

Complejidad organizacional o la conquista de lo incierto —estrategia, estructura y evento—

Eduardo IBARRA COLADO *

... Ardemos en deseos de encontrar un asiento firme y un último fundamento consistente para edificar una torre que se eleve hasta el infinito; pero todos nuestros cimientos se rompen y la tierra se abre hasta sus abismos.

PASCAL

El hombre sólo existe en la sociedad y por la sociedad... y la sociedad es siempre histórica. La sociedad como tal es una forma, y cada sociedad dada es una forma particular y singular. La forma implica la organización, en otras palabras, el orden (o, si se prefiere, el orden/desorden).

Cornelius CASTORIADIS

Personalmente, no me gusta mucho la visión monoteísta del mundo. Prefiero la visión politeísta, infinitamente más cerca de la realidad. Se funda en la idea de conflicto, según la cual en lo real están funcionando principios formadores o informadores, oponiéndose constantemente. Esta visión es mucho más fructífera que la de un universo monoteísta y racional en la que todo está establecido de una vez por todas.

René THOM

I

La búsqueda del conocimiento ha estado indisolublemente unida a la insatisfacción generada por las ideas acabadas que hemos aceptado únicamente por el temor a lo desconocido, pero que pronto reemplazaremos por nuevas ideas con mayor capacidad explicativa. Por ello el conocimiento es esencialmente crítico, aunque intrínsecamente precavido: el conocimiento vivo es el que se cuestiona, aquel que reconoce en la ignorancia su gran reto, y mientras más avanza siente más la necesidad de retroceder. Si pierde este

* Profesor titular «C» y jefe del Área de Estudios Organizacionales del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa de México y miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

carácter, pierde también su naturaleza de saber para conformarse como una pieza más de la cortina de humo que cubre la realidad ¹.

Dicha búsqueda incesante de lo incierto se ha hecho presente con mayor fuerza en la última década entre quienes están interesados por avanzar una explicación de la complejidad organizacional ². Hasta ahora las ciencias sociales han estado encerradas en extremos conceptuales que desdibujan tal complejidad y plantean el falso dilema entre estructura y evento.

En un extremo tenemos a las disciplinas establecidas que, de naturaleza esencialmente subordinada, pragmática y encubridora, han servido a fines extraños y distintos de los del saber: les ha interesado únicamente aquel conocimiento que se pueda vender, el *know-how*, cuya utilidad residirá en la función productiva/reproductiva que cumpla a nivel social más que en su capacidad explicativa y vocación transformadora.

Esto ha sucedido con la *Teoría de la Organización (TO)*, que, desde la perspectiva del «voluntarismo managerial», nos proporciona una idea inexacta de la realidad organizacional (Ibarra y Montaña, 1987). Fundada en conceptos abstractos y ambiguos, se ha orientado más bien a elaborar y proponer modelos operativos para enfrentar un amplio espectro de problemas que las grandes corporaciones han tenido que resolver en distintos momentos.

Es en esta tradición teórica convencional en la que se ha desarrollado una gran cantidad de propuestas encaminadas a anticipar el futuro mediante la construcción de un presente artificial, programado y estructurado para enfrentar el evento. Porque la única manera de anticipar el futuro es construyéndolo artificialmente en el presente y trabajando para su preservación (Ibarra, 1989).

Así se invoca una concepción voluntarista en la que el hombre aparece como dueño de su destino, constructor de organizaciones para satisfacer sus necesidades: bajo la máscara de ese hombre emprendedor o del director capaz y creativo se esconde el proyecto del poder que persigue la imposición de ciertos comportamientos automáticos a los hombres en un ambiente acotado en el que voluntad y libertad sólo existan como ideas. Tal discurso voluntarista esconde la intención determinista de quienes requieren control y certidumbre para avanzar su proyecto. La planeación estratégica obedece a esta lógica.

¹ Debemos tener cuidado con los absolutos: el conocimiento convencional expresa los lugares comunes que caracterizan la explicación de lo real. Su función encubridora no puede ser negada. Sin embargo, a pesar de haber perdido su esencia como saber, ello no significa de ninguna manera que no proporcione un conjunto de verdades parciales relacionadas con algunos aspectos de la realidad social sobre la que actúa: si bien forma parte de esa capa que cubre la realidad, también es cierto que dicha capa tiene hendiduras por las que se filtra la luz. De ahí que tal conocimiento no sea tan fácilmente desechado.

² Es necesario señalar que el término *complejidad organizacional* lo utilizamos en su acepción más amplia, ya que en realidad el problema de todo conocimiento es el de enfrentar alguno de los rostros de tal complejidad.

Sin embargo, tal esfuerzo ha sido exitoso sólo parcialmente, pues, a pesar de la violencia por tanto tiempo ejercida, la libertad del hombre sigue siendo un elemento presente que alimenta azares e incertidumbres haciendo posible lo inesperado. Gracias a ello existen victorias y fracasos sorpresivos, resultados imprevistos y trayectorias no trazadas que, al alejarse de «lo planeado», nos recuerdan que la realidad es más compleja de lo que el planeador supone.

El otro extremo está representado por un cierto pensamiento crítico que ha transitado otros senderos sin arribar, hasta el momento, a una concepción compleja de la realidad. Este conocimiento ha delineado una posición crítica ya institucionalizada que, por ello mismo, ha debilitado su capacidad de cuestionamiento. Es esa masa conceptual que conforme pasa el tiempo va creciendo hasta hacerse presente y merecer respeto. Representa un cierto estructuralismo que cobija su discurso en la inexorabilidad de las leyes generales que gobiernan a la sociedad ³.

Sin embargo, ¿acaso lo que requerimos no es una aproximación preestructuralista que permita comprender el papel jugado por el hombre en el proceso de conformación de estructuras y leyes que hemos calificado de inexorables ante las limitaciones de nuestro análisis retrospectivo de la realidad? ⁴. Los hechos nos indican que resulta prácticamente insostenible afirmar con seguridad el rumbo futuro del desarrollo social. Tomemos en cuenta que la realidad es el complejo de lo probable y lo incierto, pero donde lo incierto —al hacerse presente— transforma y reorienta lo probable: la regularidad se enfrenta al azar, el conocimiento a la incertidumbre, la estructura al evento, el orden a la libertad; negarlo significaría optar por ideas preconcebidas.

³ Nos referimos de manera más específica a un cierto tipo de marxismo que, establecido en la economía y la sociología, ha invocado las leyes del desarrollo capitalista como la clave explicativa de todo elemento constitutivo de la realidad social. Tales propuestas, basadas en una lectura interesada de Marx, se niegan a abandonar sus posturas dogmáticas, ya que les han asegurado una cierta posición de poder. Buena parte del esfuerzo crítico de la Teoría de la Organización ha quedado atrapada en las fronteras de este tipo de propuestas.

⁴ Este preestructuralismo es en realidad un neoestructuralismo que encuentra en la recuperación del sujeto moderno, de su voluntad y sus actos, la necesaria fuente explicativa de la conformación estructural de nuestra realidad social (véase, para una discusión de este argumento, Morin 1983: 31-122; Morey, 1987; Pániker, 1982). Ya Michel Foucault ha plasmado en su obra una importante aproximación de este tipo al proponer una explicación de las características organizacionales de nuestra sociedad a partir del análisis de la subjetividad del hombre. En tal sentido, la obra del pensador francés desarrolla una concepción organizacional crítica de la realidad en la que se recupera la individualidad propia de la sociedad occidental como clave explicativa de sus instituciones y los dispositivos de poder que las caracterizan. De ello da clara cuenta su excelente estudio sobre el surgimiento del sistema carcelario (Foucault, 1983). En éste se perfila, entre otras, la idea de que la forma organizativa de la prisión poco se distancia de la observada en fábricas, escuelas y hospitales, lo que apunta a redimensionar el concepto de organización más allá de la ambigüedad que lo vio nacer. Así, lo específicamente organizacional se plasma en un conjunto de técnicas disciplinarias que son acompañadas por modificaciones en el orden discursivo prevaleciente (Montaño y Rendón, 1988).

das que proporcionan seguridad y permiten largos discursos anclados en la imaginación propia de quienes se resisten a enfrentar la realidad.

Un ambiente teórico de extremos como éste, que ha caracterizado a las ciencias sociales ya por mucho tiempo, se ha constituido en el terreno propicio para verificar el (re-)nacimiento de la preocupación por concebir la realidad en su unidad compleja, escapando a determinismos y voluntarismos ⁵. Efectivamente, en los últimos años ha resurgido esta preocupación esencial que desde distintos ámbitos disciplinarios, niveles de análisis e intenciones teóricas, se ha precipitado atropelladamente para configurar el análisis de la *estrategia* como una posible tentativa reformuladora de lo que poseemos y ya no nos sirve: éste parece proporcionarnos la oportunidad de reunir nuevamente *estructura y evento* en un solo esquema conceptual.

El estudio de la realidad social y sus situaciones diversas a partir del concepto de estrategia es ya ampliamente observable: hay quienes lo han empleado para estudiar la sociedad, la economía, el Estado, las corporaciones, el comportamiento individual e incluso el trabajo doméstico. Sin embargo, resulta ambiguo su contenido conceptual y desmedido el optimismo por sus posibilidades aparentes, hasta ahora insuficientemente discutidas ⁶.

El presente trabajo pretende explorar con detalle esta vía teórica estableciendo las premisas básicas para fundamentar sólidamente una aproximación que intente reconciliar estructura y evento. Ello lo haremos a partir de la discusión de nuestra propuesta de *Análisis Estratégico de las Organizaciones (AEO)*.

II

¿Qué tal útil puede resultar analizar la corporación en términos estratégicos? En realidad, estamos aún en la búsqueda de la respuesta a tal pregunta. Sin embargo, el AEO asumirá como premisa hipotética básica que el examen retrospectivo de las estrategias corporativas permitirá avanzar una explicación en la que se reúnan de manera compleja los elementos deterministas y evenenciales que conforman el fenómeno estudiado.

Bajo tal orientación es necesario clarificar algunas categorías que delimitan la concepción general de nuestra propuesta y explicitar algunas de las características más relevantes de lo que entendemos, interpretando a Morin, por el *paradigma de la complejidad* (Morin, 1984: 293-369).

El estudio de las corporaciones ha sido objeto privilegiado de la TO a

⁵ Tal preocupación rebasa igualmente las concepciones estrechas derivadas de la parcelación del conocimiento que ha configurado el sistema disciplinario organizacional de lo viviente que nos permita comprender los diversos sistemas organizacionales que la conforman y sus interconexiones.

⁶ Existe ya una amplia literatura que da cuenta de esta aproximación teórica en formación. Para una caracterización general véase Ibarra (1990), Ibarra y Montaña (1989) y Crow (1989).

pesar de esconder tal inclinación ⁷. Efectivamente, las distintas concepciones organizacionales han surgido como expresión teórica de los problemas enfrentados por la gran corporación desde principios de siglo. Cada movimiento teórico, sucedidos uno a uno a lo largo del último siglo, expresa la institucionalización del proyecto corporativo frente a las dificultades que el desarrollo capitalista les plantea persiguiendo la eliminación de la transparencia en el ejercicio cotidiano del poder. Su conformación disciplinaria, a mediados de los años cuarenta, marca el momento en el que resulta impostergable la expulsión de un término que poco ayudaba a consolidar relaciones estables entre dirección y trabajo. Nos referimos al concepto de empresa o corporación, o al «dastimoso» término de monopolio que orientaba una idea social indeseable del capital.

En su lugar se propondría el término insípido de *organización*, que en su ambigüedad escondería la trampa de hacer equivalente lo desigual y neutral o naturalmente bueno lo opresivo: el capital, en su asiento institucional, era despojado de ese sentido negativo que reflejaba el poder ejercido brutalmente durante las décadas anteriores. Ahora se trataba de una institución igualmente útil y benéfica a cualquier otra, pues presentaría sus mismos rasgos estructurales y cumpliría una finalidad social que le permitiera subsistir ⁸.

Ello encajaba perfectamente con el discurso que, perfilado en esa misma época, declararía el fin de las ideologías, el advenimiento de la sociedad postindustrial y la derrota de la lucha de clases ante la revolución de los managers. Así, de un solo golpe, se intentaba ocultar el poder bajo el rostro del progreso y el bienestar social que esta supuesta forma de organización racional nos otorgaría.

Ante esto, el primer paso del AEO es recuperar la claridad de los conceptos desvelando el engaño que el pensamiento convencional ha alimentado durante tantos años. Porque la TO, no hay duda de ello, es una teoría de la gran corporación para la gran corporación. Y porque la gran corporación es la expresión fundamental de la forma de organización social capitalista sustentada en el ejercicio cotidiano del poder.

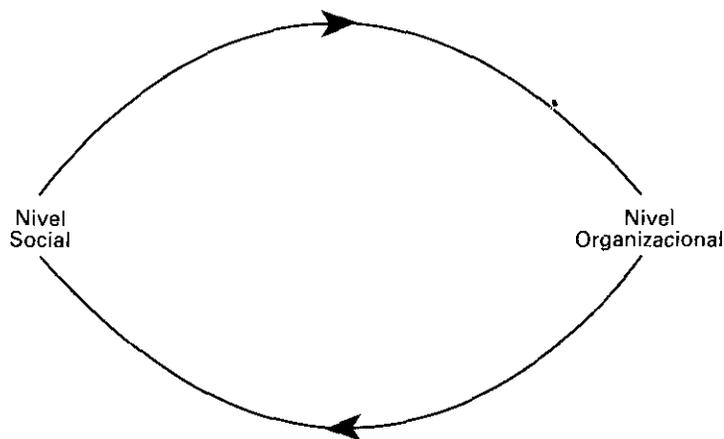
⁷ Evidentemente, otras disciplinas han abordado el análisis de la gran corporación capitalista, sobre todo la economía en sus distintas versiones. Un ejemplo crítico interesante de tales estudios es el trabajo precursor de Stephen H. Hymer (1982). Frente a ellas, la TO ha empleado un enfoque estrictamente organizacional que la ubica en una posición excelente para estudiar los aspectos específicos y cotidianos de la empresa a pesar de que, por ello mismo, sea incapaz de avanzar una explicación global del fenómeno corporativo. A lo que más ha aspirado es a intentar, sin mucho éxito, generalizaciones de comportamientos específicos de empresas con características similares mediante amplios estudios de casos apoyados en el análisis factorial.

⁸ Destaquemos que una de las características esenciales de las organizaciones, independientemente de sus componentes específicos, descansa en el ejercicio del poder, elemento que les otorga orden y estructura a la vez de posibilitar el enfrentamiento del desorden provocado por los elementos subordinados. En tal sentido, es posible pensar en una concepción general del fenómeno organizacional alejada ampliamente de los planteamientos simplistas y generalizantes incubados por la TO.

Desde esta perspectiva, evidentemente, no podemos asumir como válidos los planteamientos que afirman que la organización es una unidad social deliberadamente constituida para alcanzar fines específicos compartidos por sus integrantes. Por el contrario, requerimos una concepción organizacional que reconozca la complejidad de la imbricación entre hombres y estructuras, entre voluntad de actuar y restricciones a la actuación, y que observe en el poder su esencia incuestionable.

En ese sentido, las organizaciones deben ser entendidas como espacios estructurales mediante los que se establecen relaciones de poder entre los diversos actores sociales que los controlan. Tales relaciones se expresan en las estrategias mismas que representan codificadamente la realidad percibida, el futuro deseado y los medios requeridos para su implantación. Su análisis retrospectivo persigue decodificar tal representación a fin de develar la «historia oculta» que supone el ejercicio cotidiano del poder.

Tal caracterización intenta, pues, otorgarle al poder el lugar del que ha sido habitualmente despojado: una concepción organizacional que se niegue a concebir al poder como el elemento articulador esencial de las relaciones sociales cotidianas estará condenada a navegar en las apacibles aguas del simplismo generalizante que observa lo real al margen de su complejidad. Ello tiene toda la importancia metodológica, pues encierra la discusión de los niveles de análisis y su posible encadenamiento mediante categoría y conceptos que permiten recorrer el *continuum* circular que supone la construcción de conocimientos.



Así, desde esta perspectiva, el poder expresa a nivel interorganizacional la esencia de las relaciones de competencia que, plasmadas en la(s) estrategia(s) de la empresa, difícilmente pueden ser comprendidas únicamente a partir de los procesos globales de acumulación y reproducción del capital: la acumulación, concepto general que no puede ser asimilado a los de utilidad

o beneficio, difícilmente expresará la problemática que envuelve la conformación de los fines específicos de las unidades de capital y sus estrategias. Situaciones específicas como el sacrificio de beneficios a corto plazo a cambio de consolidación y crecimiento o las alianzas estratégicas de pequeñas unidades de capital para enfrentar a las grandes quedarían insuficientemente explicadas.

Igualmente, a nivel organizacional, el poder expresa la esencia de las relaciones sociales capitalistas caracterizadas por Marx como relaciones de explotación. Su riqueza conceptual radica en la capacidad que tiene para analizar situaciones específicas que, como la cooperación, el consenso y la resistencia en el trabajo, no pueden ser analizadas a partir de la explotación como relación global fundamental: asumir lo contrario significaría desdibujar la complejidad organizacional que se expresa en diversidad de actores y situaciones más allá de las categorías globales de capital y trabajo ⁹.

El AEO se presenta, pues, como una tentativa teórica que, sin perder de vista las características estructurales de la realidad social, pretende realizar un análisis del fenómeno organizacional a partir de sus relaciones y procesos específicos. Para ello, se inscribe en el paradigma de la complejidad (Morin, 1984: 318 ss.) según el cual la característica de lo complejo reside en la cualidad de lo incierto. Esto significa que el fenómeno organizacional, en tanto fenómeno complejo, no puede ser considerado como un objeto teórico bien determinado que se rige por leyes simples que hacen previsible su comportamiento. Por el contrario, el fenómeno organizacional es inconmensurable, irregularmente aleatorio e irregularmente determinado. Y, considerado como sistema cibernético de alto grado de complejidad, es capaz de evolucionar y autotransformarse en el constante juego que sus elementos desiguales —incluido el hombre y su libertad de actuar— entablan entre sí. Tales relaciones se constituyen en circuitos generadores de contradicciones

⁹ Insistamos en esto haciendo un acotamiento importante que evite interpretaciones erróneas: Marx desarrolló su análisis del capitalismo a un alto nivel de abstracción, el del modo de producción. Propone para ello importantes categorías como las de valor, acumulación, explotación, tasa de ganancia, reproducción, etc., que le permiten identificar tendencias de carácter estructural que formula como leyes generales del desarrollo capitalista. Sin embargo, cometeríamos un grave error al querer trasladar dicho análisis al nivel de las unidades productivas en lo específico: resultaría absurdo hablar de la lucha de clases en la empresa «X» o de la tasa de explotación del obrero «Y». Sería igualmente imposible probar la ley de la caída tendencial de la tasa de ganancia en una corporación cuando lo que tal planteamiento nos indica es un comportamiento a largo plazo de la economía capitalista globalmente considerada. Requerimos, más bien, de conceptos que, como los de poder, estrategia y contradicción entre otros, permitan traducir dicho análisis global a términos específicos. Sin embargo, la tarea resulta complicada toda vez que el paso de uno a otro nivel no es mecánico o lineal, ni se puede plantear en términos de equivalencia. Supone el reconocimiento de posibles cortes y contradicciones toda vez que las tendencias generales no pueden ser entendidas como la sumatoria de los casos específicos o que los casos específicos obedezcan a tendencias generales al margen de la eventualidad que supone la actuación concreta y cotidiana de actores y grupos relacionados en y a través de las organizaciones.

que alimentan la dinámica misma del sistema y su rumbo incierto \neq determinado ¹⁰.

Así, la complejidad organizacional se presenta como un objeto teórico incierto en el que conviven, en lucha permanente, estructura y evento: el continuo proceso de orden/desorden/organización expresa su naturaleza y sus posibilidades. Y con ello arribamos nuevamente a nuestra pregunta inicial: ¿Qué tal útil puede resultar analizar la corporación en términos estratégicos? Intentemos avanzar por este camino poco trazado descifrando algunas de las relaciones que el sistema corporativo supone partiendo de la construcción de la estrategia como concepto complejo.

III

La propuesta del AEO es, como ya indicamos, una aproximación al estudio del poder en las organizaciones. Sin embargo, el análisis del poder debe concretarse en la distinción de categorías, conceptos y relaciones que permitan la comprensión del fenómeno organizacional a partir del reconocimiento de su complejidad. Un primer esquema general de nuestra propuesta se estructuró bajo la premisa de que el poder se concreta en tres elementos fundamentales: a) las *estrategias* sustentadas por los actores involucrados en la(s) relación(es); b) la *información* que permea los procesos de lucha y negociación sostenidos por los actores involucrados, y c) los *arreglos estructurales* y *las formas de funcionamiento* que, mediante las características específicas que adquieren en cada momento, expresan las relaciones de poder y su composición relativa en un determinado espacio organizacional (Ibarra, 1991: 72-84) ¹¹.

Adicionalmente al reconocimiento de tales elementos, se hace necesario distinguir y caracterizar en una primera aproximación lo que podemos denominar como los *circuitos de poder* de la gran corporación. Ellos se estructuran

¹⁰ Queda pendiente una discusión detallada y profunda de las posibilidades que un enfoque cibernético crítico representa para reformular el paradigma organizacional como paradigma de la complejidad. Una primera evaluación en tal dirección ha sido desarrollada por Montaña (1991). Resultan igualmente sugerentes la propuesta que Attali (1981, 1982) nos hace desde la economía y el ya señalado esfuerzo enciclopédico de Morin que encuentra en *El Método* —obra fundamental aún inconclusa (1981, 1983, 1988)— la riqueza de una aproximación interdisciplinaria para descifrar la complejidad de «lo organizado». Finalmente, debemos tomar en cuenta, desde la perspectiva siempre útil de una lectura crítica, propuestas de corte convencional orientadas más bien al diseño de sistemas de control administrativo-organizacional, que reclaman como insumos básicos la teoría de sistemas y la cibernética. Entre ellas destaquemos los trabajos de Otley (1983), Hopper y Berry (1983) y Willmer (1983).

¹¹ Cuando hablamos de espacios organizacionales nos referimos al ámbito social —en su acepción más amplia— en el que se proyecta la dinámica organizacional. Este debe ser definido de manera particular en cada caso a fin de establecer los límites en los que se producen las relaciones fundamentales que la actividad corporativa u organizacional implica.

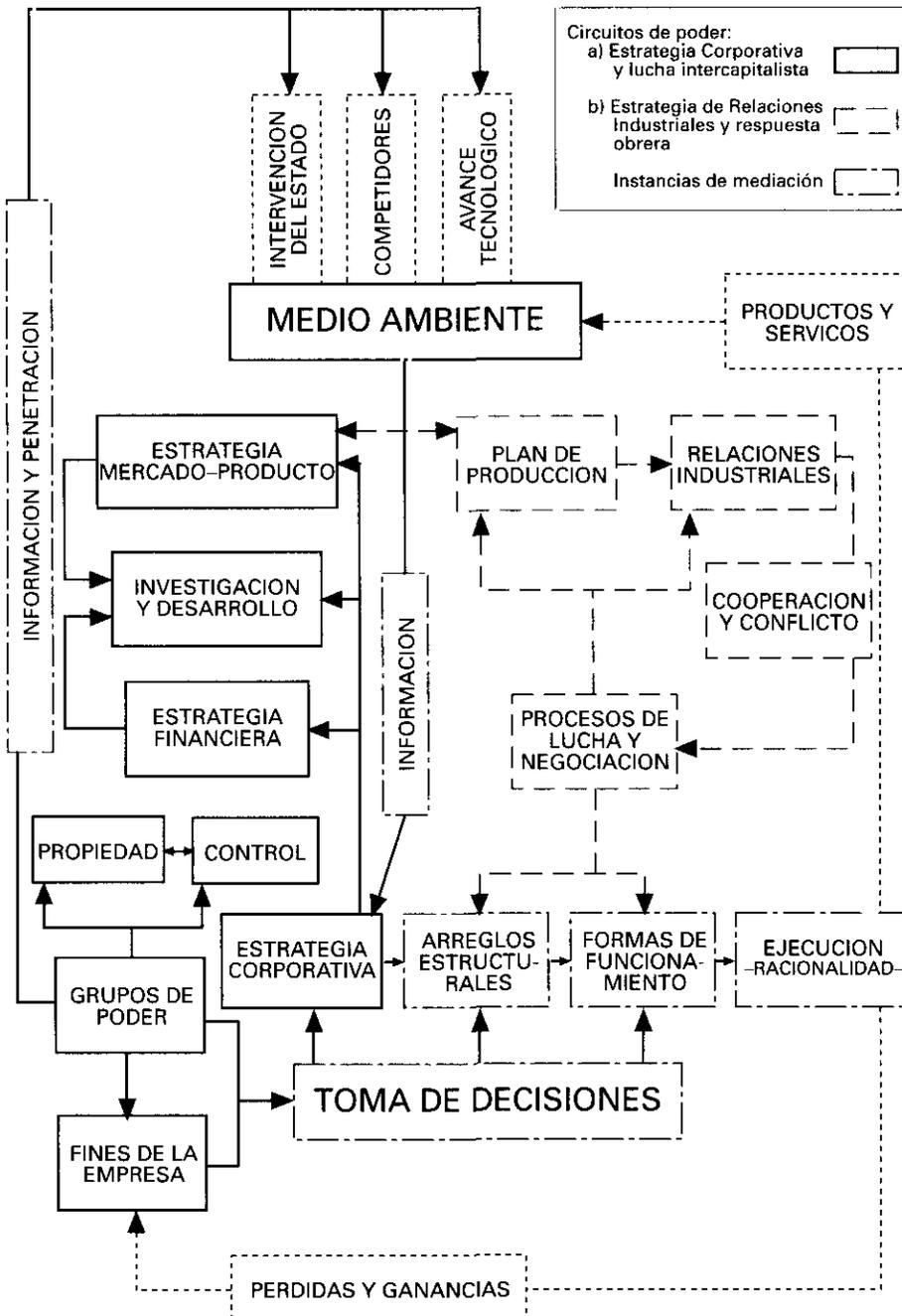


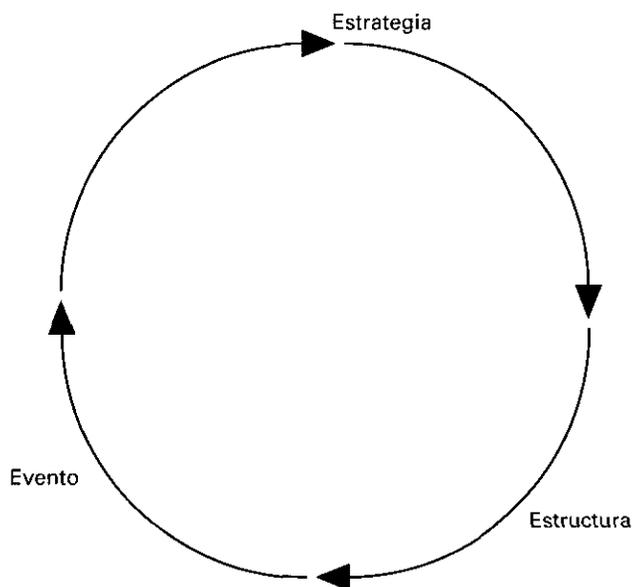
Figura 1

a partir de la distinción de las relaciones básicas que los distintos actores sociales establecen entre sí abarcando diversos espacios organizacionales parcialmente delimitados.

Desde la perspectiva del AEO podemos distinguir con fines analíticos dos circuitos de poder. El primero corresponde a la estrategia corporativa y la lucha intercapitalista o, en otros términos, al enfrentamiento permanente entre estructuras de dominación. Su espacio organizacional esencial comprende los ámbitos comerciales, financieros y tecnológicos del mundo.

El segundo, más específico, corresponde a la estrategia de relaciones industriales y la respuesta obrera o, en otros términos, al enfrentamiento permanente entre estructura y evento. Este comprende los ámbitos productivo y laboral en los que se desarrolla la empresa. Hemos representado esquemáticamente nuestra propuesta en la Figura 1.

Pero antes de analizar tales espacios estructuro-evenenciales, partamos de la discusión de la categoría de estrategia en su acepción más amplia. Ella nos permitirá aclarar su significado y desdoblar su riqueza conceptual a nivel corporativo mediante el análisis estratégico de sus circuitos de poder.



El concepto de estrategia, como todo lo que se utiliza indiscriminadamente, ha perdido su significado preciso llegando a constituirse en un término ambiguo que parece comprenderlo todo. Por ello, se hace necesaria la discusión de la conceptualización que tal término entraña desde la perspectiva que sustentamos.

Primer elemento fundamental indica que el concepto de estrategia sólo

adquirirá sentido en la medida en la que sea articulado a otros conceptos formando uno de los macro-conceptos que delinean un sistema teórico complejo¹². En otros términos, se constituye como una categoría fundamental al implicar un encadenamiento conceptual más amplio que le otorga sentido, permitiendo el análisis de la realidad organizacional a partir de sus relaciones y sus situaciones específicas.

Así, el término estrategia adquiere su sentido fundamental cuando lo conceptualizamos como un elemento del macro-concepto:

Este encadenamiento conceptual debe ser entendido como un sistema circular en el que cada uno de sus elementos se relaciona con los demás afectando su sentido en todo momento. Estamos en presencia de una categoría que rompe los límites de la conceptualización de objetos singulares para avanzar la conceptualización compleja de lo real mediante su articulación teórica con otras categorías de las que depende y a las que orienta.

Por tanto, la estrategia supone necesariamente a la estructura y al evento estableciéndose como sistema relacional complejo. Porque la estrategia se institucionaliza en la estructura para defenderse del evento; porque el evento actúa como elemento reorganizador y complejizador de la estructura al afectar la estrategia.

Como ya lo señalábamos al principio, mediante la configuración de proyectos estratégicos se pretende atacar la incertidumbre que rodea a la (i-)lógica de lo impensado construyendo un presente que se perpetúe y proyecte como el futuro deseado. El problema de la estrategia no es el de la anticipación de un futuro incierto, sino el de la proyección de un presente deseado mediante la estructuración/reestructuración de lo conocido. Porque la estrategia persigue la eliminación del evento mediante la estructura, la destrucción del futuro mediante la perpetuación de un presente en permanente construcción.

Yendo más lejos, podemos afirmar que el concepto de estrategia encierra en sí mismo el carácter conservador propio del poder: supone la reconstrucción regulada del presente estratégico del estratega, sujeto social siempre vinculado a espacios de poder que desea preservar y ampliar. Por ello, la estrategia del poder puede ser caracterizada en última instancia como la preservación de las estructuras¹³.

¹² Entendemos por macro-conceptos a sistemas de conceptos interdependientes orientados a apoyar la conceptualización compleja de las relaciones entabladas entre los elementos constitutivos de lo real.

¹³ De acuerdo con esto, resulta pertinente un señalamiento adicional: si aceptamos el carácter conservador propio de la estrategia, podríamos afirmar que su finalidad esencial es autoeliminarse, hacerse innecesaria, diluirse en la seguridad de lo conocido. En otros términos, el fin de la estrategia es acabar con la estrategia, es decir, eliminar la incertidumbre a través de la estructuración de todos y cada uno de los elementos de la realidad. La propuesta de Simon (1982), orientada a facilitar procesos que transformen ambientes decisorios inciertos en programados se inspira en una concepción de este tipo, a todas luces ilusoria.

Y dado ese carácter conservador de la estrategia, jamás podrá estar vinculada a una intención transformadora: quienes desean el cambio, poseen en el evento la fuerza para enfrentar las estrategias del poder. Porque es la libertad, el azar, lo desconocido, lo incierto, lo impensado, el talón de Aquiles de lo estructurado, su elemento reorientador. Craso error pensar que la estrategia supone siempre, bajo la lógica de un juego ideal equilibrado, la contraestrategia; la teoría de juegos «olvida» que el poder es disimétrico.

Así, a las estrategias del poder se enfrenta el poder del evento, elemento clandestino que alimenta con su presencia la complejidad contradictoria que caracteriza al fenómeno organizacional (Garduño *et al.*, 1989): la estrategia del poder —la estructura— se enfrenta al poder del evento —la libertad—.

Esta caracterización general de la estrategia nos proporciona las bases para incursionar, en un nivel de abstracción más específico, en el análisis de los circuitos de poder a nivel corporativo.

IV

Las relaciones que rodean la conformación de la estrategia corporativa se constituyen como el primer circuito de poder, el cual se vale de amplios espacios organizacionales que actúan como arena institucionalizada de lucha, negociación y/o alianza ¹⁴. La estrategia corporativa es expresión de un proyecto instituido que se presenta como la cara visible de la supuesta racionalidad que la orienta ¹⁵. Sin embargo, detás de ella se ocultan los procesos políticos enfrentados por los distintos grupos organizacionales de cúpula —propietarios y directores— a fin de imponer su proyecto estratégico frente a los demás.

Pero la problemática que supone este circuito fundamental del poder corporativo no puede ser comprendida únicamente a partir de la distinción de grupos de poder orientados por proyectos divergentes. Ello no ubicaría en la estrecha visión orgnizacional sustentada por el behaviorismo, que, a pesar de distinguir la dinámica política que envuelve a los niveles de dirección de la corporación, es incapaz de comprender la existencia del vínculo social que le otorga sentido (Cyert y March, 1964; March, 1962, 1969). En otros térmi-

¹⁴ Ello nos llevaría a intentar una conceptualización política de los mercados comerciales, financieros y tecnológicos en los que la corporación debe actuar para asegurar, frente a sus competidores, su solvencia como proyecto económico. Para ello debe conquistar lo incierto, estableciendo mediante sus estrategias el camino que la conduzca a tal finalidad esencial. Sobra decir que las relaciones entabladas a este nivel se encuentran permeadas por la actuación del Estado como instancia reguladora fundamental.

¹⁵ Esta apreciación aparente del problema se ve reforzada por la presentación que desde el poder se hace del proyecto estratégico. Declarando fines formales orientados socialmente, se esgrime la cientificidad de la planeación estratégica como instrumento inequívoco para su cumplimiento, siempre en beneficio de todos.

nos, quienes asumen tal perspectiva teórica son incapaces de articular organización y sociedad a fin de comprender que la composición interna del capital como clase social se expresa a nivel organizacional en tales grupos y proyectos divergentes. Y que la existencia de proyectos estratégicos divergentes a nivel corporativo denota la variedad de formas que adquiere la ganancia como objetivo estructural del capital (Ibarra, 1990: 88-89).

Así, desde la perspectiva del AEO, el capital debe ser concebido de manera problemática. Ello supone considerar su desdoblamiento en fracciones que, sustentando proyectos estratégicos divergentes, luchan por imponerse tanto a nivel social como en el propio ámbito organizacional.

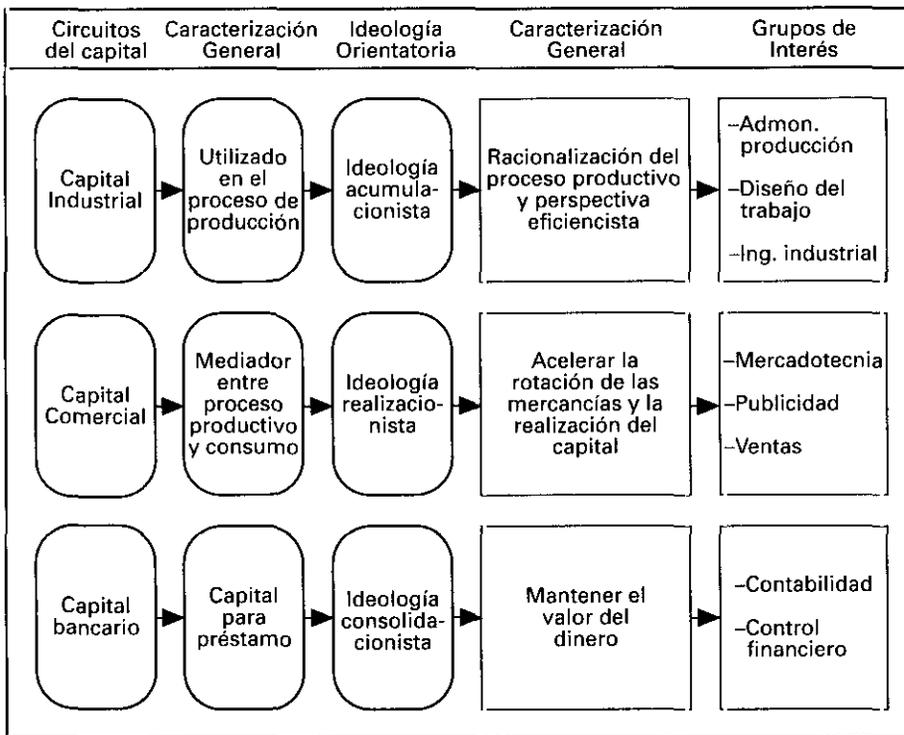
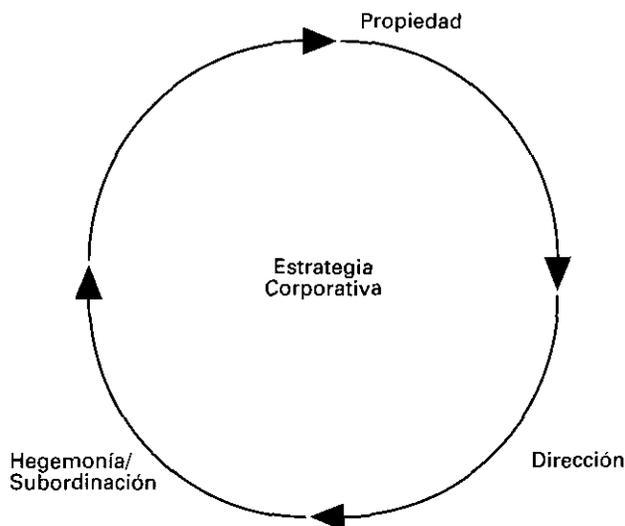


Figura 2

En tal dirección han avanzado Thompson (1977), Morgan y Hooper (1987) y Stoop (1988) al proponer la distinción de tres circuitos del capital que se corresponden al capital industrial, al comercial y al bancario. A nivel social, tales circuitos se expresan en el *tipo de propiedad* a la que se encuentra asociada una cierta ideología orientadora —acumulacionista, realizacionista o consolidacionista— que permeará su proyecto estratégico. Por su parte, su expresión organizacional se observa en la *composición interna de los grupos pro-*

profesionales de dirección —destacadamente ingenieros, mercadólogos y financieros— cuyo proyecto estratégico se encuentra permeado por la ideología orientadora de la fracción del capital con la que se identifican.

Desde esta perspectiva, la conformación de la estrategia corporativa, lejos de depender de la decisión consciente y racional de la dirección corporativa —entendida como un grupo homogéneo orientado por la cooperación—, es un proceso complejo en el que se ven involucradas diversas fuerzas y agentes que luchan por imponer su proyecto. Ello no significa necesariamente la acción consciente de los grupos en disputa o la existencia explícita de los proyectos; supone más bien la participación de las fuerzas autogeneradoras de un proceso organizacional complejo y contradictorio que se mueve en los límites de lo probable y lo incierto, y en donde el hombre queda normalmente atrapado entre la lógica que ha introyectado de espacios sociales específicos y su libertad siempre acotada para actuar.



El peso relativo de los actores sociales que participan de este circuito de poder es una cuestión que no puede ser determinada *a priori* y sobre la que habrá que poner atención mediante estudios de caso. Sin embargo, parece claro que la propiedad del capital —expresada en el porcentaje de acciones necesario para controlar la corporación—, más allá de la ilusoria tesis de la revolución de los managers, sigue jugando un papel esencial en la determinación del proyecto estratégico de la empresa. Esta observación tiene toda la importancia al llamar nuestra atención acerca del posible peso relativo y subordinado que juega el control managerial frente a la propiedad, hecho que no niega una posible relación en sentido contrario.

Además, la distinción de tales fracciones del capital permitiría caracte-

rizar, mediante la observación de la tendencia estratégica dominante a nivel social, el proyecto hegemónico del capital. De acuerdo con Stoop, tal proyecto hegemónico se ha concretado en la configuración/agotamiento de los diversos modos de regulación conocidos a lo largo del último siglo ¹⁶.

Por tanto, el circuito de poder constituido alrededor de la estrategia corporativa nos permite comprender la dinámica de lucha, negociación y alianza intercapitalista en los niveles corporativo y social, reuniendo estructura y evento. Un nuevo macro-concepto se va conformando:

A este nivel podríamos recurrir a la construcción de una tipología ideal de la estrategia corporativa, de acuerdo a lo que nos proponen autores como Thurley y Wood (1983) y Soria (1989, 1991). Estamos convencidos de su utilidad metodológica para orientar, mediante la construcción de hipótesis teóricas, la indagación empírica. Sin embargo, un recurso de este tipo se enfrenta a una doble dificultad.

En primer lugar, a la imposibilidad de caracterizar, dada su especificidad, las variantes que impone el evento al interior de cada uno de los circuitos de capital. No podemos negar la existencia de proyectos estratégicos divergentes al interior de las propias fracciones ya identificadas, elemento que explica por qué ciertas unidades de capital avanzan y otras retroceden estando ubicadas en un mismo sector y poseyendo características similares. Pero tampoco la variedad de formas que tal proceso de diferenciación supone haciendo sumamente complicada la identificación de patrones de comportamiento similares.

Una segunda dificultad descansa en el hecho de que las fracciones del capital no necesariamente se presentan de forma pura: ¿dónde comienza y termina cada uno de los circuitos del capital?; o ¿en qué medida los proyectos estratégicos de las fracciones del capital poseen una orientación unívoca o son necesariamente divergentes?

La solución de dificultades como éstas pasa necesariamente por un mayor esfuerzo de conceptualización en el que logremos caracterizar con mayor precisión la composición y características del capital y los grupos profesionales de dirección, actores directamente involucrados en el plano estratégico de la corporación. A tal fin, los estudios de caso se presentan como elemento esencial para apoyar la construcción de conocimiento.

¹⁶ Así, Stoop (1988) pretende construir una teoría intermedia que, mediante la vinculación entre fracciones del capital y estrategias de la empresa, permita una explicación más precisa del agotamiento del modo de regulación Fordista y del advenimiento ya perfilado de un nuevo proyecto estratégico de la fracción hegemónica del capital denominado como Post-Fordismo.

V

El segundo circuito de poder a nivel corporativo involucra las relaciones que se establecen en el marco de las estrategias de relaciones industriales. Este comprende los ámbitos productivo y laboral en los que se desarrolla la empresa, teniendo gran relevancia los espacios organizacionales internos que corresponden a la fábrica. Involucra también importantes ámbitos de gestión que se concretan en diversos arreglos estructurales y formas de funcionamiento orientados a asegurar el rendimiento deseado del sistema productivo mediante su control.

Este circuito ha sido estudiado de manera privilegiada por los teóricos del proceso laboral. Sin embargo, sus análisis no dejan de presentar dificultades toda vez que han partido de una visión parcial de la organización, descomponiendo el complejo de relaciones en elementos singulares que, en su aislamiento, son difíciles de comprender ¹⁷.

Esta observación tiene toda la importancia, pues nos permite comprender por qué requerimos de una concepción de la complejidad organizacional y no únicamente de alguna de sus partes. Porque el sistema es más y menos que la suma de sus partes, es inconmensurabilidad e indeterminación a la vez de estructura y certidumbre, y al concebirlo como tal, en el juego de sus caracteres organizacionales, es mucho más y mucho menos que sus elementos constitutivos (Morin, 1984: 196-216).

Desde esta perspectiva, el análisis de las estrategias de relaciones industriales pasa necesariamente por el de la estrategia corporativa, elemento pocas veces reconocido por los teóricos postbravermanianos (véase Figura 1). No hacerlo implicaría desdibujar la problemática que supone la imbricación de tales circuitos de poder en el complejo organizacional total para limitarse a una descripción simple de elementos singulares del sistema.

Las relaciones de poder implicadas en la conformación de la estrategia corporativa determinarán en cierta medida las relaciones de poder implicadas en la conformación de las estrategias de relaciones industriales. Sin embargo, este proceso no es tan claro como aquí aparece dibujado: tal determinación puede ser en realidad indeterminación, efecto que reorienta en una direccionalidad clara o establecimiento de restricciones que muchas veces son rebasadas ante la fuerza de la lucha implicada en este segundo circuito de poder. Y, más aún, observándose efectos en sentido contrario en la medida en la que las estrategias de relaciones industriales provocarán un efecto incierto en la estrategia corporativa, reorientándola.

¹⁷ Hemos realizado una evaluación crítica de las teorías del proceso laboral a través de la obra de Braverman en Ibarra (1991) y de otras aproximaciones críticas en Ibarra (1990) e Ibarra y Montaña (1989). En tales estudios ahondamos además el razonamiento que demuestra la necesidad de avanzar en la construcción de una nueva aproximación alternativa para el estudio de las organizaciones, en la medida en la que ni las propuestas convencionales ni las críticas procuran una conceptualización adecuada de la complejidad organizacional.

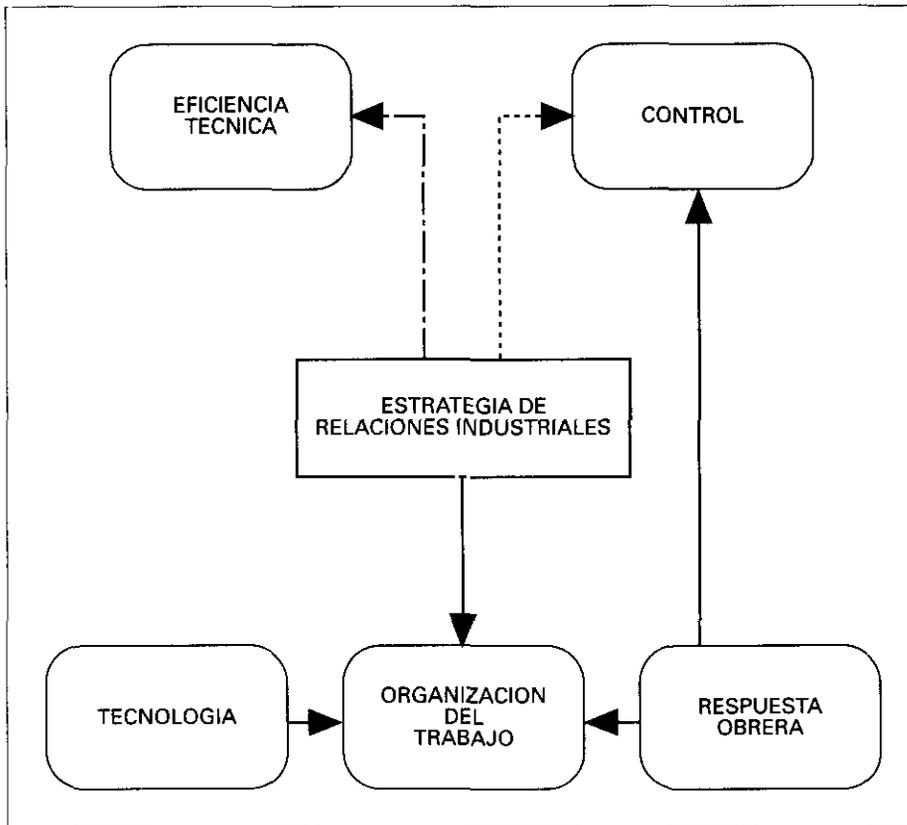


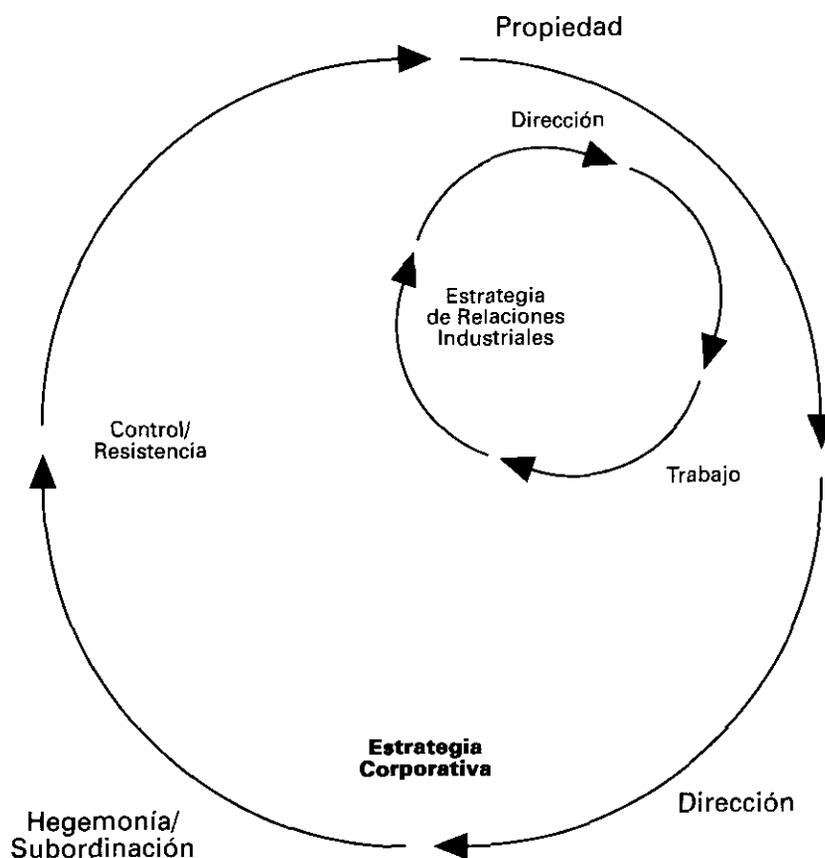
Figura 3

En realidad, como vemos, estamos ante un sistema cibernético de orden superior que se desplaza en los límites que marca el enfrentamiento incesante entre estructura y evento: la complejidad organizacional total supone el juego de contradicciones en las que tanto la estrategia tiende a eliminar el evento como el evento tiende a destruir la estructura; el resultado de tal proceso se expresa en el principio progresivo de autoorganización/autodestrucción del sistema.

Así, la comprensión de este segundo circuito de poder no puede ser separada de la comprensión del primero y, en ese sentido, del sistema organizacional total. Hemos avanzado en su representación esquemática específica reconociendo como elementos importantes de la relación el proyecto estratégico de la dirección frente al trabajo, limitado por la orientación del proyecto estratégico del grupo hegemónico de la dirección frente a los mercados. Tales límites quedan plasmados en los requerimientos de una cierta eficiencia técnica de la producción y del grado y tipo de control requerido frente al trabajo, de tal manera de asegurar la adecuación del obrero al siste-

ma productivo que se desea implantar a un nivel dado de tecnología. Estos elementos delimitan la conformación de la estructura productiva de la corporación.

Su contrapartida se encuentra en la respuesta obrera, elemento esencial que se pretende controlar mediante su estructuración. Sin embargo, los trabajadores —al igual que el capital— presentan a su interior una cierta composición como clase social. Ello marcará el tipo de respuesta —cooperación, consenso y/o resistencia— frente a las estrategias avanzadas a la vez de retroalimentar su constante reformulación afectando los ámbitos de gestión utilizados para su implantación.



El espacio que abarcan las relaciones establecidas en el marco de este segundo circuito de poder nos permite comprender una de las facetas de la operativización de la estrategia corporativa que, no sin dificultades, ha significado la lucha y negociación de grandes contingentes organizados en torno a

su trabajo. Es éste el circuito de poder al que tienen acceso los desposeídos, del que pueden participar en la medida en la que su fuerza y organización se los permita; del otro, del circuito de poder de los elegidos, quedan normalmente excluidos.

La relación entre administración y trabajo nos es familiar, se la reconoce por la atención que una «disputa irreconciliable» genera, habiendo sido estudiada como centro motriz de las relaciones sociales a lo largo del último siglo; en cambio, la relación intercapitalista es apenas visible, irreconocible ante el manto discursivo que la cubre y la falta de información que la acompaña, a pesar de que suponga en los hechos una disputa tan fuerte —ésta, sí, irreconciliable— en la que se juega la sobrevivencia de las unidades específicas de capital.

De acuerdo al análisis precedente, el circuito de poder que rodea las estrategias de relaciones industriales y la respuesta obrera puede comprenderse mediante un macro-concepto adicional que se articula al relacionado con la estrategia corporativa:

A este nivel podríamos también recurrir a la construcción de una tipología ideal de las estrategias de relaciones industriales para apoyar aproximaciones empíricas mediante estudios de caso. A pesar de los problemas que tal recurso metodológico supone, puede ser de gran utilidad si no se pierde la perspectiva de que lo que nos interesa es explicar el por qué de la necesidad de controlar el trabajo y las formas de hacerlo, más que la de realizar un ejercicio académico que simplifique burdamente el problema.

VI

El *Análisis Estratégico de las Organizaciones* se presenta como una propuesta en construcción. Surge ante la necesidad de superar las limitaciones evidentes de aproximaciones que, desde la Teoría de la Organización, desdibujan una explicación compleja del fenómeno organizacional. El pensamiento convencional —como teoría unitaria/simplificante— y las aproximaciones críticas —como conocimiento general/simplificante— han preferido escapar a la complejidad de lo incierto rehuyendo el conocimiento de una realidad que encuentra en sus contradicciones el juego perpetuo entre estructura y evento.

El sendero trazado deberá repensarse constantemente para alcanzar, a partir del florecimiento de sus propias contradicciones, mayores grados de complejidad. No buscamos la teoría coherente ni la propuesta acabada. Por el contrario, lo que requerimos es de un instrumento conceptual lo suficientemente potente como para estar en posibilidad de reconocer y pensar la realidad a la que diariamente nos vemos sometidos.

En tal dirección, las elaboraciones típico-ideales y los estudios de caso se presentan como dos recursos invaluables de la construcción del conocimiento. Estos se presentan como parada obligada en el itinerario que nos hemos

trazado; las primeras estaciones han sido ya cubiertas permitiéndonos llegar hasta donde hoy nos encontramos. Sin embargo, el camino apenas se inicia: la discusión de propuestas que se atreven a declararse ignorantes seguramente nos ubicará en la ruta de un conocimiento más firme y honesto que escape, a pesar de los riesgos que implica, a dogmas establecidos que pronto levantarán sus voces de desconsuelo y resentimiento.

Bibliografía

- Attali, Jacques (1981): *La palabra y la herramienta: modelos para la construcción de una sociedad autónoma*, Tecnos, Madrid, 1975, 211 pp.
- Attali, Jacques (1982): *Los tres mundos: para una teoría de la postcrisis*, Cátedra, Madrid, 297 pp.
- Crow, Graham (1989): «The Use of the Concept of 'Strategy' in Recent Sociological Literature», en *Sociology*, vol. 23, núm. 1, febrero 1989, pp. 1-24.
- Cyert, Richard M., y James G. March (1964): *Teoría de las decisiones económicas de la empresa*, Herrero, México, 1963.
- Foucault, Michel (1983): *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*, Siglo XXI, México, 1975, 314 pp.
- Garduño Valero, Guillermo; Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña Hirose (1989): «Tríptico del poder», en *Casa del Tiempo*, vol. 9, núm. 89, septiembre, pp. 75-79.
- Hopper, Trevor M., y Anthony J. Berry (1983): «Organizational Control: a Resource Dependence Approach», en Lowe, Tony y John L. J. Machin (eds.), 1983: *New Perspectives in Management Control*, St. Martin's Press, Hong Kong, pp. 96-117.
- Hymer, Stephen H. (1982): *La compañía multinacional: un enfoque radical*, H. Blume, Madrid, 1979, 439 pp.
- Ibarra Colado, Eduardo (1989): «Juegos de simulación: Lo inexistente como estrategia», en *Excelsior*, Sección Metropolitana, México, 18 de febrero.
- Ibarra Colado, Eduardo (1990): «Sociedad, estrategia corporativa y relaciones industriales: Hacia la reformulación del paradigma organizacional», en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 10, otoño, Siglo XXI, Madrid, pp. 69-96.
- Ibarra Colado, Eduardo (1991): «El fenómeno organizacional capitalista más allá del 'control bravermaniano': Análisis Estratégico de las Organizaciones», en Ibarra Colado, Eduardo, y Luis Montaña Hirose (coords.), *El Orden Organizacional: poder, estrategia y contradicción*, UAM/Hispánicas, México, pp. 43-108.
- Ibarra Colado, Eduardo, y Luis Montaña Hirose (1987): *Mito y poder en las organizaciones: Un análisis crítico de la Teoría de la Organización*, Trillas, México, 1984, 154 pp.
- Ibarra Colado, Eduardo, y Luis Montaña Hirose (1989): «Teoría de la Organización: desarrollo histórico, debate actual y perspectivas», en Ibarra Colado, Eduardo, y Luis Montaña Hirose (comps.), *Teoría de la Organización: Fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. vii-xxvi.
- March, James G. (1962): «The Business Firm as a Political Coalition», en *Journal of Politics*, vol. 24, pp. 662-678.
- March, James G. (1969): «El poder del poder», en Easton, David (comp.), *Enfoques sobre teoría política*, Amorrortu, Buenos Aires, 1963, pp. 67-112.

- Montaño Hirose, Luis (1991): «El orden sistémico: algunos avatares del paradigma organizacional», en Ibarra Colado, Eduardo, y Luis Montaño Hirose (coords.), *El Orden Organizacional: poder, estrategia y contradicción*, UAM/Hispanicas, México, pp. 1-42.
- Montaño Hirose, Luis, y Marcela Rendón Cobián (1988): *Estrategia, vértigo y catástrofe*, Area de Estudios Organizacionales, UAM-I, mimeo, México.
- Morey, Miguel (1987): *El hombre como argumento*, Anthropos, Barcelona, 245 pp.
- Morgan, Glenn, y David Hooper (1987): «Corporate Strategy, Ownership and Control», en *Sociology*, vol. 21, núm. 4, noviembre, pp. 609-627.
- Morin, Edgar (1981): *El Método: La naturaleza de la naturaleza*, Cátedra, Madrid, 1977, 448 pp.
- Morin, Edgar (1983): *El Método: La vida de la vida*, Cátedra, Madrid, 1980, 543 pp.
- Morin, Edgar (1984): *Ciencia con consciencia*, Anthropos, Barcelona, 1982, 376 pp.
- Morin, Edgar (1988): *El Método: El conocimiento del conocimiento*, Catedra, Madrid, 1986, 263 pp.
- Otley, David T. (1983): «Concepts of Control: the Contribution of Cybernetics and Systems Theory to Management Control», en Lowe, Tony y John L. J. Machin (eds.), 1983, *New Perspectives in Management Control*, St. Martin's Press, Hong Kong, pp. 59-87.
- Pániker, Salvador (1982): *Aproximación al origen*, Kairós, Barcelona, 428 pp.
- Simon, Herbert A. (1982): *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, El Ateneo, Buenos Aires, 1977, 163 pp.
- Soria, M. y Víctor M. (1991): «La Teoría de la Regulación, las relaciones sociales y la organización», en Ibarra Colado, Eduardo, y Luis Montaño Hirose (coords.), *El Orden Organizacional: poder, estrategia y contradicción*, UAM/Hispanicas, México, pp. 109-142.
- Soria, M. y Víctor M. (1989): «La Regulación, las Relaciones Sociales de Producción y la Empresa: Análisis de la Estrategia de Relaciones Industriales y los Regímenes Disciplinarios de Fábrica», en Varios, *Estrategia, desarrollo y política económica*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 15-51.
- Stoop, Sjef (1988): *Capital fractions or firma strategies; explaining the end of Fordism*, ponencia presentada en la Conferencia Anual de VVPE: «15 years of economic crisis (?)», 4-5 junio, 39 pp.
- Thompson, Grahame (1977): «The Relationship Between the Financial and Industrial Sector in the United Kingdom Economy», en *Economy and Society*, vol. 6, pp. 235-283.
- Thurley, Keith, y Stephen Wood (1983): «Business strategy and industrial relations strategy», en Thurley, Keith y Stephen Wood (eds.), *Industrial Relations and Management Strategy*, Cambridge University Press, Nueva York, pp. 197-224.
- Willmer, Michael A. (1983): «The Contribution of the Cybernetic Approach to Management Control», en Lowe, Tony y John L. J. Machin (eds.), 1983, *New Perspectives in Management Control*, St. Martin's Press, Hong Kong, pp. 240-267.