: la propuesta de Crozier y Friedberg

Aunque el modelo weberiano es —y ha sido— muy eficaz en el manejo de las organizaciones (sobretudo en lo que se refiere a la conformación y consolidación de sus estructuras); no explica de manera satisfactoria la totalidad del fenómeno administrativo, máxime en lo que respecta al comportamiento de sus actores.

Éstos, en la mayoría de los casos, han tenido que pagar un gran costo social y humano en aras de mantener "la racionalidad de la organización". La racionalidad organizacional generalmente consiste en adecuar los medios utilizados a los fines que se desean alcanzar; pero el hecho de que una organización sea "racional" no implica que sus

miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, resulta bastante evidente que cuanto más racional y burocrática —en el más exacto sentido weberiano— se vuelve una organización, más automáticamente trabajan sus miembros actuando como simples engranajes de ese gran instrumento social conocido como la organización.

En este sentido, la propuesta de Crozier y Friedberg es muy conveniente. Estos autores señalan que en toda acción organizada de los hombres, incluidas las organizaciones, coexisten dos lógicas de comportamiento: el actor persiguiendo sus objetivos "egoístas" y el sistema organizado estructurado en función de una lógica finalística. Para ellos, el actor desarrolla comportamientos racionales, pero lo que define esa racionalidad no es la lógica prescriptiva de la ciencia administrativa, sino un constante juego conducido por el actor cuyo desenvolvimiento no se encuentra definido, y en el que toman parte tanto los recursos del actor como las presiones del sistema. Así, mientras que en el modelo weberiano la racionalidad se entiende como la articulación del comportamiento de los actores a la(s) finalidades de la organización, para Crozier y Friedberg esta racionalidad relativa (la del actor y la del sistema) dirige todas las organizaciones humanas.

Crozier y Friedberg señalan que el funcionamiento real de una organización es el

resultado de una serie de juegos en los que participan los diferentes actores organizacionales, y cuyas reglas formales e informales delimitan las estrategias racionales que podrán adoptar si quieren que su compromiso en la organización sirva a sus expectativas personales. Por consiguiente, el concepto de "juego político" como instrumento de la acción organizada es fundamental, ya que para ellos, el comportamiento organizacional es de naturaleza estratégica. Es decir, se plantea alcanzar determinados objetivos sirviéndose de la construcción organizacional.

Otro concepto fundamental de la propuesta teórica de Crozier y Friedberg es su análisis, dentro de la práctica administrativa, de la naturaleza del poder, entendiendo éste como una relación de intercambio y negociación entre dos o más actores interdependientes. Es decir, que tienen necesidad unos de otros para alcanzar los objetivos de la organización y sus objetivos personales; existiendo entre ellos una relación recíproca, pero desequilibrada; y en donde las características estructurales de la organización son las que limitan o favorecen la influencia de las relaciones de poder entre los actores de una organización, lo que origina una práctica administrativa disfuncional en lo que se refiere al binomio actor/sistema organizador. Todo lo anterior termina por generar una reducción en el desempeño económico y social de las organizaciones.

Bibliografía

- ANTAKI, I., *El manual del ciudadano contemporáneo*, México, Editorial Planeta Mexicana, 2000.
- CROZIER, M. y E. Friedberg, *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial Mexicana, 1990.
- DEUTSCH, K., *Política y gobierno. Cómo el pueblo decide su destino*, México, FCE, 1976.
- ETZIONI, A., *Organizaciones modernas*, UTEHA, 1972.
- IBARRA Colado, E., *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*, México, UNAM, UAM y Unión de Universidades de América Latina, 2003.
- MINTZBERG, H., *La estructuración de las organizaciones*, España, Ariel, 1991.