

**UN ENFOQUE ALTERNATIVO
PARA LAS ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL:**

**LO ORGANIZATIVO DESDE
UNA RACIONALIDAD ÉTICO-POLÍTICA
DE “CONFIANZA ACORDADA”**

**BENJAMÍN BERLANGA GALLARDO
CHOLULA, PUEBLA, MÉXICO
Diciembre 2006**



CONTENIDO:

1. Introducción. Una organización centrada en las personas: La propuesta de la “Confianza Acordada”	1
2. Racionalidad organizativa e irrupción del “ <i>management</i> ” en lo que se llama <i>la mejora</i> de las organizaciones de cooperación: Una mirada crítica	3
3. Razón y organización. Racionalidad de lo organizativo: Razón comunicativa, razón práctica y razón instrumental. Una propuesta.	9
4. La racionalidad de “la Confianza Acordada”: Una propuesta ético-política para abordar lo organizativo y la relación entre las organizaciones en la cooperación para el desarrollo.....	13
5. Acerca de los principios organizativos basados en la Confianza Acordada	15
6. Acerca de los modos organizativos basados en la Confianza Acordada.....	17
7. A manera de conclusión. Dispositivos y mecanismos de la racionalidad organizativa de la Confianza Acordada.....	21
Bibliografía consultada.	23



1. INTRODUCCIÓN. UNA ORGANIZACIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS: LA PROPUESTA DE LA “CONFIANZA ACORDADA”.

En este documento presento un conjunto de planteamientos con las ganas de abonar en el pensamiento que se está produciendo acerca del cambio organizativo en las organizaciones de la sociedad civil (OSC), particularmente en las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas a las tareas de promoción del desarrollo local.

El punto de partida que tomo es la reflexión sobre la irrupción del “*management*” en la vida de las organizaciones de la sociedad civil. Se trata de una tendencia en el mundo de las ONG de cooperación internacional en el norte. Creo que es necesario construir una mirada crítica de este asunto. Creo, también, que esta mirada crítica puede dar lugar a una lectura de posibilidades del *management* como dispositivo técnico, en el marco de una matriz o racionalidad de construcción de lo organizativo que sea otra y no la racionalidad del mundo de la empresa, ni del mundo del sector público. Y no por satanización de ambas, empresa y sector público, sino por hacer florecer y abrir oportunidades para que madure otro modo de hacer que no responde a la “minimización de costos y maximización de ganancias” de la empresa, y que no es parte de la lógica de la relación ciudadano-gobierno que subyace en las relaciones en

el sector público. Porque ni empresa, ni Estado: somos otra cosa (pero, ¿qué somos?)

Procurar una “sociología de las ausencias” siguiendo a Boaventura Dos Santos. Sacar a flote lo que está pasando: mostrar cómo la introducción acrítica y descontextualizada del *management* en la mejora interna de las organizaciones no gubernamentales, está inevitablemente generando contradicciones entre una racionalidad ético-política centrada en la interacción intencionada de las personas —y que tiene como propósito la producción de narrativas, que promueven el ejercicio de virtudes sociales asociadas a intencionalidades de vida buena con y para otros en instituciones justas (para decirlo con Ricoeur)— y una racionalidad técnico-instrumental, que coloca la interacción de las personas en un lugar secundario, privilegiando la relación entre cosas o realidades y subjetividades cosificadas, como relación de medios y fines. Esa introducción y a veces “fascinación” acrítica por el *management* está generando cambios importantes mediante una compleja operación. Al interior de la organización produciendo una objetivación y cosificación de las relaciones entre las personas y de las intencionalidades, por una lado, haciendo de las personas “recurso” funcional a la par de los recursos materiales, financieros y el re-

curso información; y, por otro lado supeditando y relativizando el contenido de voluntad ética de las intencionalidades en el marco de una relación instrumental de medios-fines. Hacia fuera, haciendo del donador un cliente, de la persona a quien va dirigida la ayuda ya ni siquiera “beneficiario” sino “usuario” del “servicio proporcionado”, y de la organización una institución que “ofrece servicios”.

Propongo inicialmente un esfuerzo de reconocimiento crítico en este sentido. Y propongo que desde esta operación crítica intentemos la reconsideración de lo organizativo, preguntándonos por la posibilidad de una racionalidad comunicativa o racionalidad ético política como matriz para el reordenamiento. Y en esta matriz hacer del *management* un *management* revisitado, ubicando en el conjunto de prácticas organizacionales el lugar de la eficiencia y la eficacia, verdadero *leit motiv* de este discurso organizacional, de manera tal que la potencia de los instrumentos y herramientas del *management* resulte potencia que proporcione solidez a la cultura organizacional que se intente

Pienso en la posibilidad de una “racionalidad ético-política” de lo organizativo centrada en la confianza. La confianza como virtud de vida que expresa la convicción en la persona de la capacidad humana para lograr vida buena; y, la confianza como virtud de relacionabilidad que expresa un

modo de encuentro con el otro (disposición y comportamiento en la relación con el otro, en la relación entre nosotros). Pero sobre todo la confianza como proceso laborioso. La confianza como punto de partida (confiar en que es posible la puesta en común y la concordancia) pero ante todo la confianza como resultado, como verdadero punto de llegada: una confianza que no es ciega, que no es promesa-por-venir, sino confianza que se afianza en el acuerdo, en el pacto como producto trabajado mediante el diálogo.

Una racionalidad ético-política que denomino aquí “racionalidad de la confianza acordada”, para construir los procesos organizativos. Esta racionalidad debe considerar principios, modos y dispositivos técnicos de lo organizativo. Creo que una matriz organizacional basada en la “confianza acordada” es la manera de hacernos cargo de nosotros mismos como institución y de responsabilizarnos por el otro, reconociendo que lo esencial en la construcción de nosotros mismos como institución, es precisamente que como voluntad y proyecto colectivo configuramos esa acción ética originaria, la de la responsabilidad por el otro (la de la ética como empeño rabiosamente social, dice Savater. Aunque aquí me refiero a la configuración originaria de lo ético que propone Levinas).

2. RACIONALIDAD ORGANIZATIVA E IRRUPCIÓN DEL “MANAGEMENT” EN LO QUE SE LLAMA LA MEJORA DE LAS ORGANIZACIONES DE COOPERACIÓN: UNA MIRADA CRÍTICA

El *management* está de moda. Verdadera moda: proyectos de mejora van y bien. Las grandes consultoras abren su sección o departamento dedicado a las fundaciones no lucrativas. El *management* se adecua: aborda lo organizacional en el sector no lucrativo sin perder ni un ápice de la fuerza avasalladora de su lenguaje ordenador de la realidad.

Del otro lado está la seducción de las organizaciones de la sociedad civil. Se pide, se busca, se promueve el *management* como ejemplo de buena práctica. El crecimiento acelerado y muchas veces desproporcionado de las organizaciones exige y llama a racionalidades organizativas que “pongan orden”, que hagan más eficiente la acción. En el mercado laboral se genera un trasvase de personas: el desarrollo de las ONG y sus necesidades crecientes de gestión administrativa atraen a profesionales que han desarrollado su carrera laboral en entornos del *management*.

Se trata, sin embargo, de un discurso al mismo tiempo poderoso y problemático:

- a) la introducción del *management* supone oponer una racionalidad instrumental de medios-fines a una racionalidad originaria caracterizada por estar centrada en la in-

teracción intencionada de las personas (basada en múltiples y cruzados diálogos para producir sentidos compartidos). En la práctica esta oposición tiende a resolverse en el desdibujamiento o supeditación de la racionalidad originaria. Esto ocurre mediante dispositivos metodológicos y técnicos (las variadas técnicas y recursos del *management* aplicados en los procesos de “reingeniería organizacional”) que generan la “cosificación” de las relaciones entre las personas y la “cristalización” de la voluntad ética: las personas devienen recurso instrumental en la lógica organizativa reordenada; la voluntad ética queda cristalizada y constreñida en el marco de funciones, competencias y actitudes de desempeño evaluables periódicamente; la relación dialógica productora de narraciones compartidas (de sentidos) se “esclerotiza” atrapada en la relación funcional y jerárquica en una estructura organizativa que “se pone al día”; y, finalmente, las intencionalidades éticas, las apuestas originarias, lo que le da sentido al quehacer, acaba encerrado y olvidado en la rigurosa planificación estratégica, mientras más cuantificadora mejor.

Y lo que se hace es establecer una comparación de racionalidades desde el principio de valoración de costo-utilidad/eficiencia-eficacia, minimizando o sencillamente

evadiendo la valoración de las racionalidades en su capacidad para producir sentidos de la acción y para producir motivos de vida. Lo que se valora, así, es una cantidad: la proporción de utilidad que hay al aplicar una determinada medida de medios para cumplir un fin determinado. Se deja de valorar o se minimiza la valoración de lo sustantivo de la organización: la capacidad de producción de sentidos compartidos (narraciones, propuestas, motivaciones, proyectos) que movilizan para transformar la realidad, así como la capacidad de transformación de las personas y los colectivos en este proceso.

La organización adquiere el “empaquetado” de la racionalidad de la empresa. Así lo exige muchas veces su tamaño, aunque no siempre porque aún organizaciones pequeñas se someten a la lógica del *management*. Se gana y se pierde. Se gana en funcionalidad, en eficiencia. Pero se pierde en la capacidad originaria que le da vida a la organización: la posibilidad de hacer de la organización “esfera pública”, esto es, espacio para el diálogo, para el encuentro de intencionalidades éticas y para la construcción de narrativas que movilizan:

b) la introducción del cálculo de utilidad como criterio de valoración que supedita a otros criterios hace aparecer la relación de donación como una relación trastocada: el cálculo racional de utilidad de la donación que sin duda forma parte de la toma de decisión del donador, se sobrepone a la disposición ética, valorativa, a la intencionalidad subjetiva del donador, a una intencionalidad que en su ejercicio transforma a la persona, genera más vida propia y genera posibilidades de vida mejor en quien recibe el donativo

La relación de donación aparece trastocada, como si fuese una relación de intercambio en el mercado: el comportamiento del “donador” aparece como comportamiento determinado por el cálculo racional de utilidad, y no tanto por la disposición benevolente o el ir gratuito “hacia el otro” (sin esperar nada a cambio) para asistirlo, propio de la donación.

Y entonces en la organización se incrementa la tendencia o la fuerza que ve en el donador a un cliente al que se le oferta un producto. Y tiende a ponerse por encima una racionalidad organizativa “mercantil” o “mercantilizada” para “atraer clientes” (el *marketing*, aunque “social” *marketing*) y para asegurar la “re-compra” o la fidelización del cliente (mediante técnicas para promover la satisfacción del cliente). Entre el cálculo racional de utilidad y la voluntad ética del donador, la organización revisitada por algún tipo de *management*, se apresta para operar con toda la fuerza institucional en los mecanismos subjetivos del cálculo racional de utilidad del donador.

Y tiende a perder fuerza lo otro, la apuesta por la maduración de la voluntad ética de la persona, la posibilidad de participar con la persona en su construcción como sujeto, como subjetividad que se asume intencionalmente co-responsable de la situación del mundo.

Entre la “pedagogía de la solidaridad” (tarea educativa) y el *marketing* (acción de la venta y la procuración de la ganancia) como fuerzas o racionalidades organizadoras de la relación con el donador, la opción se decanta por el *marketing*.

c) el *management* supone una doble apropiación discursiva. Por un lado existe una apropiación originaria en donde nociones como valor, confianza, equipo, sentido, visión, compañerismo, reciprocidad, solidaridad, etc.,... que forman parte de la producción de discurso propia de las organizaciones, son recogidos en la formulación del discurso del *management*, para aparecer trastocados y reordenados en una nueva racionalidad discursiva que le cambia el sentido a esas “ideas fuerza”. Y luego, una vez fundado como discurso, ¡viene el *management* y se aplica, aquí, precisamente en el lugar de discurso y práctica social donde fueron tomadas muchas de sus nociones! Viene con una fuerza avasalladora: la que nos tiene aquí metidos revisitando nuestro discurso, nuestra práctica organizacional, para actualizarnos, “porque lo

nuestro son pre-nociones ancladas en la buena voluntad” (¡tan así nos convencemos!)

Además, la invasión poderosa del discurso va más allá: se nombra de nuevo “todo” para poder ordenar la realidad en la nueva lógica discursiva: la persona es “recurso”, humano pero recurso; el donador es “cliente”; el donativo es el “pago que el donador hace”, lo que hace la ONG es vender “servicios”, el servicio es el producto que genera por el pago; la persona que recibe el servicio es “usuario”; lo que se mide es “la satisfacción del usuario”, lo que se promueve es la “satisfacción del cliente”, lo que se cuantifica es la “extensión del servicio”, la proporción entre el número de usuarios y su costo; lo que se valora es la relación entre el tiempo de entrega del servicio y el costo del mismo... etc., etc.

Si esto es así ¿de dónde la fuerza con el que este discurso gana presencia en el mundo de las organizaciones de cooperación? Sin duda múltiples factores intervienen: desde los factores y situaciones internas propias de la biografía de la institución (en su inicio cada organización se organizó en torno a una “narrativa” que al ir desarrollándose, sedimentó mecanismos y dispositivos: se hizo memoria, biografía), hasta los factores que tienen que ver con la realidad social y cultural en el mundo.

Sin embargo me parece importante destacar algunos factores, sobre todo considerando el contexto particular de las organizaciones de cooperación internacional.

Primero, el proceso acelerado de crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil desde finales de la década de los noventa y en los primeros cinco años de este siglo. Este proceso acelerado de crecimiento, que no es sólo cuantitativo (más fondos, más presencia, mayor capacidad de actuación, ...) sino cualitativo (discursos teóricos enriquecidos, abordaje de formas de intervención

y de participación antes no consideradas, ...), tiene consecuencias en la vida de las organizaciones: ha hecho más complejas las estructuras organizativas, la malla organizacional se torna más cerrada, más llena de relaciones jerárquicas y funcionales, más cruzada; ha cambiado los ambientes de relación entre las personas en las organizaciones, las interacciones entre las personas tienden a establecerse desde patrones de jerarquía, de relaciones laborales; ha obligado a generar dispositivos administrativos y de gestión diferentes a los originarios basados en relaciones de cercanía; en fin, ha cambiado la vida interna de las organizaciones. De una organización como “círculo cálido”, se transita hacia una organización basada en relaciones más impersonales. Estos procesos de reacomodo son complejos, traumáticos, tensionantes, y tensionados aún más por otro tipo de factores.

Aparejado a este crecimiento acelerado y muchas veces explosivo, hay un creciente cuestionamiento de los referentes culturales (éticos, políticos, ideológicos) que dan vida y producen las narrativas de las organizaciones de cooperación. Las verdades “ceteras” presentes en los relatos fundacionales de las organizaciones aparecen hoy desdibujadas. No importa si se trata de organizaciones de un origen más conservador o más progresista. Desde uno u otro lado se transita en medio de cuestionamientos, de incertidumbre sobre la validez del quehacer de las organizaciones. Las más de las veces esta situación se expresa en rupturas o tendencias a la ruptura con los portadores del “mito fundacional” de la organización. O bien, toma la forma de desencuentros de posiciones sustentadas en referentes diferentes por sectores dentro de la organización. Se provocan rupturas de distinto orden y magnitud.

En otras ocasiones este cuestionamiento pareciera resolverse de manera diferente y esto es lo que

importa. Lo que se está poniendo en duda creciente en estos cuestionamientos es la referencia a verdades únicas y certeras en la producción de los sentidos del quehacer en las organizaciones. Hay una tendencia a la “hibridación” de razones, de referentes éticos, políticos, ideológicos. Esta tendencia abre oportunidades para la producción de relatos, de narrativas del quehacer basados en la concordancia, en el diálogo entre diferentes posiciones.

Se vive una situación de lo que se puede denominar “permanente crisis o reacomodo” derivada de una suma de factores entre los que destacan los señalados aquí: el crecimiento acelerado que genera tensiones en sus consecuencias organizativas y de vida interna + (más) el cuestionamiento de referentes culturales y los reacomodos entre portadores de posiciones al interior de la organización + (más) la crisis de los modelos de intervención (de desarrollo, de participación, de asistencia, de trabajo, de cooperación, ...) + (más) la constatación de que hambre y la pobreza crecen, que el mundo más desigual e injusto es cada vez, ... + (más) el recambio generacional al interior de las organizaciones +(más) los cuestionamientos que vienen desde fuera, etc., etc.

En este contexto el discurso del *management* resulta atractivo. Hay una verdadera seducción: la actualidad de un discurso tan claro y tan cercano llama la atención frente a las situaciones internas de crisis y reacomodos derivadas del crecimiento complejo de las organizaciones: “participación”, “confianza”, “relaciones horizontales” “trabajo de equipo”, “liderazgo motivacional”, “las emociones”, “eficacia”, “eficiencia”, “organizaciones basadas en el aprendizaje”, “gestión del conocimiento”, “directivo que escucha”, “estructuras planas”, etc., etc., etc., resultan referentes viables

Pero sobre todo seduce que el *management* ofrece poderosas herramientas para resolver las necesi-

dades de reordenamiento en la gestión de estructuras organizativas cada vez más complejas: sistemas de gestión eficaces; sistemas de información actualizados; plataformas tecnológicas que alimentan información para cuadros de mando y control centralizados; sistemas de planificación estratégicos, derivados en la cadena de mando de la organización; sistemas de gestión del conocimiento y de comunicación interna en red; etc., etc.

Y, sobre todo, claridad: la importación de un lenguaje, el del mundo de la empresa con adecuaciones mínimas para hacerlo valedero, que pareciera poner las cosas en un sitio más inteligible porque apela a lo que sabemos y de lo que sabemos: el mercado; un lenguaje claro, preciso: cliente, usuario, servicio, orientación al cliente, satisfacción del usuario, eficiencia, eficacia, minimización de costos, maximización de impacto, calidad, control de riesgos,...

Insisto. La irrupción acrítica del *management* en la vida de las organizaciones de la sociedad civil está resultando un salto al vacío. En esas condiciones la profesionalización y mejora organizacional se construye supeditando la voluntad ética contenida en la intencionalidad de las personas, a una relación instrumental de medios-fines. Las mejoras terminan elaborándose desde la “cosificación” de las relaciones entre las personas en el marco de los procesos organizativos. La reingeniería de la organización resulta renuncia a la subjetivación, es decir, renuncia a la posibilidad del ponerse intencionado de los sujetos en los espacios de la organización como “esfera pública”, para construir narrativas compartidas, sentidos de la acción acordados, ello en aras de una racionalidad que busca asignar “de manera aséptica” la proporción justa de medios y recursos para cumplir fines. Se va de la ética (como contenido de la acción originaria que hay en “el ir hacia el otro”)

al olvido de lo político mediante el recurso objetivo de la técnica. Se transita de la voluntad ética a la acción instrumental eficiente, renunciando en el camino a la reflexión productora de intenciones

y sentidos de la acción (o de la no acción), renunciando por tanto a la reflexividad política. Es en esto donde está, desde mi punto de vista, el asunto central



3. RAZÓN Y ORGANIZACIÓN. RACIONALIDAD DE LO ORGANIZATIVO: RAZÓN COMUNICATIVA, RAZÓN PRÁCTICA Y RAZÓN INSTRUMENTAL. UNA PROPUESTA.

Mi propuesta es la siguiente: la consideración, o reconsideración en su caso, de lo organizativo en las organizaciones de la sociedad civil que trabajan junto con las personas en situación de pobreza y exclusión luchando por un mundo justo, debe darse 1) como impulso y/o fortalecimiento, en primera instancia, de una racionalidad comunicativa o racionalidad ético-política, que sea productora de narrativas de sentido, ordenadora de lo organizacional y marco para, 2) el despliegue de una razón práctica capaz de discernir posibilidades, y, finalmente y sólo hasta entonces, debe darse 3) como producción de los dispositivos y mecanismos de gestión de una razón instrumental que ordene fines y medios, para hacer de la posibilidad factibilidad no sólo política sino técnica.

¿Por qué? Porque en este tipo de organización, como la nuestra, antes de la razón instrumental que ordena objetivos (fines) y los relaciona con los medios para alcanzarlos, está la narración, el relato de lo que se quiere como origen de lo que se hace, puesto en común a partir de la voluntad e intencionalidad de personas. Y el despliegue de esa posibilidad es despliegue de una razón comunicativa: es el hablar (decir y decirse) de personas para construir mediante el diálogo los referentes

comunes, la narración compartida de lo que se quiere hacer.

La potencia de nuestro hacer y el valor que como organizaciones dedicadas a esta tarea poseemos, no está nada más en la capacidad que tenemos de conseguir y asignar recursos para generar impactos positivos en el desarrollo y en la mejora de las condiciones de vida de las personas y sus familias, es decir, no está nada más fundada en la aplicación y las consecuencias de la aplicación de una razón técnica-instrumental de medios-fines. Sin duda está allí, pero está sobre todo más allá: en la capacidad que como organización tenemos para “condensar” anhelos de lo “radicalmente otro”, construyendo imágenes, narrativas que dan sentido de vida y que abren a las personas (con quienes y para quienes trabajamos, pero también y esto es importante, nosotros mismos) la oportunidad de poder ser más (como ser humano, como colectivo, como sociedad, como humanidad). Es esta capacidad la capacidad originaria nuestra: la de la “ruptura” con lo que existe mediante la imaginación de lo otro, lo que no existe, y la voluntad de hacerlo posible

En ella está la potencia humana de lo que hacemos. La organización es lo que es porque en su momento (el proceso fundacional) y/o todavía, existió/existe la capacidad de producir narraciones de lo que se quiere, de lo que se busca, a partir de una relación o interacción dialógica de personas. Y es esta potencia la que hace vida, la que hace humanidad, porque lo que se quiere, porque lo que se busca es “lo radicalmente otro”, lo que no existe como vida y que se quiere producir: la posibilidad de vida plena para la persona (para el cada uno y para el nosotros, todos y cada uno de los humanos). Un anhelo, una esperanza creadora de posibilidad de vida buena para quienes en ello se inmiscuyen y, con ello, para la humanidad.

Esto y no otra cosa es lo que buscamos cuando proponemos la misión, cuando construimos de manera colectiva en la organización una visión del mundo que queremos, cuando definimos imágenes y una estrategia de la institución. Antes que ser proyecto, relación ordenada de fines y medios, somos como organización una narración, un relato pleno de imágenes, de anhelos imaginados, contruidos y acordados colectivamente.

¿Qué es lo que se da en ese momento, el momento de construir las narrativas, y en cada uno de los momentos en que este momento originario se re-crea (en la revisión de la misión, en las actualizaciones de la visión, en los momentos del proceso institucional cuando se mira hacia delante y se re-define lo que se quiere hacer, lo que se quiere ser...)? Lo que se da, lo que se “produce” es la apertura de una “esfera pública”: un espacio de encuentro, de diálogo, de puesta en común para discutir y consensar, acordar, y más que ello, concordar, ¿qué? intenciones, razones, caminos, propuesta de lo que hay que hacer.

Apertura de la organización hacia adentro, en sí misma, apertura como “esfera pública” que por producir “ruptura” con lo establecido y por ima-

ginar “lo radicalmente otro”, es productora y producida como acto político, cuestionamiento compartido de lo existente y de lo que lo hace existente, así como voluntad colectiva de hacer de otro modo el mundo (así sea una acción dirigida a un rostro, a una persona, o solidaridad dirigida en general hacia esa parte de la humanidad que no está en condiciones de reproducir plenamente su vida como ser humano).

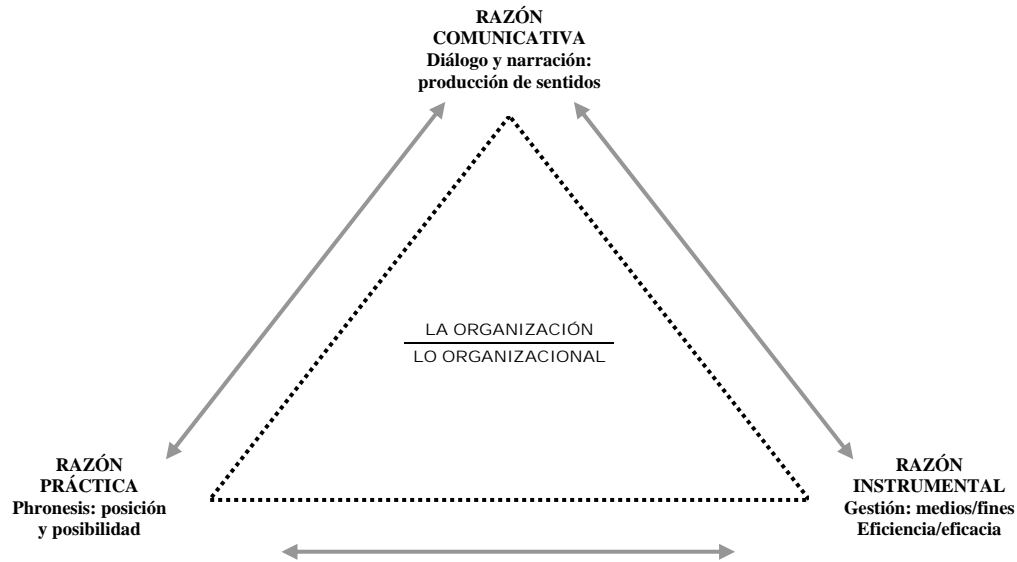
¿Qué esto es así, de por sí, nada más porque sí? Pues no. Pero existe como posibilidad, tanto como existe como posibilidad la perversión de esta posibilidad en narrativas “chuecas”, para decirlo en mexicano, narrativas distorsionadas en su producción y en sus intenciones, que hacen de la construcción de la narración, y con ello de la organización, un medio para otros fines (que no son los que resultan de los anhelos narrados y desarrollados instrumentalmente...).

Sin embargo, esta racionalidad comunicativa, dialógica, productora de narrativas que dan sentido a lo que se quiere hacer, requiere una razón práctica, una racionalidad afincada en la *Phronesis*, en la reflexividad de lo real, que tenga como función llenar la distancia que existe entre los principios definidos en la narración y la realidad concreta, cotidiana, particular: lo contingente.

Es una razón reflexiva que es eminentemente política: produce posicionamiento y genera lo posible: la mediación que hay entre el anhelo, la utopía (“lo radicalmente otro” que se quiere) y la realidad en cada momento.

Y sólo entonces, en este marco, la razón técnica instrumental puede desplegarse como potencia que logra que la narración no sea sólo posibilidad sino factibilidad eficiente, eficaz en su realización, mediante el uso de dispositivos técnicos de gestión y administración de procesos.

RACIONALIDAD DE LO ORGANIZATIVO: de la razón comunicativa a la razón instrumental



¿Es esto posible? ¿Puede construirse un proceso organizativo como despliegue de estos tres modos de la razón? ¿La razón dibujada así, como aquí, puede dar lugar a una racionalidad, a un sistema de pensamiento que permite actuar de un determinado modo? ¿Cómo la racionalidad se despliega, a su vez, como racionalidad que está presente en los procesos organizativos?

Sostengo que el profundo cambio que nos exige la realidad, debe estar cruzado por un programa atrevido de reconsideración de lo organizativo que contenga:

- 1) el reordenamiento, la rearticulación y la producción de nuevos espacios y momentos para la interacción dialógica, productora de narraciones compartidas y de sentidos del quehacer.
- 2) el desarrollo y fortalecimiento de un modo de “inteligencia” institucional: la capacidad de lectura situada de la realidad

a partir de las narraciones, para posicionarse y para establecer posibilidades

3) la construcción de modos de gestión ágiles, sencillos, y la construcción de criterios normativos compartidos, para asegurar que las posibilidades devengan en factibilidad técnica y política, en términos de relación entre medios y fines.

Esto es posible de intentar. Es más, esto es necesario para hacer que los esfuerzos de “*management*” que estamos realizando, resulten mejores: para que la “mejora” sea “mejor”. De no hacerlo, el riesgo está presente: sea el riesgo de una fractura en el funcionamiento entre la lógica organizacional y la lógica de intervención, o el riesgo del opacamiento de la racionalidad ético política, en la fuerza de aplicación de los dispositivos de una razón instrumental.



4. LA RACIONALIDAD DE “LA CONFIANZA ACORDADA”: UNA PROPUESTA ÉTICO-POLÍTICA PARA ABORDAR LO ORGANIZATIVO Y LA RELACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES EN LA COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO

Una racionalidad organizativa es un discurso ordenador de prácticas hecho de conceptos (ideas fuerza), de metodologías y de técnicas, integrado en un sistema que tiene: 1) principios que definen lo organizativo; 2) modos en los que lo organizativo se da; 3) dispositivos y procedimientos que despliegan lo organizativo desde los modos determinados y a partir de los principios definidos. Una racionalidad es generadora de prácticas (estructuras, procesos, normativas, procedimientos, acciones) y de una cultura organizacional más o menos explícita, más o menos oculta o difuminada, según sea el caso. Toda práctica organizativa y cualquier manifestación de una cultura organizacional, tiene o responde a una racionalidad organizativa.

¿Por qué la confianza? ¿Es acaso un afán lleno de ingenuidad? Puede serlo, pero si queremos poner en el centro a la persona, si queremos ponernos como personas en el centro de lo organizativo, el “magma”, (fuerza y movimiento) que nos coloca en el centro es la intención de la confianza en la vida y en el otro; y, el “pegamento” que nos ubica en el centro, sólo puede ser el de la práctica cotidiana de una confianza acordada, construida.

La confianza como ejercicio de “virtud de vida” y como ejercicio de “virtud de relacionalidad”. La confianza es apertura a la vida: estar convencidos que en lo que hay, hay posibilidad de vida, que lo “aún no sido” se despliega como anhelo, como esperanza y, sobre todo, como posibilidad. Confiar como actitud de vida: buscar en lo que hay no lo que no es, lo que no pudo ser, sino lo que puede ser, la potencia creadora que encierra cada situación.

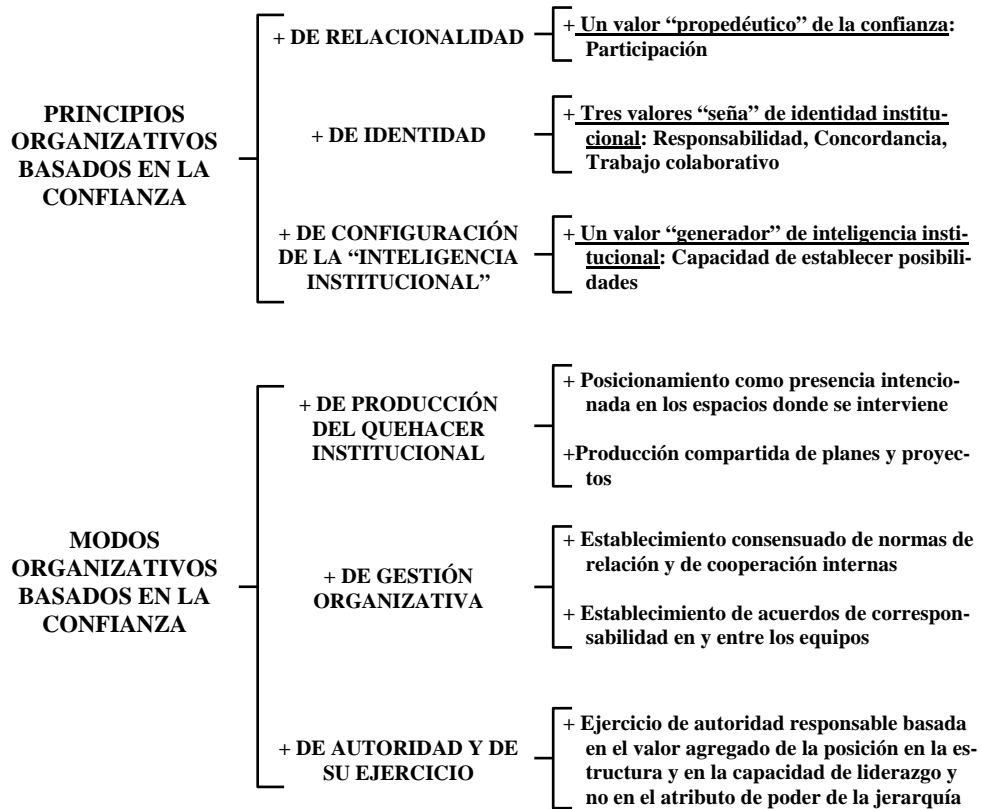
Y lo primero es el otro; confiar como modo de relación con el otro, con los otros, entre nosotros: “sentir que el otro va a ‘hacerse cargo de mi’, (que) sabrá identificar mis necesidades e inquietudes y las tomará en consideración en sus comportamientos...”. La confianza como fundamento de toda relación social que no se sustenta en la fuerza. Cuando la confianza no es el motor y el pegamento de las relaciones en una organización, las personas “...estamos en estado de alerta, las amenazas parecieran hacerse mayores, tenemos la sensación de que corremos peligro, de que estamos expuestos a ser excluidos, a que el otro quiere implícita o explícitamente perjudicarnos”. Y entonces el espacio de la organización deviene

espacio de ejercicio de la fuerza, como poder autoritario y como contrapoder de resistencia: el espacio minado de la desconfianza.

Desde el punto de partida llamado intención de confianza, la confianza se construye, se labora en

su definición concreta, práctica, para dar lugar al pacto: al marco acordado de relación de confianza. La confianza pactada se ordena entonces como racionalidad organizativa. ¿Qué propongo?

PROPUESTA DE RACIONALIDAD ORGANIZATIVA BASADA EN LA CONFIANZA ACORDADA



5. ACERCA DE LOS PRINCIPIOS ORGANIZATIVOS BASADOS EN LA CONFIANZA ACORDADA

(de identidad, de relaciones internas, de configuración de la “inteligencia institucional”)

Los principios organizativos son valores y dan lugar en su planteamiento y en su ejercicio a “cadenas de valor”. La configuración y ejercicio de estas cadenas en las que se entrecruzan los valores primarios denominados aquí “principios”, dan lugar a la cultura organizacional propuesta.

Considero tres tipos de principios como principios configuradores de discurso y de prácticas: principios de relacionabilidad, de identidad, y lo que llamo de “configuración de la inteligencia institucional”. Señalo al menos cinco valores básicos (generadores de cadenas de valor) que hacen a los principios organizativos de la “confianza acordada”:

- + LA PARTICIPACIÓN
- + LA RESPONSABILIDAD
- + EL TRABAJO COLABORATIVO
- + LA CONCORDANCIA
- + LA PHRONESIS

La participación es el valor propedéutico de la confianza. Es un principio básico de modo de relación entre las personas en la organización. ¿Participación en qué? Participación en la producción y actualización de las narrativas que le dan senti-

do al quehacer; participación en el ejercicio de la *Phronesis*, en el discernimiento para construir posibilidades; participación en la organización de la factibilidad técnica y política (en la elaboración, desarrollo, seguimiento y evaluación de los proyectos que relacionan medios y fines).

La **participación** como valor generador de una cadena de valor: la participación supone el diálogo: es ejercicio de una razón comunicativa que requiere y exige reglas de interlocución: no es monólogo, es encuentro que tiene como exigencia llegar a entendimientos. Por ello la participación supone asumir la responsabilidad de construcción de un entendimiento, es responsabilidad de llegar a acuerdos, es búsqueda de concordancia y trabajo colaborativo a partir de ella. La participación es apertura a las razones y motivaciones del otro, la participación genera amabilidad (posibilidad de amar), amistad; la participación exige también contención, reconocimiento de la participación del otro para no invadirlo; la participación hace al equipo, hace a la identidad en un nosotros.

La responsabilidad como valor originario, primigenio, de identidad de la organización. El acto

ético fundador que se renueva permanentemente en el hacer de la organización, es la asunción de la responsabilidad por el otro. Somos como organización un proyecto ético que propone el ejercicio de la solidaridad como modo de asunción de corresponsabilidad en la producción de la pobreza y la exclusión en el mundo.

La **responsabilidad** como valor central generador de una cadena de valor: la responsabilidad por el otro “alumbra” pero no ciega: ilumina y enciende, y por ello aviva: da lugar al reconocimiento crítico de lo existente; la responsabilidad como descubrimiento, como alegría, como reconocimiento de la dignidad humana; la responsabilidad como encuentro con el otro, como amabilidad, como construcción de un nosotros. Ser responsable de la responsabilidad ética que nos hace institución: la responsabilidad de ser responsables con el gesto de la donación, el compromiso, la obligatoriedad moral que hay en ello: probidad, austeridad, uso eficiente del donativo, eficacia en la acción, modestia y sentido de proporción para no perder el sentido de la responsabilidad. La responsabilidad de la confianza en el otro que es confianza del otro en mí: la búsqueda del acuerdo, de la concordancia, el trabajo colaborativo como responsabilidad, hacerme cargo del otro, de quien está conmigo en este empeño... La responsabilidad, más que como valor grave y serio, como valor festivo y optimista y por ello generador de vida, de anhelos, de esperanza. La responsabilidad de la mirada atenta, de la búsqueda de la posibilidad de lo posible para saber qué hacer en cada momento.

La concordancia y el trabajo colaborativo como señas de identidad. Concordar como seña de identidad institucional: el reconocimiento de que el “nosotros” se construye como narración de lo que se anhela, de lo que se vislumbra, de lo que se quiere hacer, a través del diálogo que es fluir y

puesta en común de intenciones, posiciones y representaciones,

Concordar es llegar a con-fluir (fluir junto con...) en la argumentación, en el encuentro de imágenes; concordar es descubrimiento instantáneo, chispa de entendimiento, empatía, pero también laboriosa construcción de posiciones compartidas, de narraciones comunes: la concordancia como identidad.

La **concordancia** como colaboración: colaborar permite concordar y concordar posibilita la colaboración, el trabajo juntos. Concordar como responsabilidad de cada uno: responsabilidad de llegar a acuerdos, consenso; concordar como exigencia de una razón comunicativa que tiene reglas para diálogo; concordar como respeto a lo acordado; concordar como empuje, como pasión por convencer al otro con la fuerza de la acción, con el encanto de los anhelos que movilizan.

Y, finalmente, la *Phronesis* como valor generador de un modo de “inteligencia institucional”. La *Phronesis* es mirada atenta, precavida, “que muestra al querer lo que tiene que hacerse” es prudencia, capacidad de “acordar con la realidad”. Es por un ello un “acto político”: manera de ponerse (posicionarse) en la realidad y establecer posibilidades de realización de lo que se quiere. No es renuncia a la esperanza, ni a la utopía: es ante todo capacidad de construir a partir de la utopía posiciones, lugares donde establecerse, camino por donde transitar.

La *Phronesis* es ejercicio de responsabilidad: hace del anhelo posibilidad; es construcción colectiva, trabajo colaborativo; como producto es concordancia, acuerdo entre nosotros; la *Phronesis* como discernimiento de posibilidades asegura sentido de proporción y modestia en el quehacer. La *Phronesis* como “saber cálido”: mirada situada que otea el horizonte y señala ruta.

6. ACERCA DE LOS MODOS ORGANIZATIVOS BASADOS EN LA CONFIANZA ACORDADA

(de producción del quehacer, de gestión organizacional, de autoridad y de su ejercicio)

¿Cómo construir la organización, generar los procesos organizativos y armar una estructura organizativa, basada en la confianza y que responda a lo que los principios y las cadenas de valor señalados apelan? ¿cómo actuar en lo organizativo la luz de la confianza acordada? Son los modos organizativos. De tres tipos: a) de producción del quehacer institucional que indica desde dónde, desde qué modos se “produce” el quehacer institucional; b) de la gestión organizativa, que determina cómo se estructura la gestión de los procesos; y, de autoridad y su ejercicio. En ese sentido, señalo cinco modos organizativos básicos de la racionalidad de la confianza acordada:

- + POSICIONAMIENTO COMO PRESENCIA INTENCIONADA
- + PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE ARTICULA NARRACIÓN-POSIBILIDAD-FACTIBILIDAD TÉCNICA Y POLÍTICA
- + ELABORACIÓN CONSENSUADA DE NORMAS DE RELACIÓN Y COOPERACIÓN INTERNAS
- + PACTOS DE CORRESPONSABILIDAD ENTRE LAS PERSONAS Y ENTRE LOS EQUIPOS
- + EJERCICIO DE AUTORIDAD RESPONSABLE

La definición del quehacer de la organización, su producción, debe hacerse desde un modo de producción que vaya más allá del ejercicio de una razón instrumental que relaciona medios y fines. En el modo de producción del quehacer debe estar presente el ejercicio de una razón práctica (la *Phronesis*) como razón articuladora de una razón comunicativa y de una razón técnico instrumental.

Así, la producción de lo que se ha de hacer supone la permanente construcción de posicionamientos en los espacios en los que se está: definición de presencia intencionada: capacidad de reflexividad política: posicionarse para saber dónde se está, para saber lo ha de hacerse. Y más aún. El posicionamiento no agota la definición del quehacer: es sólo su premisa, su marco de producción. Se requiere otro modo organizativo: la planificación estratégica. Un modo de planificación estratégica: la que es articulación de narración-posición-posibilidad-factibilidad política y técnica.

Porque el asunto es el siguiente (parafraseando a I. Dussel): si no hay discusión, reflexión, sobre

los sentidos de lo que se hace y de lo que se quiere hacer, si lo que vale es el 'dato' duro y frío, supuestamente objetivo, se borra la posibilidad de instalar una relación referencial con los otros, se diluye la posibilidad de un nosotros con-sentido. Y se instala (añade Dussel) una normatividad en esencia gestonaria, contable, que conduce a la exacerbación del dato sobre el sentido, sobre la

referencia. El riesgo: que valga más el cuánto del qué, que el quién (quiénes) y su por qué y para qué

Presencia intencionada y planificación como articulación de narración-posición-posibilidad-factibilidad, son los dos modos organizativos básicos de producción del quehacer institucional.

MODOS DE PRODUCCION DEL QUEHACER DESDE LA CONFIANZA ACORDADA



¿Cómo gestionar desde la confianza acordada? La gestión organizativa se asienta en los principios y las cadenas de valor propuestas: se gestiona desde la participación entendida como diálogo, como construcción de acuerdo racional de normas (lo que vale y lo que no). Se gestiona desde la responsabilidad individual, desde la responsabilidad colectiva y de la institución. Se gestiona en equipo, equipos hechura de la participación, la responsabilidad y el trabajo colaborativo.

Así, los modos básicos de la gestión son: a) el establecimiento consensuado de normas de relación y de cooperación internas; y, b) el establecimiento

de acuerdos o pactos de corresponsabilidad entre las personas en los equipos y entre los equipos.

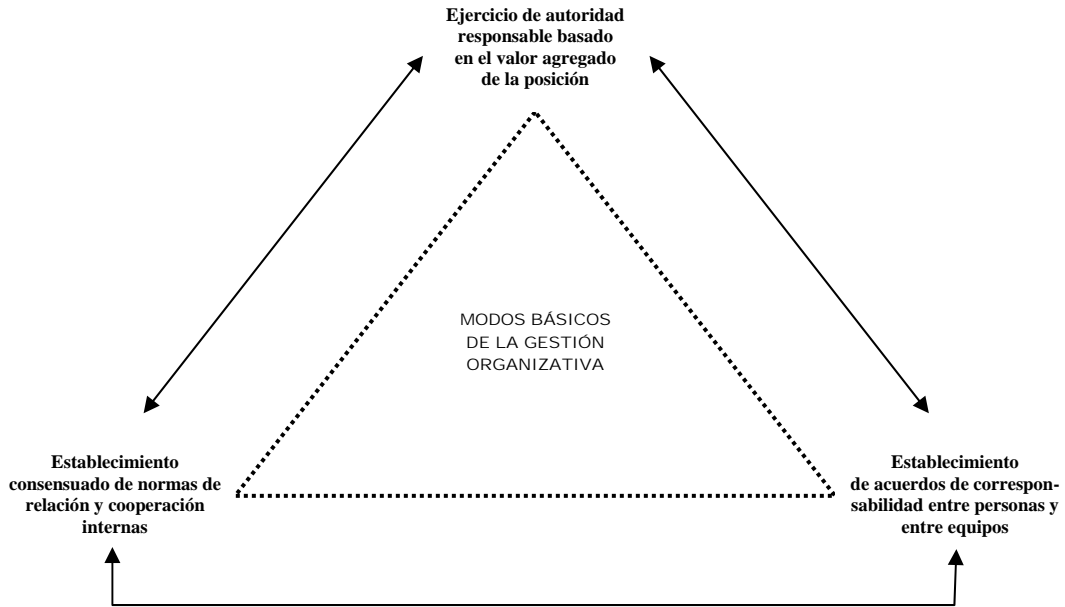
A todo ello se añade un modo de ejercicio de la autoridad, un modo de ejercicio del poder en el marco de las posiciones en la estructura de la organización. Se trata, desde la confianza acordada, del ejercicio de una autoridad responsable en donde la autoridad está basada en el valor agregado de la posición en la estructura de quien la ejerce y no en el atributo de poder que puede dar el lugar jerárquico que se ocupa.

La autoridad responsable como autoridad que se responsabiliza de la participación, del diálogo, de abrir, mantener y alimentar espacios para la na-

rración, esferas públicas al interior de la organización para la producción de sentidos. La autoridad responsable que atiende a la producción y al

cuidado y respeto de las normas internas acordadas en su equipo y en la institución.

MODOS DE GESTIÓN Y DE EJERCICIO DE AUTORIDAD DESDE LA CONFIANZA ACORDADA





7. A MANERA DE CONCLUSIÓN. DISPOSITIVOS Y MECANISMOS DE LA RACIONALIDAD ORGANIZATIVA DE LA CONFIANZA ACORDADA.

Los principios y los modos se resuelven en dispositivos y mecanismos específicos, o no se resuelven y se quedan como eso, como principios y modos sin resolución práctica. Sin embargo, su aplicación no se da en el vacío: se requiere ya aquí la aplicación de una razón práctica que sepa discernir las posibilidades de mejora de la organización desde lo que hay (la biografía y el estado actual) y mirando lo que se quiere, lo que ponemos en el horizonte como modelo: una racionalidad ético-política desde la confianza acordada.

En ese sentido, considero que hay seis dispositivos clave para la realización de la propuesta de racionalidad organizativa. Ojo: la racionalidad es

un modelo, una abstracción, sistema de pensamiento que nos permite configurar modos de actuar. En la práctica hay que actuar, entonces, desde la disposición y el ánimo del “como si”, como si se diera, como si se realizara en la realidad esa abstracción. Porque lo que se da, porque lo que sucederá será siempre contingente, accidentado, hijo del anhelo y del modelo, pero también de la biografía, de los ánimos y desánimos de las personas: lo que se da va a responder a la idea, pero no lo será, será siempre “como si lo *seriese*” (será algo parecido...) un “como si...”

Los seis “dispositivos” o mecanismos, que pueden ser proyectos de mejora:

+ Proyecto de mejora 1. CLARIFICACIÓN EN LA ESTRUCTURA Y EN LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LOS TIEMPOS Y LOS ESPACIOS DE PRODUCCIÓN DE LA NARRATIVA, DE PRODUCCIÓN DE SENTIDOS Y SIGNIFICADOS DEL QUEHACER (QUIÉN, CUÁNDO, CÓMO, QUÉ)

+ Proyecto de mejora 2. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN PARA ARTICULAR CON CLARIDAD MODOS DE EJERCICIO DE LA RAZÓN COMUNICATIVA PRODUCTORA DE SENTIDOS, DE LA RAZÓN PRÁCTICA PRODUCTORA DE POSICIONES Y POSIBILIDADES, Y DE LA RAZÓN INSTRUMENTAL GENERADORA DE FACTIBILIDADES.

+ Proyecto de mejora 3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DE GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN ÁGIL Y SUFICIENTE PARA TOMAR DECISIONES DESDE LA CAPACIDAD DE PRODUCIR INTERPRETACIONES DE SENTIDO, DESDE LA PRODUCCIÓN DE POSICIÓN Y POSIBILIDAD, DESDE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN LA RELACIÓN MEDIOS-FINES

+ Proyecto de mejora 4. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y AUDITORIA GARANTE DE LOS PACTOS DE CONFIANZA.

+ Proyecto de mejora 5. **IMPULSO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN LOS PRINCIPIOS Y CADENAS DE VALOR: PARTICIPACIÓN, RESPONSABILIDAD, TRABAJO COLABORATIVO, CONCORDANCIA, CAPACIDAD DE *PHRONESIS***

+ Proyecto de mejora 6. **ACTUALIZACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS DE GESTIÓN Y DE ADMINISTRACIÓN TENIENDO COMO REFERENCIA AGILIDAD DE PROCESOS, SENCILLEZ DE MANEJO DE PROCEDIMIENTOS, MEJORA DE LA EFICIENCIA Y DE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN**

Mi consideración es la siguiente: las mejores mejoras organizacionales son aquellas que están incardinadas en una racionalidad organizacional específica, decidida y asumida de manera programática. La mejora resulta entonces una mejora con sentido estratégico.

Nuestra apuesta puede ser (debe ser, es) poner en el centro de los procesos organizativos a la persona: ponernos en el centro. Desde allí, desde esa apuesta planteo este discurso o propuesta de una

racionalidad organizativa que lo que hace es ponernos en el centro como personas. En este marco creo que es necesario preguntarnos por las mejoras que estemos impulsando. No porque no lo sean, sino porque pueden ser mejores mejoras si las ubicamos, si las ordenamos, como parte de una racionalidad organizativa explícita, convenida. Mi propuesta es que sea desde la “confianza acordada”.

Cholula Puebla, México

Diciembre, 2006

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

(Para evitar ser farragoso y denso he omitido a lo largo del documento de trabajo las referencias bibliográficas. He puesto en cada caso las pocas citas de texto como citas entrecomilladas, aunque sin la referencia de autor. Pongo aquí las principales referencias que he consultado para darle forma a mis ideas y a mis inquietudes sobre el tema)

1. SANTONI, Josefina (2002) “Racionalidad ética. Una acción racional responsable”. En: *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales*, Diciembre 2002, Número 015, Universidad de Jujuy, San Salvador de Jujuy, Argentina
2. PRATS I CATALÀ, Joan (1995) “Derecho y *management* en las administraciones públicas (Notas sobre la crisis y la renovación de los respectivos paradigmas)”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, Número 3, enero 1995, Caracas
3. ACUÑA, Eduardo, et al. *Un marco conceptual para el estudio de la participación*. PRO-ASOCIA Universidad de Chile
4. CUNHA BECERRA, Cícero *Comentarios a Vattimo, G. Nihilismo y emancipación. Ética, ética política, derecho*. Disponible en Web: <<http://serbsal.pntic.mec.es/cmuno11/index.html>>
5. UVALLE BERRONES, Ricardo. “Los fundamentos institucionales de la gestión pública”. *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública*, Lisboa, Portugal 2002
6. HEVIA, Ricardo. “Frente a la crisis de sentido, una pedagogía de la confianza”. *Revista PRELAC*. Número 2
7. AUSTIN MILLÁN, Tomas, *La escuela de Frankfurt y la teoría crítica*
8. MUÑOZ, Blanca. *Escuela de Frankfurt, primera generación*. Disponible en Web: <http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/E/ef_1generacion.htm>
9. GONZÁLEZ SORIANO, José Antonio. “La teoría de la Escuela de Frankfurt como proyecto histórico de racionalidad revolucionaria”. *Revista de Filosofía*, Vol. 27 numero 2, 2002
10. COSTANTINO, Gabriel. “Al rescate de la racionalidad”. *Aposta, Revista de ciencias sociales*, Número 4. Enero 2004
11. MORA LEDESMA Martín, “Ética en la organización política”. *Revista Polis* 04, volumen dos,
12. VARELA, Luis. *La racionalidad de la Phronesis, algunas resonancias en el pensamiento actual obre la acción y la ética*. Disponible en Web: <<http://www.favnet.com.ar/pub7.htm>>
13. PANEA MÁRQUEZ, José Manuel. *Técnica versus racionalidad: la utopia como anhelo de lo radicalmente otro (a propósito del cincuenta aniversario de la Dialéctica de la ilustración*. Disponible en Web: <<http://www.argumentos.us.es/numero1/dpanea.htm>>
- 14 DUSSEL, Inés. “Del amor y la pedagogía. Notas sobre las dificultades de un vínculo”. En: Graciela Firegri, Gabriela Diker (comps) *Educación: figuras y efectos del amor*, Serie seminario CEM, Del Estante editorial, Argentina 2006