Diseño de organizaciones

Tensiones y paradojas

CEI EDICIONES UNR

Leonardo Schvarstein

Schvarstein, Leonardo

Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas / Leonardo Schvarstein. - 2a ed. - Rosario: CEI ediciones, 2025.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-91545-1-1

1. Comunicación Organizacional. 2. Diseño. 3. Psicología Social. I. Título.

CDD 658.402

Imagen de tapa: *Dejan sombras*, [Detalle] de Jaime Rippa. Realizada en esmalte sintético sobre lámina Pet cristal 54x100 cm, 2022. Fotografía de Marcelo Yuvone para el libro *Las voces del silencio en el mundo transparente*, libro digital, Editorial Atípica https://atipicaeditora.com.ar/

Diseño de tapa: Cintia Lorena Espinosa

Diseño y maquetación: Cintia Corestein

Tipografía: Faustina. García & Omnibus-Type Team

© 1era. edición en papel, 1998. Editorial Paidos SAICF.

Leonardo Schvarstein

Universidad Nacional de Rosario, 2025

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Publicado bajo licencia Creative Commons

Edición y publicación Centro de Estudios Interdisciplinarios, UNR

Director: Prof. Darío Maiorana

Maipú 1065 3° piso of 309, Rosario, Argentina

Tel: (0341) 4802781

Correo electrónico: cei@unr.edu.ar

CENTRO DE ESTUDIOS INTERDISCIPLINARIOS

UNR Universidad Nacional de Rosario

DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Tensiones y paradojas

Hay en usted un organizador.
Lucha contra un universo en desorden
al que se esfuerza en dominar
a través de medios improvisados.
Parece lograrlo, pero...
es también un prestidigitador:
su obra es ilusión, su orden ilusorio.

Michel Tournier
Viernes o los limbos del Pacífico

ÍNDICE

Agradecimientos 8
Introducción 10

I. Modernidad y posmodernidad (o Especificación y Ambigüedad) en el Ámbito de las Organizaciones 22
1. El aporte de la concepción clásica de la metáfora 24
2. Modernidad y posmodernidad a nivel social 27
3. Modernidad y posmodernidad a nivel de las organizaciones 34
4. Organización y especificación 50
5. La dialéctica del proceso de especificar 55
6. La imposibilidad de especificación completa 57
7. Dime qué y cómo especificas, y te diré quién eres 59
8. Atravesamiento y transversalidad en la especificación 61
9. Organizaciones modernas o posmodernas: una falsa opción 63

II. Diseño de y en las organizaciones 67
1. Algunas cuestiones básicas 70
2. Diseño como resolución de contradicciones. Un ejemplo 77
3. Metodologia para el diseño de y en organizaciones 86

III. Aspectos problemáticos del diseño (Diseño: ¿solución o problema?) 201
1. Descripciones complejas y acciones simples 202
1. 1. Descripciones complejas 203
1. 2. Acciones simples 204
1. 3. Una cuestión de sentido común 206
2. Descomposición de la problemática del diseño 208
2. 1. Cuestiones epistemológicas 209
2.1.1. Teorías implícitas y matrices de aprendizaje 211
2.1.2. Los marcos teóricos y las relaciones interdisciplinarias 217
2.1.3. La implicación del diseñador 224
2. 2. Cuestiones ontológicas 226
2.2.1. Diseño como resolución de contradicciones dialécticas 227
2.2.2. Diseño y metáforas de la organización 231
2.2.3. Diseño y perspectivas disciplinarias de la organización 242
2.2.4. Las contradicciones universales del diseño 245
2.2.5. Diseño y niveles de recursividad de la organización 249
2. 3. Cuestiones metodológicas 255
2.3.1. El encuadre de las actividades de diseño 256
2.3.2. Técnicas para la resolución de las contradicciones 261
2.3.3. Diseño e investigación-acción participativa 264
2.3.4. La gestión de proyectos de diseño 268

2. 4. Cuestiones axiológicas 270
2.4.1. Los valores y las contradicciones 271
2.4.2. Los valores como estructura de significación para el diseño 274
2.4.3. Diseño de políticas sociales en la organización y sus valores subyacentes 274
2. 5. Cuestiones teleológicas 291
2.5.1. La noción de propósitos dentro del enfoque de autoorganización 291
2.5.2. Diseño y entropía. Las tres improbabilidades del diseño 293
2.5.3. La resolución de las improbabilidades del diseño 296

IV. La paradoja del cambio en las organizaciones 301
1. Las organizaciones son aparatos para no cambiar 305
2. Cambio como diseño de perturbaciones eficaces 321
3. Las dimensiones del cambio 330
4. Las teorías implícitas para la gestión de los cambios 332
5. Algunas razones por las que fracasan los cambios 335

V. La intervención: análisis institucional y análisis organizacional 337
1. Análisis institucional 338
1. 1. Las tensiones del análisis institucional 344
2. Análisis organizacional 347
2. 1. Los momentos de la operación del análisis organizacional 363
2. 2. El rol del "usuario" en el análisis organizacional 365
2. 3. La matriz de contradicciones del análisis organizacional 369
3. Análisis organizacional y/o análisis institucional 372

VI. Las tensiones del discurso identificatorio de las organizaciones 380
1. La identidad de las organizaciones 385
2. La noción de discurso 393
3. El discurso identificatorio de una organización 400
4. Las características del discurso identificatorio de una "organización sujeto" 407
5. Discurso identificatorio y comunicación global 420

VII. Credibilidad 428
1. Credibilidad y cambio 431
2. Caracterización de la credibilidad 434
3. Credibilidad y valores 441
4. El contexto de significación 443
5. Las improbabilidades de la credibilidad 445
6. Consejos para la gestión de una organización creíble 448
7. El discurso identificatorio de una organización creíble 454
8. Credibilidad y dominios de la organización 458
9. Los pilares de una organización creíble 461
10. Conclusión 466

Epílogo 467
Anexo 477
Bibliografía 481
Índice temático 489

AGRADECIMIENTOS

A los mutantes, que cambian,
y a los que no cambian,
sin quienes los mutantes no podrían existir.

Han pasado siete años desde la publicación de mi último libro, sin contar un par de contribuciones a obras colectivas. Medidos en términos de este volumen, estos siete años se pueden dividir en:

- el primero, en que no hice nada porque quedé exhausto;
- el segundo, en que empecé a pensar en volver a escribir;
- del tercero al sexto, cuando, teniendo ya algunas ideas nuevas, varias veces me propuse volver a escribir, y otras tantas lo pospuse, por una razón o por otra;
- la primera mitad del séptimo año, en que junté coraje, y
- la última mitad, cuando, finalmente, lo escribí.

A lo largo de este tiempo, algunas personas me han acompañado en el intento y a ellas quiero expresar mi agradecimiento.

Delly Beller, mi esposa, ha vuelto a ser, como en ocasión de los anteriores libros, una interlocutora permanente e inteligente, hecho que da cuenta de que nuestro vínculo trasciende el plano conyugal.

Gabriel y Tamara, mis hijos, han crecido en estos últimos siete años, y me han brindado su atenta escucha en las cenas que cotidianamente compartimos y valoramos, y que resultaron matizadas durante seis meses por mis afanes conceptuales.

Jorge Etkin, mi amigo y co-autor del libro *Identidad de las organizaciones*, sigue y seguirá representando un desafío intelectual y una fuente de inspiración.

Sergio Gutman, como en anteriores ocasiones, ha colaborado en la expresión de algunas ideas, sobre todo en los estadios preliminares del libro.

Los participantes del seminario de posgrado sobre *Diseño de Organizaciones en el Escenario de la Posmodernidad*, desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, en el primer cuatrimestre de 1997, han asistido a una manifestación temprana de la metodología de diseño, y han contribuido a su desarrollo.

Marita Gottheil ha sido durante todo este tiempo un constante estímulo para seguir escribiendo.

Un reconocimiento especial merece nuevamente, y tal vez más que en anteriores ocasiones, el maestro Enrique Pichon-Rivière. En sus clases, en sus escritos y en sus fuentes he abrevado, y el análisis sistemático de las contradicciones que propone este libro fue para él una práctica permanente y un modo de vida.

A lo largo de estos años he hecho diseño *de y en* muchas organizaciones. Sus miembros han colaborado para este libro más de lo que saben o imaginan, y va entonces para ellos también mi agradecimiento.

Finalmente, y aunque suene a cursilería, quiero agradecer a LA VIDA, que me ha otorgado el placer, no exento de un monto tolerable de sufrimiento, de haber podido escribir este libro.

INTRODUCCIÓN

TENSIONES Y CONTRADICCIONES

El reconocimiento de las tensiones está indisolublemente ligado a la experiencia humana.

Cuando organizamos un viaje de placer, debemos optar entre visitar muchos lugares con poco tiempo para cada uno, o pocos lugares con más tiempo. Debemos decidir entre llevar mucha ropa y viajar pesados, o poca ropa para viajar livianos, aceptando el riesgo de que algo nos falte.

En nuestras compras, nos enfrentamos con la contradicción entre precio y calidad, ya que la panacea de la mejor calidad al mejor precio, no existe lamentablemente fuera de la publicidad.

El lenguaje incorpora estas tensiones dando lugar al *oxímoron*, expresión que aúna dos términos de naturaleza contradictoria: desodorante perfumado, sexo seguro, realidad virtual, anarquías organizadas.

Nos gustaría poder comer mucho sin engordar, adelgazar sin tener hambre, ahorrar sin pasar privaciones, hacer trabajo voluntario sin quitarle tiempo a la familia. Quisiéramos aprender sin errores, curarnos sin sufrir, trabajar sin esfuerzo.

"Sentimos" cotidianamente la tensión entre los dos principios que caracterizó Sigmund Freud: *el principio de placer*, guiado por la fantasía de satisfacción de nuestras necesidades y deseos, y *el principio de realidad*, emergente del reconocimiento de nuestros límites internos y externos.

También nuestras necesidades y deseos respecto de las organizaciones en las que participamos se enfrentan con estas contradicciones.

- Queremos que sean innovadoras, y nos cuesta aceptar la dosis de inercia conservadora que inevitablemente tienen, muchas veces para bien.
- Queremos que sean descentralizadas, y negamos que sin un mínimo de centralización no hay cohesión.
- Queremos que sean flexibles, y no tenemos en cuenta que una estructura siempre impone rigideces.
- Las queremos democráticas y participativas, e ignoramos que, en tanto organizadoras de las diferencias, tienden a ser aristocráticas y exclusivas. Baste para ello ver las barreras de entrada que erigen actualmente frente al ingreso de nuevos miembros.
- Las queremos equitativas, y negamos las dificultades que existen para ser absolutamente equitativos en el marco de una puja de intereses particulares que nos involucra.
- Pretendemos que sean racionales, y negamos la existencia de racionalidades múltiples a partir de cuya confrontación pueden adoptarse decisiones irracionales. Es más, consideramos irracional a todo lo que no pertenece al dominio de nuestra propia racionalidad.
- Nos gustaría que fueran trasparentes, y nos cuesta aceptar que la opacidad es frecuentemente un indicador de cautela imprescindible. No todo se puede mostrar a todos en cualquier momento y en cualquier lugar.
- Apelamos a la iniciativa individual, sin tener en cuenta la existencia de personas que se sienten más cómodas en contextos donde se les indica claramente qué es lo que deben hacer.

Nuestras organizaciones son espacios de contradicciones entre la racionalidad política y la racionalidad técnica, entre los proyectos y la resistencia, entre la austeridad y el despilfarro, entre el conocimiento y la ignorancia, entre la omnipotencia y la impotencia, entre la semejanza y la diferencia, entre la cooperación y la competencia, entre el orden y el desorden.

Nos confrontan con estas contradicciones, y nos ponen frente a la necesidad de resolverlas situacionalmente. Y digo situacionalmente porque, no importa cuántas veces resolvamos estas contradicciones, ellas permanecen allí para volver a manifestarse frente a cada nueva contingencia.

PARADOJAS

La literatura de divulgación sobre organizaciones, tan difundida en los últimos quince años, ha puesto frecuentemente el acento en uno de los términos de las contradicciones señaladas, negando la existencia del otro. Las organizaciones deben ser flexibles, innovadoras, descentralizadas, participativas, racionales, equitativas, trasparentes. Quienes actúan basándose en esta literatura obtienen resultados paradójicos: al ir en pos de estos objetivos, y negar la existencia de la contradicción, suelen alejarse aún más del logro de aquello que pretenden.

Las paradojas (etimolgía: "opuesto a la opinión común") lógicas han sido objeto de análisis riguroso. Así por ejemplo ha sucedido con la *paradoja del mentiroso*, que surge a partir del enunciado "yo soy un mentiroso"[1]. No ha sido similarmente riguroso el tratamiento de las paradojas en el campo de la organización, donde mucho se ha usado y abusado del término últimamente. Es por ello que me parece oportuno recoger tres definiciones de paradoja, y el comentario que les sigue.

> 1. Un enunciado que parece contradictorio, pero que en realidad es verdadero.
> 2. Un enunciado que parece verdadero, pero que en realidad contiene una contradicción.
> 3. Una argumentación válida que conduce a conclusiones contradictorias. (Falletta, 1985)

1. Si "soy un mentiroso", no puedo estar diciendo la verdad; si digo la verdad, no puedo enunciar que "soy un mentiroso".

> En estas tres definiciones está presente la noción de contradicción. En síntesis, la contradicción forma parte de la paradoja. Sólo que la paradoja está más de moda que la contradicción. Háblele usted a los gerentes de "contradicción" y verá la batahola que se arma, pues este término los hace pensar directamente en el marxismo y en la lucha de clases (Le Moüel, 1992).

La falta de reconocimiento de las tensiones y contradicciones anteriormente mencionadas da lugar a las siguientes paradojas en las organizaciones expuestas —de acuerdo a la primera de las definiciones— como enunciados que parecen contradictorios, pero que en realidad son verdaderos.

- No puede haber una visión compartida sin la posibilidad de disentir (lo cual significa que no puede haber consenso sin disenso).
- No puede haber participación sin una genuina posibilidad de elegir no participar.
- No hay apoderamiento (*empowerment*) sin un claro sistema jerárquico de autoridad.
- No hay autonomía sin límites.
- No hay cooperación sin competencia.
- No hay negociación sin pérdidas.
- No hay alineamiento sin conflictos.
- No hay proyecto sin resistencias.
- No hay cambio sin invariancia.
- No hay expectativas sin decepciones.
- No hay innovación sin riesgos.
- No hay aprendizaje sin errores.
- No hay errores sin costos.
- No hay información sin ruido.

Pero estas no son paradojas lógicas, al estilo de la paradoja del mentiroso. Antes bien son paradojas aparentes que pueden resolverse aceptando la existencia de las contradicciones y la necesidad

de su resolución dialéctica en el transcurso del proceso de organización. De ello trata este libro.

DISEÑO COMO RESOLUCIÓN DE CONTRADICCIONES

Dirigí durante once años un seminario sobre Psicología Social de las Organizaciones. A lo largo del mismo, debimos resolver algunas contradicciones.

- En cuanto a los *contenidos*, nos enfrentamos permanentemente con la tensión entre extensión y profundidad, entre teoría y práctica, entre apertura a nuevos marcos teóricos y clausura sobre los marcos teóricos propios (que significa tensión entre exogamia y endogamia), entre disciplina e interdisciplina.
- En cuanto a la *pedagogía*, las tensiones se planteaban entre juego y trabajo, entre la exigencia y la permisividad respecto al aprendizaje, entre la formalidad e informalidad del dispositivo de evaluación, entre la inclusión y la exclusión de la experiencia de los alumnos, entre conducir y coordinar los grupos de trabajo, entre poner el énfasis de la coordinación en la temática y en la dinámica de los grupos, entre la consideración del acontecer intragrupo y extragrupo.

A lo largo de los años, el diseño del seminario fue variando en la misma medida en que cambiaba el modo en que resolvíamos estas contradicciones, y dicho modo fue cambiando en la medida en que fuimos cambiando nosotros mismos. La opción, por ejemplo, por la profundidad de los contenidos nunca excluyó del seminario a la posibilidad de recurrir a la extensión de los mismos. Algunos años éramos más extensos, otros más profundos. Fuimos extensos y profundos en función de nuestras necesidades, deseos y objetivos, los de nuestros alumnos, en función de lo que íbamos aprendiendo

que era mejor para todos, y en función de las contingencias por las que atravesamos.

Nunca negamos las contradicciones; las procesamos dinámicamente.

Creo que este es un buen ejemplo del enfoque de este libro, que presenta al *diseño* como *un producto dinámico de la resolución dialéctica de las contradicciones* que enfrentamos al ir en pos de un objetivo dado.

Esta concepción del diseño se basa en la ley de la unidad y la lucha de los contrarios de la dialéctica materialista, que determina que la contradicción existente en el seno de un objeto (de diseño) "se resuelve sin cesar, y que a la vez sin cesar se reproduce, lo cual lleva a transformar el viejo objeto en uno nuevo" (Llanos, 1986).

Así concebido, el diseño consiste en la identificación y resolución de estas contradicciones en el marco de un contexto de significación dado por la organización. Y resalto lo del contexto de significación porque la elección de las opciones está decisivamente marcada por dicho contexto. No es lo mismo diseñar un sistema de evaluación de conocimientos para una escuela secundaria que para una universidad. No es lo mismo diseñar un sistema de admisión de pacientes en un hospital público que en un sanatorio privado.

Resulta por lo tanto necesario tener un modelo y una metodología para la identificación de las variables de contexto y para la resolución de las contradicciones que se presentan para alcanzar los objetivos planteados. El modelo utilizado es el de la identidad de las organizaciones, que he desarrollado con mi colega y amigo Jorge Etkin en una obra anterior[2].

2. El anexo de este libro contiene una síntesis parcial del modelo. Para mayores detalles, referirse al libro *Identidad de las organizaciones*, de Etkin, J. y Schvarstein; L. Paidós, Buenos Aires, 1997.

Respecto al diseño, el libro refiere a una amplia variedad de ejemplos aplicables a muy diversos tipos de organizaciones. El modelo utilizado y la metodología planteada pueden utilizarse, por ejemplo, para el diseño de

- estructuras, procesos, políticas, normas y procedimientos organizativos,
- métodos de trabajo, programas de mejoramiento continuo,
- encuestas de satisfacción en el trabajo,
- reuniones de trabajo,
- eventos, acontecimientos, talleres,
- espacios físicos,
- códigos de ética,
- glosarios de términos organizacionales,
- métodos alternativos de resolución de disputas,
- sistemas de información,
- sistemas de control,
- sistemas de recolección de fondos,
- sistemas de evaluación del desempeño, de compensaciones o de capacitación,
- todo ello en organizaciones públicas y privadas, gubernamentales y no gubernamentales, de producción y de servicios, etc.

Sé que resultará extraña al lector la enunciación asintáctica de ejemplos, pero es que no hay restricciones respecto a las aplicaciones, porque la metodología de diseño presentada pretende ser de aplicación universal. Tampoco existen restricciones respecto al tipo de organizaciones porque no las hay para el modelo de identidad de las organizaciones que se basa, precisamente, en el reconocimiento de la singularidad de cada organización.

Esta universalidad coincide con enfoques del diseño provenientes de otras disciplinas, como puede apreciarse en la cita que sigue:

> Si el término "diseño" fuese equivalente a "acción proyectual", y ésta se dirige a la producción de cualquier objeto artificial o, en sentido más amplio aún, al proceso organizado que orienta la toma de decisión en distintas esferas de acción humana, el Diseño sería una especie de metamétodo que recubriría casi todo el espectro humano (Arfuch, Chaves y Ledesma, 1997).

Mi propuesta ha de ser a lo largo de este libro que el diseño, entendido como análisis y resolución sistemáticos de contradicciones, es efectivamente un *metamétodo*, un método universal que se puede aplicar a muchos métodos particulares. En consecuencia, analizaremos aplicaciones relativas a metodologías de cambio, de intervención y de comunicación en las organizaciones.

El capítulo I ubica la problemática del diseño en el contexto más amplio de la tensión entre modernidad y posmodernidad, y sus implicancias en el campo de las organizaciones.

Mucho se ha hablado del "debate" entre estas dos corrientes, debate en el cual cada una de ellas encarna un polo de la contradicción entre la universalidad y las particularidades, la cosmovisión y la fragmentación, la objetividad y la subjetividad, el progreso y la degradación. La posibilidad de una síntesis dialéctica superadora entre estas oposiciones parece estar ausente, no sólo de la modernidad, sino también de la posmodernidad, tal como lo señala el siguiente párrafo:

> En sus aproximaciones más refinadas, la teoría posmoderna plantea la interdependencia de términos como identidad y no-identidad, unidad y diferencia, sistema y el Otro; pero en términos de *sensibilidad* no hay duda respecto de dónde caen las simpatías (Eagleton, 1996).

La posmodernidad manifiesta reiteradamente reiteradamente su "simpatía" por la ambigüedad, lo que lleva, en las organizaciones, a trazar perfiles y buscar individuos que tengan una "alta tolerancia a la ambigüedad".

No conozco a nadie que pueda manejarse adecuadamente en el marco de una ambigüedad absoluta, por lo que, a mi juicio, se trata más bien de entender la relación dialéctica que se establece entre especificación y ambigüedad. Y como *diseño es especificación*, la comprensión de esta dialéctica resulta esencial para ubicar la problemática del diseño.

En el capítulo II se desarrolla la metodología para el diseño *de y en* organizaciones. La misma comienza, como ya anticipé, por la definición del objeto y las variables de contexto del diseño. Merece una consideración especial la cuestión de la *gobernabilidad*, ya que he sido testigo y protagonista de una cantidad considerable de diseños cuya implementación ha fracasado simplemente porque no eran realizables.

A esta consideración estratégica, se añaden otras de carácter táctico y técnico, relativas a la inseparabilidad que existe entre:

a) la etapa del desarrollo del diseño y la etapa de su implementación;
b) las actividades de diseño en sí y las actividades de comunicación relativas al diseño.

Parecería obvio, pero es necesario reconocer qué cantidad de diseños han fracasado porque el desarrollo no contempló la implementación o porque la comunicación no fue adecuadamente resuelta.

El capítulo III aborda los aspectos problemáticos del diseño. En él se desarrollan cuestiones

- *epistemológicas*, ligadas por ejemplo con la implicación del diseñador o la interdisciplinariedad del campo del análisis organizacional;
- *ontológicas*, relacionadas con las contradicciones básicas de la organización y el modo en que determinan la resolución de las contradicciones específicas del diseño; también con

las distintas metáforas que se utilizan para caracterizar a la organización y su incidencia sobre el diseño;
- *metodológicas*, ligadas al encuadre de las actividades de diseño, al método de investigación-acción participativa y a la gestión de proyectos;
- *axiológicas*, relativas a la existencia de valores que imponen una estructura de significación al diseño;
- *teleológicas*, relacionadas con las finalidades que persiguen las actividades de diseño y las dificultades que existen para su concreción, puestas en términos de tres improbabilidades: semántica, sintáctica y pragmática.

El capítulo IV trata de la paradoja del cambio en las organizaciones. Tanto se habla de la necesidad de cambio y tan difícil resulta satisfacerla, que un análisis de las contradicciones que enfrentan los procesos de cambio en general, puede resultar esclarecedor. Se presentan los factores estructurales, determinantes del fenómeno de la *clausura*, que se oponen al cambio en las organizaciones, y se sugieren modos de superarlos. El capítulo finaliza con algunas consideraciones relativas a las causas más frecuentes por las que fracasan los cambios proyectados.

El capítulo V aborda el diseño de la intervención en organizaciones desde dos marcos conceptuales relacionados: el análisis institucional y el análisis organizacional. Se caracterizan cada uno de estos marcos, así como sus tensiones inherentes, para concluir con un análisis comparativo entre ambos, revelador de sus complementariedades y de sus antagonismos.

El capítulo VI trabaja las tensiones del discurso identificatorio de las organizaciones. Estableciendo diferencias con el concepto de imagen, presenta un enfoque semiótico que explica cómo se manifiesta la identidad de una organización, para lo cual recurre a la noción de discurso. Aborda las dificultades que debe enfrentar quien pretenda controlar el discurso de identidad de una orga-

nización, nuevamente en términos de las tres improbabilidades anteriormente referidas. También describe las características del discurso identificatorio de una "organización-sujeto", aquella que no es mera reproducción de un orden que le es externo sino que se ubica en relación al mundo que la rodea en una posición de mutua transformación.

El capítulo VII, finalmente, trata acerca de la cuestión de la credibilidad, sin la cual se entorpecen notoriamente las actividades de diseño. En vista de la dificultad para cumplir con todos los requisitos de la credibilidad —confianza, persistencia, legitimidad, convicción, liderazgo, respeto, sinceridad, integridad y coherencia— se presentan en este capítulo algunos consejos que pueden resultar útiles para la gestión de una organización creíble.

La caracterización del diseño que presenta este libro está emparentada con la de Fernando Flores, cuando propone usar el término para "denominar todas las prácticas cuyo propósito es anticipar quiebres, (...) nacidas de una inquietud por lo que puede venir" (Flores, 1982). Las actividades de diseño de y en las organizaciones tienen por objeto evitar problemas mediante su prevención, especificando las estructuras, procesos, sistemas, políticas y normas que rigen la conducta de los individuos.

Como diseñador, he interactuado con los miembros de muchas organizaciones, y he vivenciado que toda actividad de diseño, cuando es creíble y se desarrolla en el marco de una organización creíble, genera en los participantes una buena dosis de expectativas favorables que comprometen al diseñador.

Digo entonces que *toda actividad de diseño genera una esperanza y que todo nuevo diseño otorga un crédito que es posible capitalizar.*

Esta introducción ha tenido por objeto presentar el diseño de este libro. Muestra que, en su desarrollo, he debido resolver contradicciones entre extensión y profundidad de los temas, entre un alcance amplio enfocado a problemáticas sociales u otro restringido a cuestiones organizacionales, entre espacio para la teoría y espacio

para la práctica, entre una retórica despojada o llena de ejemplos, entre poner muchas o pocas citas de los autores que me sostienen, entre desplegar en mayor o menor grado los marcos teóricos de los referentes bibliográficos y los míos propios, y otras tantas contradicciones con las cuales no quiero seguir fatigando al lector.

Si he logrado, mediante el índice y esta introducción, dar una idea aproximada de cómo intento resolver estas contradicciones en pos del logro de mi objeto, espero entonces merecer el otorgamiento de un crédito que aliente a proseguir con la lectura.

Y, sobre todo, deseo que la esperanza que el diseño de este libro pueda generar, se vea cumplida al llegar al epílogo.

Capítulo I

MODERNIDAD Y POSMODERNIDAD (O ESPECIFICACIÓN Y AMBIGÜEDAD) EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES

¿Tiene sentido la distinción entre modernidad y posmodernidad para el análisis de nuestras organizaciones sociales?

¿Es el concepto de organización un concepto moderno?

¿Será tal vez que el advenimiento de la posmodernidad destruye el concepto de organización tal como lo hemos concebido hasta hace unos años?

¿La organización va adelante o atrás del pasaje de modernidad a posmodernidad?

Las apelaciones a descentralizarse, destruir las jerarquías, eliminar los mandos medios, horizontalizar las estructuras, borrar los límites, organizarse dinámicamente en redes, virtualizarse, desaparecer cuando no hay nada que hacer y actualizarse cuando surge un proyecto, a trabajar por cuenta propia, a considerar a la organización en la que trabajamos como un cliente más ¿son apelaciones posmodernas?

¿Existen las organizaciones posmodernas?

Un libro sobre diseño de organizaciones de finales del milenio no puede dejar de intentar dar respuesta a estos interrogantes. Ha sido y será típica de los períodos de transición la coexistencia de las formas que dejan de ser adecuadas con las formas que las sucederán. Es así como hay quienes defienden enfáticamente la permanencia y vigencia de la organización jerárquica, proclamando que tal es su orden natural, mientras que otros erigen a la fugacidad, la transitoriedad, el caos como valores que deben sustentar la acción organizada de las personas.

En tanto me propongo escribir un libro sobre diseño como resolución de contradicciones, comenzaré por analizar la contradicción entre modernidad y posmodernidad, y su significación en el ámbito de las organizaciones sociales. Creo que las conclusiones de este análisis serán válidas para entender las contradicciones que debe enfrentar la actividad de diseño *de* y *en* las organizaciones.

1. EL APORTE DE LA CONCEPCIÓN CLÁSICA DE LA METÁFORA

Mi interés por este tema se agudizó a partir del trabajo que he realizado con el modelo de *La organización requerida*, desarrollado por Elliott Jaques (1989). En el diseño de los programas de cambio organizacional de este autor, aparece una preocupación muy definida por la *especificación* de una serie de cuestiones como, por ejemplo, los roles. Propone como imprescindible una especificación muy clara y detallada acerca de las funciones inherentes, del tamaño de cada uno de los roles, de su complejidad. Identifica minuciosamente las misiones, las funciones entendidas como responsabilidades exigibles, las interrelaciones con otros roles en dirección vertical y horizontal, los niveles de autoridad necesarios para poder cumplir con las responsabilidades exigibles del rol.

Respecto de las relaciones jerárquicas verticales, hay un planteo casi obsesivo de las interacciones entre el jefe del jefe, el jefe y el subordinado, tanto en sentido descendente como ascendente. Utiliza la palabra "subordinado", (no empleado ni colaborador), de inequívoco origen militar, porque piensa únicamente en organizaciones de empleo estructuradas jerárquicamente como el ejército, lo cual es una elección que marca su lugar en relación al desarrollo social de las organizaciones. Sus conceptos no se aplican a las organizaciones sin fines de lucro compuestas por miembros voluntarios, ni a las cooperativas de trabajo, ni a las empresas familiares en tanto los lazos de parentesco pueden justificar en ellas relaciones jefe-subordinado que considera disfuncionales.

En cuanto a las relaciones interfuncionales horizontales, considera seis tipos de autoridad diferentes y describe las responsabilidades exigibles de cada uno de los interactuantes en relación a ellas.

Se trata por lo tanto de un esfuerzo por eliminar la ambigüedad, por especificar en forma clara la división funcional y las atribuciones de cada rol, de modo tal que no haya superposiciones innecesarias, ni omisiones ni intersticios en la relación entre los distintos roles.

De manera similar, procede con lo que denomina las prácticas gerenciales y los sistemas de recursos humanos. Entre las primeras, especifica los modos de asignación de tareas a los subordinados, las formas de guiarlos en el cumplimiento de las mismas y orientarlos en el desarrollo de su carrera en la organización.

Los sistemas de recursos humanos que especifica son los de compensaciones y beneficios, ingresos y egresos, evaluación del desempeño, desarrollo de la reserva de talento.

Otra faceta del modelo alude a la capacidad potencial de los sujetos, definida como su capacidad para manejar complejidad en el marco del rol que deben desempeñar. Hay un requerimiento muy específico para el alineamiento necesario entre la complejidad del rol y la capacidad potencial de la persona, porque lo que se pretende es que el sujeto tenga la capacidad suficiente como para manejar la variedad inherente a su rol, ni más ni menos. A esto se añade la especificación sobre el alineamiento entre el sistema de roles, la capacidad potencial de los sujetos y el sistema de compensaciones.

He abusado hasta aquí del uso de la palabra *especificación* para marcar la intencionalidad subyacente en el modelo. Si se llevan a la práctica estas condiciones de especificación casi absoluta, lo que se elimina, imagina Jaques, es el juego del poder dentro de las organizaciones; deja de tener sentido la metáfora de la organización como sistema político. En rigor de verdad, la tesis parece ser que el intento permanente de especificación disminuye la incidencia negativa del comportamiento político en la organización, en tanto éste es un factor que resta eficacia. Por esto, Jaques no trabaja con el concepto de poder sino con el de autoridad. La diferencia entre poder y autoridad, siguiendo a Weber, estriba en que la autoridad es el poder que se considera legítimo, y la legitimación, en este caso, surge del sistema racional y técnico que implementa Jaques por vías de este grado de especificación.

Vemos que, a través de una pretensión de especificación absoluta, Jaques "apuesta" por vías de este programa a imponer, para el diseño

de la organización, la metáfora maquínica. Ésta concibe el funcionamiento de la organización como una máquina donde cada rol es una pieza de un engranaje mayor y donde las especificaciones de los roles equivalen a las especificaciones de una máquina: determinación de sus piezas y condiciones de funcionamiento.

En un artículo de sugestivo título, "En alabanza de la jerarquía" (1990), Jaques enfatiza la importancia que tienen las organizaciones burocráticas y jerárquicas, tanto como la necesidad de preservarlas y de conservarlas. Se manifiesta contrario a los movimientos grupalistas que tienden hacia la horizontalización de las organizaciones, a la eliminación irreflexiva de niveles jerárquicos, a la asignación intencionalmente difusa de los roles y responsabilidades. Dice que, en rigor de verdad, los defectos que se le adjudican a los sistemas jerárquicos y burocráticos de las organizaciones se deben a la mala implementación antes que a las insuficiencias del modelo. En estos casos, en lugar de estar frente a un fenómeno de burocracia, tal como lo definió Weber, se está en presencia de un fenómeno de buroesclerosis.

¿Cómo se condice su solitaria prédica con frases tales como las siguientes?:

> Removimos enteramente la organización formal. Tenemos ahora una tremenda ventaja competitiva, porque no nos preocupamos por las formalidades (Lars Kolind, presidente de Oticon)

> Cada vez más la descentralización tiene sentido cuando una organización debe enfrentarse a una explosión de incertidumbres. (...) De allí la idea de ir más allá de la descentralización y hacia la DESORGANIZACION — o la AUTODESTRUCCION tal como lo expresa un director corporativo (Peters, 1994).

> En cualquier caso, de la misma manera que la organización atomizada está millas adelantada a la compañía descentralizada, la organización de gente de negocios y emprendedores está mucho más adelante que la organización "apoderada" (Peters, 1994).

¿Qué significa poner el "no preocuparse por las formalidades" como ventaja competitiva? ¿Es que puede una organización proponerse la autodestrucción como un modo de supervivencia? ¿Qué sentido tiene hablar de una organización atomizada?

¿Por qué se define, paradójicamente, el concepto de organización como negación de la organización? ¿Es esto un resultado de las definiciones "postísticas", propias de los momentos históricos de transición, en los que sabemos acerca de lo que está dejando de ser, pero no todavía acerca de aquello que lo sustituirá?

A estas y otras paradojas nos enfrentamos cuando leemos la literatura de divulgación que últimamente circula en relación a las organizaciones. Debemos analizar si estas paradojas, productos derivados en cierta forma del discurso de la posmodernidad, son aparentes o reales, para lo cual es necesario caracterizar las tensiones entre modernidad y posmodernidad.

2. MODERNIDAD Y POSMODERNIDAD A NIVEL SOCIAL

Abordaré en principio ciertos aspectos constitutivos de la modernidad y la posmodernidad, para luego analizar cómo ellos determinan concepciones diversas de funcionamiento organizacional. A riesgo de simplificar conceptos complejos en los cuales no soy un experto, utilizo estas caracterizaciones para diferenciar y comparar estos conceptos con niveles de abordaje diferentes al de las organizaciones. Las características a las que aludiré se sintetizan en el cuadro siguiente:

PARAMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Principio organizador	Racionalidad única	Múltiples racionalidades coexistentes
Ontología	Orden	Caos (orden a partir del ruido)
Creencias	Progreso (neguentropía)	Degradación (entropía)
Actos del habla	Afirmaciones (verdad)	Juicios (validez)
Epistemología Búsqueda / Exaltación de la	Objetividad Realidad externa Separación sujeto-objeto	Subjetividad Realidad construida Interacción sujeto-objeto
Posición del sujeto	Distancia óptima	Inclusión, implicación
Visión del mundo	Cosmovisión	Fragmentación, localización.
Historia	Sentido único Epica / Nación	Interpretación desde distintos puntos de vista Vida cotidiana
Pensamiento	Fuerte / afirmación absoluta	Débil / duda relativa
Etnia	Hegemonía del hombre blanco (europeo) Imperios	Diversidad racial, sexual, cultural, religiosa, estética
Comunicaciones	Escrita	Audiovisual
Estado	Educador	Seductor
Lenguaje	Oficial / central	Dialectos
Modelo político	Estado / partidos políticos	Sociedad civil / organizaciones no gubernamentales

La modernidad es una etapa que comienza a principios de la Revolución Industrial (o aún antes, desde el surgimiento del Iluminismo con la Revolución Francesa, a fines del siglo XVIII) marcada, desde la perspectiva que nos ocupa, por las nuevas formas de producción.

Principio Organizador

Un principio organizador de la modernidad parece ser la convicción acerca de la existencia de una única *racionalidad* dominante frente a la presencia de otras racionalidades posibles. La posmodernidad

legitima la coexistencia de *múltiples racionalidades* y la imposibilidad de determinar una racionalidad como dominante sobre otras. Surge el énfasis en la existencia de múltiples puntos de vista, en la consideración de lo situacional, en la necesidad de negociar y acomodarse a este contexto no hegemónico. Aquí, el principio organizador radica en que no puede pretenderse la dominación de una sola racionalidad por sobre las demás.

Ontología

Concurrentemente, en la modernidad, vemos la hegemonía de la idea de *orden*, mientras que en la posmodernidad se revaloriza la noción de *caos* como opuesto al orden, del "orden a partir del ruido" (Von Foerster, 1984), de la oportunidad de mejorar a través de la resolución de las crisis.

Creencias

La posmodernidad significa un esfuerzo teórico para cruzar los puentes entre el orden y el desorden, estableciendo una relación dialéctica entre estos polos contradictorios, de modo tal que, a partir de una situación de crisis y desorden, pueden surgir nuevas formas de ordenamiento. La crisis es tomada en su doble acepción de amenaza y oportunidad. En la acepción de crisis como oportunidad se enfatiza la potencialidad que existe en el desorden para generar un nuevo orden superador del existente.

En la modernidad prima en cambio la idea del progreso social unidireccional. Esta idea, descripta análogamente con algunos conceptos de la termodinámica, puede ser caracterizada como neguentropía. La entropía en la termodinámica es una medida del desorden y la *neguentropía* por tanto implica ir en contra del desorden. La entropía positiva no significa lo que intuitivamente se entendería como orden, sino que cuanta más entropía existe,

tanto mayor es el desorden. La actividad que tiende a eliminar el desorden genera neguentropía, que es entropía negativa.

Actos del habla (Searle, 1970)

Desde la ontología del lenguaje, resulta esencial distinguir entre *afirmaciones* (verdaderas o falsas; ej.: "esto está mal") y *juicios* (válidos o no válidos; ej.: "a mi juicio, esto está mal"). En la modernidad, se postula la idea de verdad. Existe una verdad y ésta es accesible para el sujeto. Consecuentemente, quien enuncia la verdad, afirma. En la posmodernidad, esta idea se relativiza, se debilita. Aparece una prevalencia de la noción de juicio por sobre la noción de verdad. Al no poder afirmarse que algo es verdadero, es con nuestro juicio subjetivo que nos referimos a la realidad.

Epistemología

En la modernidad hay una búsqueda de la *objetividad*. Dentro de esta pretensión de objetividad, existe una *distancia óptima* (Pichon-Rivière, 1975) que es la distancia adecuada del sujeto con respecto a su objeto de conocimiento. En la posmodernidad, se produce una valorización de la *subjetividad* e incluso una legitimación de la intuición como modo de aprehensión de la realidad. Se enfatiza el concepto de implicación, una manera de poner de manifiesto la posición y los intereses del sujeto en relación a su objeto y a otros sujetos.

Concurrentemente con esto, desde el postulado de objetividad, lo que se manifiesta en la modernidad es que existe una *realidad externa* que puede ser aprehendida objetivamente; mientras que la posmodernidad lo que postula es que dicha realidad es *construida* por el sujeto cognoscente. No hay una realidad externa objetivamente discernible, el sujeto está construyendo la realidad en interacción con ella y se halla además incluido en ella. La epistemología pre-

sente en la modernidad determina la existencia de una separación sujeto-objeto de conocimiento. En cambio en la posmodernidad el énfasis está puesto en la inclusión del sujeto en el objeto.

Pensamiento

Coincidentemente con la distinción en el lenguaje entre afirmaciones y juicios, en la modernidad la verdad de las afirmaciones da lugar a la existencia de *valores claros y jerarquizables* (en el sentido en que algunos prevalecen indudablemente sobre otros). La modernidad trae consigo la expresión de un *pensamiento fuerte*.

Contrariamente, dado el acento puesto en la subjetividad de los juicios, en la posmodernidad los valores se relativizan y el pensamiento se *debilita* (Vattimo y Rovatti, 1988).

Lo característico de la modernidad es entonces la afirmación inequívoca de los valores, la búsqueda de objetividad, la primacía de la verdad; se trata de aseveraciones fuertes. Con la relativización de la verdad, la consideración de multiplicidad de valores coexistentes, la legitimación de los distintos puntos de vista de los actores, la posmodernidad *debilita* el pensamiento, lo deja librado al juicio de los protagonistas y no a la verdad de la Historia.

Etnia-Historia

Desde el punto de vista de las configuraciones socio-culturales, la modernidad como producto del pensamiento occidental marca una primacía del hombre blanco, europeo. Desde lo político, dio origen al surgimiento de los imperios hegemónicos creados por ese mismo hombre blanco europeo.

Asistimos sin embargo a la fragmentación de estos imperios e incluso de las naciones. Basta observar lo que ha sucedido en la Unión Soviética o lo que está sucediendo en España, donde actualmente el surgimiento de las *autonomías* es tan importante como la

problemática de su *integración*.[1] Hay entonces una revalorización de lo étnico *local* frente al concepto de lo *global* que existía en la modernidad.

Esta última afirmación parece ser contradictoria con la relevancia que ha adquirido el proceso de globalización económica, posibilitado por la existencia de poderes políticos hegemónicos y una tecnología de apoyo que facilita el intercambio de información en tiempo real. Tal vez debiéramos concluir entonces en que lo característico de la modernidad es la tensión entre lo global y lo local, antes que la primacía de uno de los polos por sobre el otro. Esto resulta congruente con la legitimación de la existencia de múltiples racionalidades.

Comunicaciones

En cuanto a lo tecnológico, la modernidad estuvo fundamentalmente signada, desde el punto de vista de las comunicaciones, por la comunicación *escrita*. Las comunicaciones a distancia se realizaban por vía de la palabra escrita y resultaban *mediatizadas en el tiempo*. En la posmodernidad, lo que detenta una primacía dominante es el fenómeno de las comunicaciones *audiovisuales* y del intercambio de información *en tiempo real*. Pero el predominio de lo audiovisual no se caracteriza por ser meramente un fenómeno tecnológico (Debray, 1995). El cambio de la mediosfera de lo escrito a la mediosfera de lo audiovisual genera un cambio en las manifestaciones del Estado y en las interacciones entre los sujetos a quiénes gobierna.

Estado

Con la palabra escrita como medio, el Estado fue *Educador*, de allí la primacía de la institución escuela en la modernidad. En la mediosfera de lo audiovisual, dice Debray, el Estado se ha trans-

1. N. del E. Tener en cuenta que el texto original fue publicado en 1998.

formado en *Seductor*, prevalece consiguientemente el *espectáculo*. Se produce un relativo debilitamiento de la institución escuela y el fortalecimiento de una noción fundamental, que es la noción de *imagen*.

Esto puede verse claramente cuando hay campañas electorales: se manifiesta una fuerte preocupación por las cuestiones de imagen y se diluye el debate por las diferencias de ideas. Se pone el acento en seducir más que en trasmitir la racionalidad de los programas que sustenta cada partido. Consecuentemente, importa más la figura del candidato que la ideología del partido.

Modelo político

El modelo político de la modernidad concibe un estado *centralizador* y *totalizador*. En cambio, en la posmodernidad, lo que vemos es el *debilitamiento* de la noción de *Estado*. Este agotamiento en el nivel de las representaciones sociales vigentes acerca del Estado es concurrente con la abdicación del Estado mismo en términos de las funciones que cumple y la paulatina asunción de estas funciones por otras entidades de la sociedad civil. El concepto mismo de *sociedad civil* toma cuerpo y una fuerza inédita respecto de la sociedad moderna.

A modo de ejemplo, diversos organismos internacionales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, que financian programas sociales en países en vías de desarrollo, han creado estructuras importantes para trabajar sobre proyectos de modernización del Estado. Muchos de estos proyectos se orientan a trabajar con organizaciones de la sociedad civil, que son en esencia no gubernamentales. Se trata de organizaciones privadas con fines públicos que reciben y administran los fondos para llevar adelante estos programas. Es muy significativo, y paradójico, que se conciba hoy la modernización del Estado a través de programas operados por organizaciones que no le pertenecen.

Hasta aquí he considerado algunas diferencias entre modernidad y posmodernidad en relación al orden social en sentido amplio. En lo que sigue, abordaré dichas diferencias en sentido restringido, en el nivel de las organizaciones.

3. MODERNIDAD Y POSMODERNIDAD A NIVEL DE LAS ORGANIZACIONES

Nuevamente presentaré un cuadro, que tal como el anterior no pretende ser exhaustivo, para analizar las diferencias de enfoque. Asumiré provisoriamente que la columna del centro describe a las organizaciones de la modernidad, mientras que la de la derecha presenta a las de la posmodernidad. Veremos más adelante si esta asunción resulta válida.

PARÁMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Límites con el contexto	Precisos	Difusos: tecnología, alianzas, tercerización
Estructura	Piramidal (jerárquica)	Redes, anarquías organizadas
	Estratificada	Estructuras matriciales
Principio	Unidad de mando	Dependencias múltiples
Propiedades estructurales	Rigidez	Flexibilidad
	Centralización	Descentralización
Predominio de lo	Estructural	Coyuntural, situacional, emergente: flujo y transformación
	Morfoestático	Morfodinámico
Relaciones: énfasis en la	Subordinación Autoridad	Autonomía: autogestión y *empowerment*
	Teoría X (McGregor)	Teoría Y (McGregor)

PARÁMETRO	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Estilo de conducción	Directivo, controlador.	Continente, nutricional. Feminización del *management*
Lugar de trabajo	Localizado (centralizado)	Remoto (teletrabajo)
	Trabajo= lugar (ir al trabajo)	Trabajo= actividad
Tiempo de trabajo	Horarios rígidos	Horarios flexibles
Toma de decisiones	Racionalidad dominante	Racionalidad limitada
	Preferencias claras	Preferencias problemáticas
Planeamiento	Estratégico	Contingente
Propósitos	*Ex-ante*	*Ex-post*
Resolución de conflictos	Verticalidad Autoridad	Negociación, lucha por la asignación de significados
Control	Omnipotente	*Laissez-faire* Interno: incorporado al proceso
	Externo a las personas y a los procesos	Autocontrol
	Por actividades	Por la cultura
Valores	Disciplina	Creatividad
	Alineamiento	Innovación
	Conservación de lo instituido	El cambio como instituyente El éxito es una trampa
Ofrecimiento	Seguridad en el empleo	Empleabilidad
Organización del trabajo	División del trabajo	Integración
	Especialización	Polivalencia
	Posiciones fijas	Posiciones rotativas
Proceso del organizar	Especificación	Ambigüedad
	Universalidad	Particularidad / singularidad
Metáfora	Máquina	Organismo
Relación individuo-organización	Complementaria	Complementaria

Límites con el contexto

En la modernidad, los límites de la organización con el contexto eran límites muy precisos. Claramente podían distinguirse la una del otro. De este modo, resultaba claro por ejemplo, dónde terminaba la propia organización y dónde empezaba un proveedor.

Hoy, esos límites se diluyen, se tornan difusos; no existe más tal claridad y diferenciación. Por ejemplo, para la función logística de las organizaciones, se impone la tercerización, que consiste en externalizar todo aquello que no es lo esencial del producto o servicio que produce la organización. Se tercerizan así el procesamiento de sistemas, los servicios de capacitación, la logística, etc.

Pero en esa tercerización, aquellos que se hacen cargo de la distribución de los productos también pueden manejar los depósitos de la empresa; al hacerlo, como reciben piezas de proveedores, también pueden realizar algunos subensambles para la organización cliente, y así sucesivamente.

En virtud de este fenómeno, comienza a resultar complejo distinguir dónde radica el límite entre el tercero y la organización, dado que están absolutamente integrados en el nivel de los procesos. Son entidades jurídicas diferentes pero esta distinción no define la separación entre una organización y otra.

Estructura

Desde el punto de vista del diseño estructural, la modernidad ha impuesto estructuras piramidales y jerárquicas (en realidad, modelizadas a partir de una organización no precisamente moderna, el ejército) y ha valorizado fundamentalmente la noción de unidad de mando, por la cual cada persona debe reportar a un solo jefe. (Henri Fayol, siglo XIX). Es posible definir, para el diseño estructural, una lógica prevaleciente; así por ejemplo, la lógica funcional determina el diseño de organizaciones compuestas por distintas

áreas funcionales (comercialización, finanzas, producción, sistemas) estructuradas jerárquicamente.

A partir de los postulados de la posmodernidad, se introduce la posibilidad de crear otras formas, por ejemplo, las estructuras matriciales, que son producto del reconocimiento de la coexistencia de distintas lógicas no dominantes. Existe la lógica funcional pero también otras, como pueden ser la lógica de líneas de producto o de mercados. Así, podemos tener en una empresa química, divisiones que fabrican productos agroquímicos, productos farmacéuticos y productos para la alimentación. Cada una de estas divisiones, orientada a un mercado, posee a su vez jefes de producto que interactúan con los jefes de las distintas funciones. Una persona puede estar trabajando en un proyecto que depende de un jefe de producto y simultáneamente reportar a su jefe funcional, por ejemplo, del área de Investigación y desarrollo. Por consiguiente, un miembro de la organización puede reportar a dos jefes simultáneamente.

Otro fenómeno verificable, es la prevalencia, en la literatura sobre *management*, de lo grupal por sobre lo organizacional. Aparece una fuerte tendencia a fortalecer a los equipos dentro de las organizaciones y a hacer prevalecer la noción de grupo por sobre la noción de organización. Como correlato de estas nociones, se produce el achatamiento de las pirámides jerárquicas por vías de la eliminación de niveles. Esto a su vez conduce, en la medida en que se eliminan instancias de supervisión, a procesos de autogestión dentro de cada uno de los niveles en los cuales sigue estratificada, de todos modos, la organización.

Karl Weick ha utilizado un *oxímoron* (expresión que contiene y aúna dos términos contradictorios) para describir esta nueva situación, recurriendo al concepto de *anarquías organizadas* (1979). Las redes internas y externas emergentes de estas configuraciones eran impensables, teórica y tecnológicamente, en las organizaciones de la modernidad. El advenimiento del trabajo en red es, a mi juicio, el que verdaderamente está llamado a destruir el orden

jerárquico configurado por un concepto de autoridad basado en el poder, vigente en las organizaciones de la modernidad. Más allá de algunas apelaciones de neto corte voluntarista, lo que se vislumbra es la sustitución de las jerarquías autoritarias por jerarquías lógicas en relación a los procesos de la organización.

Si ha de establecerse una relación biunívoca entre autoridad lógica y autoridad basada en el poder, es algo que está por verse. En todo caso, lo que parece ya no sostenerse es la autoridad que no agrega valor a los procesos de la organización.

Propiedades estructurales

Las propiedades que corresponden a estos modelos organizacionales difieren si las consideramos desde la modernidad o la posmodernidad. En las estructuras modernas priman la centralización y la rigidez. Las organizaciones de la modernidad pueden ser un tanto rígidas, pero esta rigidez no se considera un defecto; por el contrario, es vista como un atributo de solidez, de consistencia, de permanencia.

Desde la posmodernidad, se aprecian la descentralización y la flexibilidad. Aparece otra expresión, las *estructuras flexibles*, que de alguna manera es un *oxímoron*, ya que normalmente las estructuras tienen una propiedad de solidaridad, cercana a la rigidez, sin la cual, literalmente, no podrían sostenerse. Es decir que pueden ser flexibles, pero no tanto como se pretende en la literatura de divulgación.

En la modernidad, predomina lo morfostático, las formas permanecen a lo largo del tiempo. En la posmodernidad, prevalece lo morfodinámico, la capacidad de la organización para ir modificándose acorde con los requerimientos de la situación. El orden, desde este punto de vista, es un orden emergente, no obedece a un programa desde la organización sino que emerge de la interacción entre la organización y su contexto. Digamos además que la dilución de los

límites entre la organización y su contexto opera como un factor adicional para la generación de nuevas formas organizativas.

Relaciones

En cuanto a las relaciones, la modernidad pone el énfasis en la dependencia del sujeto con respecto a la organización. Por el contrario, en la posmodernidad se impone el fortalecimiento del sujeto basado en su autonomía y su capacidad de autogestión. De allí, el concepto de *empowerment*, emparentado con la definición de Douglas McGregor, en la década del '50, de la teoría X y la teoría Y. Lo que este autor enfatizaba en la teoría X es la dependencia y el control en la relación jefe-subordinado, mientras que con la teoría Y apuntaba a la apuesta por la responsabilidad del individuo para cumplir con sus tareas, más allá de toda compulsión de orden externo (McGregor, 1960).

Actualmente, se ha vinculado la relación jefe-subordinado con la problemática de género. Concurrentemente con la teoría X, el rol gerencial era un rol afín a las características de lo masculino. Hoy día, se resaltan aspectos del rol ligados a la "nutrición" del subordinado, a la facilitación de su desarrollo, a la contención de sus ansiedades para que pueda desempeñarse más eficazmente. El rol de la gerencia ha adquirido rasgos más maternales y la relación con los empleados requiere características más propias de lo materno que de lo paterno.

Lugar de trabajo

Otro fenómeno interesante y que diferencia esencialmente la posmodernidad de la modernidad es la relación que se establece entre el sujeto y el lugar de trabajo. Hasta no hace mucho tiempo, "íbamos" a trabajar a la organización. Ahora, gana espacio el trabajo a distancia, el teletrabajo. Mucha gente no trabaja más en el lugar físico

donde está radicada la organización sino que lo hace en su casa o bien es itinerante. Aumenta rápidamente la cantidad de personas trabajando en relación de dependencia desde sus casas, realizando tareas administrativas, a más de quienes se conectan con sus oficinas desde las dependencias de sus clientes y proveedores, los hoteles y los medios de transporte.

Es previsibles a este respecto una gama de nuevos fenómenos en las relaciones entre las personas y con las organizaciones, basadas en las nuevas tecnologías de comunicación disponibles. Hay una tensión entre aislamiento y socialidad. De hecho, para la implementación de estas nuevas modalidades, se plantea como conveniente que el trabajo en el hogar no exceda las tres veces por semana porque de lo contrario el sujeto queda completamente aislado y se debilita su pertenencia a la organización. Además, surgen otros fenómenos como el de los "trabajólicos" (*workoholics*), la persona que trabaja en su casa no tiene horario fijo, trabaja en función del resultado y recibe su paga en función de ello. Por tanto, no hay límites horarios y hay quienes no pueden parar de trabajar. A esto se suman problemas de seguridad e higiene en el trabajo: en muchos hogares no están previstas las cuestiones ergonómicas relativas a los requerimientos de espacio, equipamiento y a las condiciones en que debe trabajarse (falta de mobiliario adecuado, condiciones ambientales, equipamiento de seguridad, etc.).

Un aspecto interesante a tener en cuenta es la forma de vinculación de los "teletrabajadores" con su familia y su comunidad. En la medida en que trabajan en casa, se relacionan de manera diferente con sus familiares y se encuentran de otra manera con sus vecinos, con quienes pasan a veces a compartir los momentos de descanso entre tarea y tarea.

Interesa analizar estas tendencias que se vinculan a la reconfiguración de los espacios, de los tiempos y las relaciones, ya que inciden sobre la formación de una nueva subjetividad. De hecho, desde esta perspectiva, *ir al trabajo* deja de tener el sentido que

poseía anteriormente, porque el trabajo ya no es más un lugar; al trabajo no *se va*, sino que el trabajo pasa a ser una actividad y esto conlleva un replanteo a nivel de la subjetividad.

Tiempo de trabajo

Con el tiempo de trabajo sucede algo semejante, en tanto de los horarios fijos se está pasando a horarios flexibles, en la medida en que la tarea y la coordinación de las tareas entre los participantes lo permitan. Esta tendencia a la flexibilización de los horarios es concurrente con el crecimiento del teletrabajo a su vez facilitado por el desarrollo de los medios de comunicación. Me parece interesante a este respecto, citar la publicidad reciente de una compañía telefónica:

> El trabajo persigue al sol.
> El correo electrónico te sigue a tu casa.
> Todos siguen al líder.

Siendo que la escuela es típicamente la primera organización que nos introdujo en el cumplimiento de horarios rígidamente establecidos en un espacio localizado, sucede que frente a un dispositivo escolar, la gente en general se comporta como niños. Podría decirse que está comenzando a producirse entonces una "desescolarización" de los dispositivos de trabajo cuyos alcances será interesante medir tanto en lo que respecta al individuo como a la organización.

Toma de decisiones

Los principios modernos de la economía clásica han postulado la existencia del *homo economicus*, aquel capaz de identificar claramente sus preferencias y otorgarles prioridad para la toma de sus decisiones. Herbert Simon, con su teoría de la racionalidad limitada, introduce tempranamente una fisura posmoderna en este esquema: el hombre sólo puede decidir, dados los tiempos

requeridos, con la información y en base a los criterios que tiene disponibles a ese momento (Simon, 1947), lo cual limita la racionalidad de sus decisiones.

Cohen, March y Olsen avanzan aún más en la dirección del debilitamiento de la racionalidad por factores de orden temporal. Plantean el modelo del "tacho de basura" (*garbage can*), una metáfora que indica que las decisiones se toman con la información tal como ha ido apareciendo, apilada sin otro orden que el cronológico. Se introduce así lo aleatorio y lo contingente en un campo que estaba reservado a lo planificado y determinístico. Construyen esencialmente un orden asintáctico, mera yuxtaposición de información y criterios, por oposición a la sintaxis moderna de racionalidades y preferencias. El título de su libro, *Ambigüedad y elección en las organizaciones*, señala claramente su visión (Cohen, March y Olsen, 1976).

Planeamiento

La idea de planeamiento estratégico dominó la última etapa del desarrollo de las organizaciones de la modernidad. Concurrentemente con la idea de progreso, resultaba posible pensar en el establecimiento de planes a largo plazo necesarios para posicionarse en escenarios que podían preverse con mucha anticipación.

Con la aceleración tecnológica y los cambios sociales, en ciertas actividades, los planes de largo plazo ya no son tan siquiera una utopía. Simplemente no son deseables, como lo manifiesta el director de una empresa de tecnología de punta al decir que "cuando ve planes a más de tres años, es señal que algo no está funcionando en su organización".

Hoy se impone un nuevo oxímoron, el del *planeamiento contingente*, que privilegia la disposición de las organizaciones para readecuar sus planes rápidamente en función de las perturbaciones contingentes provenientes de sus contextos.

Propósitos

El papel rector de los objetivos ha signado la perspectiva moderna de las organizaciones, correspondientemente con la primacía social del pensamiento fuerte. En esta verdadera visión de mundo, así como se propone que los valores orientan la conducta de las personas, los objetivos organizacionales (que siempre se establecen *ex ante*, previo a las actividades a que dan origen) son los que orientan su acción. Desde este punto de vista moderno, si nos proponemos como objetivo ganar una porción del mercado o mejorar la calidad de un servicio hospitalario, deberemos entonces especificar todas y cada una de las acciones conducentes hacia esos objetivos, sus responsables, los recursos necesarios y los plazos de ejecución.

Ahora, Karl Weick reconoce la existencia de los objetivos planteados *ex post*. Sugiere que primero ocurren las cosas, se realizan las acciones y luego se encuentra un objetivo para justificar lo que se hizo (Weick, 1979). Por ejemplo, un grupo de vendedores otorga descuentos no autorizados en una determinada zona geográfica, porque allí no venden nada y luego lo justifican aduciendo el objetivo de una prueba piloto para probar la respuesta del mercado.

Se habla mucho, desde la perspectiva de la modernidad, de los procesos de cambio diseñados en base a objetivos a cumplir, pero sucede a menudo que los procesos de cambio no están planificados y que son en cierto sentido emergentes de la dinámica de interacciones internas y externas. Esto alude más a la noción de proceso: no es que no haya objetivos, sino que van surgiendo dinámicamente en el curso mismo de las interacciones internas y externas en la organización. En ocasiones, son mucho más trascendentes e importantes los cambios no planeados, los cambios emergentes de la dinámica de las transacciones internas y externas de la organización, que aquellos que fueron rigurosamente planificados.

Parafraseando a John Lennon, podríamos decir que "la vida es aquello que te sucede mientras estás ocupado haciendo otros planes".

Resolución de conflictos

En la perspectiva funcionalista de la modernidad, el conflicto es indeseable, costoso, innecesario. Si existen poderes legítimos, intereses no contradictorios y preferencias claras, el conflicto es una anomalía, algo que no debe suceder.

La posmodernidad, como el marxismo, legitima la existencia de la contradicción. La relativización de los valores, la admisión de los distintos puntos de vista de los protagonistas en base a sus intereses de clase, el "debilitamiento" en fin del pensamiento, obligan a soluciones negociadas, consensuadas. Nadie tiene autoridad para imponer arbitrariamente sus pareceres, ninguna solución que no cuente con el apoyo de todos los involucrados será efectiva.

Control

En cuanto a los procesos de control también es posible establecer diferencias. El control en la modernidad es un control externo a los procesos y a las personas. En la organización moderna existían áreas de control de calidad diferenciadas de las áreas de producción. Finalizado el proceso productivo, los inspectores de calidad probaban el producto antes de su salida al mercado. Hoy, se postula que la calidad no se controla sino que se produce. El proceso de control está incorporado al proceso de producción.

Lo mismo sucede con respecto al sujeto. Si antes era el jefe el que controlaba las actividades del subordinado, se tiende hoy día al autocontrol y se instrumentan dispositivos e incentivos para lograrlo. Ciertamente, existen matices que dependen de la tecnología que utiliza la organización y de su cultura. Ciertos procesos tecnológicos pueden o no permitir el control en el proceso, otras veces es la cultura la que determina que se los introduzca. Hoy día existen organizaciones donde los operarios están aplicando métodos de control estadístico para el seguimiento de sus operaciones, de

modo tal que ellos mismos introducen las correcciones necesarias en el momento oportuno.

La apuesta de la modernidad es al control omnipotente y omnipresente, el mismo que el filósofo Jeremy Bentham caracterizó con la metáfora del panóptico (lugar de un establecimiento carcelario desde donde se podía ver a todos los presos) (Bentham, 1822). Jaques, con su ilusión de especificación completa, pretende el control omnipotente de la realidad. La posmodernidad con el privilegio de la contingencia, de la fragmentación, de la dilución de los límites, lo niega como posibilidad. ¿O no? Veremos.

Ofrecimiento

En la modernidad, las empresas ofrecían seguridad en el empleo, era razonable para sus miembros confiar en que permanecerían en su trabajo en tanto desempeñasen medianamente bien las funciones inherentes a su rol y cumplieran con las tareas asignadas, así como con las políticas y las normas establecidas.

Hoy día las organizaciones, en gran parte merced a la disponibilidad de nuevas tecnologías, y a la concurrente racionalización de sus estructuras y procesos, están prescindiendo de gente que tiene un nivel de desempeño no solamente aceptable sino, a veces, excelente y que además conoce profundamente su trabajo. Por tanto, permanecer en la organización ya no depende de los conocimientos ni de la capacidad o la buena conducta. Los despidos obedecen a una cuestión estructural.

Frente a este nuevo panorama, los teóricos dicen que la organización debe ofrecer *empleabilidad*, lo que las hace responsables por mantener actualizados a sus miembros en conocimientos y habilidades, de manera tal que resulten fácilmente empleables en otra organización si debe prescindirse de ellos. La capacitación se ha convertido entonces en una moderna panacea universal, a pesar de las evidencias que demuestran que mayores conocimientos

no necesariamente permiten acceder a nuevos empleos, porque lo que se está reduciendo es precisamente la oferta de empleo. Como el aumento de la inversión, producto de la tecnología, no genera empleo, estamos ante un problema cuantitativo antes que cualitativo.

Organización del trabajo

La organización del trabajo en la modernidad se fundaba básicamente en su división y en la especialización. Actualmente, se imponen la polivalencia y la rotación, un modo de *des-diferenciación* correlativo al concepto de *desconstrucción* que es característico de la posmodernidad. En Argentina, esto se refleja, por ejemplo, en la negociación de los nuevos contratos colectivos de trabajo de las empresas automotrices. En ellos se ha introducido un concepto de la polivalencia, que le permite a la empresa determinar rotaciones y asignaciones diferentes sin restricciones a priori dadas por la categoría y la calificación de las personas.

Es interesante señalar que la *des-diferenciación* es distinta de la *unicidad de la tarea* que caracterizó a la organización pre-moderna del trabajo, cuando las actividades eran continuas y había para los oficios categorías de aprendices, trabajadores y maestros que se distinguían porque sus conocimientos y habilidades eran crecientes, pero no diferentes.

Metáfora

Caracteriza a la modernidad la metáfora de la organización como máquina: cada pieza en su lugar y un comportamiento trivial que garantiza las mismas salidas frente a las mismas entradas. En esta era posmoderna se utiliza en cambio, al menos en el discurso, la metáfora de la organización como organismo, como ser vivo adaptado y adaptándose al medio ambiente, transformándolo y

transformándose, integrado, buscando los nichos dentro de los cuales ubicarse. Un ser guiado por el programa biológico de la supervivencia, que escapa a menudo a las posibilidades de raciocinio, lo que introduce un cierto límite a la ilusión del conocimiento (y del dominio) total.

Esto no ocurre con la máquina, de cuyo funcionamiento puede dar cuenta el especialista. Mientras que, en el modelo máquina de la organización las especificaciones se vinculan a los roles, las capacidades de las personas, las tareas, el tipo de relaciones entre roles, etc.; en el modelo del ser vivo u organismo, lo que se especifica son las interacciones internas y con el contexto: interarcciones entre grupos, tipos de relación con clientes y proveedores, relaciones con el Estado, etc.

En la posmodernidad, hay un debilitamiento de la especificación y una revalorización de la ambigüedad. Algunas empresas suprimen los títulos y las descripciones de puestos, como un modo de eliminar la rigidez de las burocracias. La tolerancia a la ambigüedad deviene en una característica personal deseable, ya que no son pocas las personas que, en estos contextos, manifiestan sentirse perdidas y demandan una mayor "clarificación" (o sea especificación) para sus roles. En estos casos, la contradicción entre especificación y ambigüedad en la organización es un indicador de la tensión entre modernidad y posmodernidad a nivel social.

Relación individuo-organización

El proceso de organizar está compuesto por los tres momentos de la dialéctica, *la universalidad, la particularidad y la singularidad*.

La misión y la visión compartida constituyen afirmaciones con pretensión de *universalidad* y perennidad: valen para todos y valen para siempre. Frente a semejante afirmación surge naturalmente su negación: no hay nada en una organización que valga para todos ni que valga para siempre. Habrá excepciones, desviaciones, recti-

ficaciones. Es el momento de la prevalencia de los intereses particulares por sobre los del conjunto.

Como es imposible operar desde esta prevalencia, la negación debe ser negada. Surge así el momento de la *singularidad*, de la búsqueda de los comunes denominadores, del acuerdo sobre metas parciales para las que los participantes pueden accionar juntos porque les conviene a casi todos.

Desde esta perspectiva, ¿qué relación individuo-organización están planteando las organizaciones desde el discurso de la modernidad y cuál desde el de la posmodernidad? Curiosamente (o no tanto si lo pensamos bien) la misma. La relación entre individuo y organización en ambos discursos, tomados de la literatura del *management*, es una relación de naturaleza complementaria.

Esto es muy significativo. A pesar de todas diferencias señaladas, que son muy radicales, hay dos nociones rectoras: las de misión y valores compartidos, que encontramos tanto en los programas de la modernidad como en los de la posmodernidad. Se marca un modo de relación individuo-organización que no varía a pesar de las posiciones diferentes de los respectivos discursos.

Yo particularmente no adscribo a la idea de que la relación individuo organización es, o debe ser, una relación de carácter meramente complementario. Antes bien, la concibo como una relación de carácter complementario y antagónico al mismo tiempo. Presenta aspectos de complementariedad en tanto no es posible lograr ciertos objetivos y la satisfacción de ciertas necesidades sin el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización; pero también existe antagonismo porque la organización se ubica en una posición de restricción con respecto a los grados de libertad de las conductas de los sujetos que la componen. El sujeto debe remitirse al cumplimiento de las normas, las políticas y condiciones que le impone su organización, aún cuando no sean de su agrado.

Esta coincidencia, más allá de todas las diferencias señaladas, nos indica que estamos frente a dos discursos con una misma

ideología. En la medida en que no se modifique la apropiación del producto del trabajo humano, en la misma medida en que persistan y se acentúen las diferencias generadas en los actuales modos de distribución de la riqueza, toda diferencia entre discurso moderno y posmoderno será de naturaleza meramente retórica.

Me parece, desde aquí, que no hay tantas diferencias, sólo un *aggiornamiento* del discurso correspondiente con la sutilización de los mecanismos de control social. Esta conclusión coincide con las reflexiones de algunos teóricos de la posmodernidad.

> Ciertamente, la red de conceptos y formas de pensamiento postísticos se asemeja a un dibujo encriptado: mirando de la manera apropiada, también se puede ver (en la posmodernidad) el perfil de una modernidad radicalizada, de una Ilustración ilustrada acerca de sí misma, de un concepto de razón post-racionalista (Wellmer, 1985).

Afortunadamente, ha pasado la época de la represión física y manifiesta. Pero estamos frente a una sociedad dual, que divide entre los que están adentro del sistema y quienes quedan afuera. En ella, el desempleo estructural, la concentración de la riqueza y la exclusión de un número cada vez mayor de personas, inclinan tanto la balanza del poder del lado de la organización y del capital, como lo estuvo en los comienzos de la Revolución industrial.

Autogestión, *empowerment*, trabajo en equipos, quedan reducidos en este contexto a la categoría de meras técnicas confirmatorias del orden instituido, antes que valores determinantes de un nuevo orden instituyente. Sin embargo la literatura pop-degradada del *management* consumista sigue erigiendo a las organizaciones en puntas de lanza del cambio social, en un intento (en el mejor de los casos reduccionista, en el peor de los casos ocultador) de validar el orden actual de las cosas en el mundo.

La gente tiene terror a perder su empleo y se aviene actualmente a imposiciones que eran impensables unos años atrás. Reducciones de salarios, eliminación de horas extras, la imposición de estar

localizable a toda hora, el deterioro en las condiciones de trabajo, son señales inequívocas del lado hacia el cual se inclina el fiel de la balanza. El discurso de la pop-degradación oculta la existencia de sistemas de empleo que rozan la esclavitud, donde los operarios "ganan" salarios que están por debajo de los límites de subsistencia, trabajando hasta catorce horas por día y durmiendo en cuartos de para doce personas cerca del lugar de trabajo, de modo tal de no perder tiempo en viajes. Hay denuncias de empresas que mortifican físicamente a sus operarios por no cumplir con las cuotas de producción. Allí, no se habla de iniciativa empresarial, ni de autogestión ni de objetivos consensuados.

La exaltación de la responsabilidad individual y de la autogestión parecen configurar, en este contexto, solamente un nuevo mecanismo de control.

4. ORGANIZACIÓN Y ESPECIFICACIÓN

Cada disciplina científica, cada profesión, contiene en su esquema conceptual, referencial y operativo, prescripciones acerca del campo de la realidad que será especificado y de los modos en que deberán realizarse las especificaciones. Referirnos a un "esquema" de conceptos significa que las especificaciones guardan entre sí relaciones, que a su vez están especificadas. Los conceptos que distinguen y recortan una realidad constituyen en sí mismos especificaciones. Lo operativo, es decir, la aplicación del marco conceptual a un sector de la realidad para actuar sobre ella, requiere a su vez sus propias especificaciones acerca de cuáles serán las herramientas metodológicas, congruentes con el esquema conceptual.

Por ejemplo, el derecho requiere de una serie finita de especificaciones que clasifican los marcos legales en categorías y subcategorías casi inaccesibles para el lego. Así, se distinguen y especifican el derecho civil, comercial, constitucional, electoral, administrativo,

de trabajo, político, público, aduanero, canónico, notarial, penal, penal económico, internacional, a su vez público y privado, de familia y otros tantos, cada uno con sus respectivas incumbencias.

También en la vida cotidiana utilizamos series de especificaciones para realizar las distinciones que nos permiten operar socialmente. Los esquimales especifican veintisiete clases diferentes de nieve, distinciones que son necesarias porque la nieve es su elemento. Para el habitante de climas templados, esas especificaciones no tienen sentido, le basta con distinguir una sola nieve genérica.

La especificación se liga por tanto a la expresión del conocimiento de la realidad por parte del sujeto. En la organización, la especificación no es entonces una cuestión solamente vinculada a una necesidad de control, sino que surge también como una forma de conocer la realidad externa e interna. Se especifican las interacciones entre áreas y departamentos, y también con otras organizaciones, de modo tal de preservar en el encuentro la propia identidad. De esta manera, se prescriben en las empresas las relaciones con proveedores y clientes, en las escuelas las relaciones con alumnos y padres, en las cárceles las relaciones con internos y familiares.

De todo lo dicho, resulta interesante señalar que una forma de conocer a la organización consiste en saber quiénes tienen la capacidad de especificar y qué es lo que especifican. Para organizar, hay que especificar y los organizadores son especificadores.

Al configurar al análisis organizacional como un campo interdisciplinario, es pertinente señalar que las distintas disciplinas y profesiones concurrentes establecen distintas especificaciones. Las especificaciones de los administradores de empresas serán diferentes a las de los sociólogos o las de los psicólogos. Mientras los primeros pueden especificar, por ejemplo, procedimientos administrativos y contables; los sociólogos, se preocupan tal vez por los mecanismos de adjudicación de roles, y los psicólogos piensan, entre otras cuestiones, en los perfiles de personalidad requeridos por los distintos puestos de trabajo. Desarrollaré más en profundidad

esta cuestión de la especificación en un campo interdisciplinario al referirme a las cuestiones epistemológicas del diseño.

Me parece oportuno recordar aquí, en relación a la cuestión de las especificaciones en un campo interdisciplinario, el mito de la Torre de Babel. Recordará el lector, que frente al intento de sus criaturas de construir una torre que llegara hasta el cielo, el Creador les mandó

> (...) un poco de aire, unas brisitas suaves que dieron vueltas y vueltas por la ciudad y luego se metieron en las orejas y en las bocas de todos. (...) Ese día no pudieron seguir adelante.
>
> (...) Cuando el arquitecto decía que ahí había que abrir una puerta, los demás entendían que había que hacer una escalera o poner una estatua o colgar una maceta o que ya era la hora del almuerzo. Todos hablaban pero nadie entendía nada.[2]

La imposibilidad de una especificación inteligible para otros transforma muchas veces al campo del análisis organizacional en una verdadera Torre de Babel. Los problemas aquí no son sólo de orden epistemológico sino también político, en la medida en que cada disciplina pretende inútilmente hacer del análisis organizacional su propio territorio.

El mito, que refleja el sueño "moderno" de una lengua perfecta, alude metafóricamente a la necesidad de una cooperación entre las distintas disciplinas para servir al análisis organizacional.

A esta demanda moderna de unicidad de sentido, se le opone la consideración que la posmodernidad tiene por la diversidad.

> Es posible revalorizar el mito de Babel, ya no como el símbolo de una catástrofe, de un castigo, de una herida a curar. No se trataría de una confusión de lenguas sino una multiplicación, una celebración de las diferencias, que celebra también la imposibilidad de un pensamiento completo, acabado totalizador (Martínez Miguélez, 1997).

2. Relato de Graciela Montes publicado por *Página 12*, 1997.

Creo que resulta oportuna la cita, en tanto pone la dialéctica entre modernidad y posmodernidad o entre especificación y ambigüedad, en el contexto de la contradicción entre semejanza y diferencia, entre totalidad y parcialidad. Desde esta interpretación, la pretensión de especificación completa es una pretensión totalitaria.

El intento de control omnipotente que configura la *organización requerida* de Elliott Jaques, tomada al pie de la letra, parece ser una manifestación de tal pretensión. Creo que algo de esto puede también deslizarse cuando, al definir a las organizaciones como redes de conversación recurrentes, Fernando Flores (1989) pretende especificar de manera completa estas conversaciones.

El diálogo que se entabla entre un médico y una enfermera de un hospital, es una conversación recurrente: es diferente cada vez, pero gira siempre alrededor de los mismos temas. La conversación entre un comprador que coloca una orden de compra y un proveedor que entrega lo ordenado es siempre, básicamente, la misma. Este marco conceptual identifica cuáles son los modos de relación y los tipos de conversación más frecuentes, así como los *actos del habla* (Searle, 1970) que son propios de cada tipo de conversación. Los especifica, y mediante un *software conversacional*, denominado "El Coordinador", los organiza, los regula y los controla.

Siendo la especificación afín a la modernidad, como la ambigüedad lo es a la posmodernidad, este *software* es moderno, porque pretende especificar en detalle el tipo de conversaciones. Señala los interlocutores, el tipo y contenido de los mensajes, el tiempo en que deben responderse, etc. Se implementan redes de conversaciones recurrentes en el marco de estructuras jerárquicas. Es tal el grado de control que facilita que cabe, también en este caso, la pregunta acerca de si la tecnología determina los fenómenos de la posmodernidad o bien está concurriendo, al menos en las organizaciones, en auxilio de una implementación más acabada del programa de la modernidad.

Sinteticemos finalmente diciendo que de acuerdo al modelo que se adopte, decisión que es de orden epistemológico, quedará determinando el programa de especificación. Por ejemplo, si el modelo organizacional es el de la *organización requerida* se especificarán los estratos jerárquicos y sus niveles de complejidad; si se trata del *modelo cibernético* (Beer, 1972), se especificarán los dispositivos de amplificación y reducción de variedad en las relaciones entre las distintas unidades operativas de la organización, y en sus relaciones con el contexto pertinente.

El proceso de organizar está relacionado con el proceso de especificar. Mis especificaciones me caracterizan, me clasifican como un tipo particular de organizador. Yo estudié Ingeniería industrial y Psicología social. Por la primera, especifico estructuras y procesos organizativos; por la segunda, en tanto estudio del hombre en situación, especifico modos de relación individuo-organización, congruentes con las estructuras y procesos especificados desde la ingeniería.

Pierre Bourdieu (1990) alude a esta cuestión cuando sostiene que los clasificadores resultan clasificados por sus clasificaciones. Hay hermosos ejemplos que avalan esta afirmación, entre ellos el de una clasificación de los consumidores de medios de comunicación que clasifica los siguientes "equitipos"[3]:

√. amas de casa tradicionales;
√. jóvenes varones escapistas;
√. familieros conservadores;
√. hombres maduros politizados;
√. chicas escapistas;
√. hombres maduros tradicionales y
√. mujeres cinéfilas.

3. Investigación encarada por Espacios S.A., citada por Alberto Borrini en un artículo publicado en el diario *La Nación*, el 31 de marzo de 1998.

Es evidente que al clasificador no le interesan los jubilados de ambos sexos, ni los jóvenes desocupados, ni los genios distraídos, ni los cómicos deprimidos, porque ciertamente ellos no son consumidores de medios de comunicación.

De la misma manera, especificamos en y para las organizaciones aquellas cosas que nos interesan y que somos capaces de especificar. Parafraseando a Bourdieu, *somos especificadores, especificados por nuestras especificaciones*. Dime cómo especificas y te diré qué clase de organizador eres.

5. LA DIALÉCTICA DEL PROCESO DE ESPECIFICAR

En las organizaciones se establece una dialéctica entre aquello que está especificado y lo que falta especificar. Así, por ejemplo, los márgenes de ambigüedad, las indefiniciones y la ignorancia en la especificación de un sistema de información configuran un polo que interactúa dialécticamente, modifica y completa aquello que ya está especificado. Este proceso dialéctico está signado por la naturaleza semántica, sintáctica y pragmática de lo especificado.

En un trabajo anterior (Etkin y Schvarstein, 1989) hemos caracterizado el estado de una organización a través de una serie de *variables de estado*, entre otras, la asignación de roles, la distribución de los recursos, los objetivos enunciados o sus esquemas culturales. Decíamos allí que este estado podía determinarse a través del análisis sincrónico (en un momento dado) y diacrónico (seguimiento de la trayectoria a lo largo del tiempo) de cada una de las variables identificadas. Caracterizamos entonces dos estados extremos, uno *cohesivo*, de amplia congruencia entre la estructura y la identidad de la organización, y otro *dispersivo*, contrario al anterior, generalmente anunciador de la proximidad de transformaciones estructurales.

Análogamente puedo ahora plantear la existencia de una serie de variables cuyo grado de especificación permite caracterizar dos

estados extremos (y por lo tanto ideales) del proceso de organizar: el *estado especificado* y el *estado ambiguo*. La identificación de tales variables permite parametrizar el campo en el que se llevan a cabo esfuerzos de organización. Habrá así, por ejemplo, organizaciones preocupadas por la enunciación de políticas, mientras que otras serán más o menos insensibles a ello. Algunas, estarán preocupadas por cuestiones éticas, que se reflejarán en un código de conducta, mientras que otras ignorarán tal cuestión. Y así podríamos seguir con parámetros tales como la participación en la toma de decisiones, la distribución de utilidades, la resolución de disputas, los sistemas disciplinarios, el trabajo en equipos, la conducción de reuniones, etc.

El análisis sincrónico revelará el grado de avance de tales esfuerzos y que es lo que resta; mientras que un análisis diacrónico permitirá entender cómo se llegó hasta aquí y pronosticar esfuerzos adicionales de especificación, su modalidad, su costo y su probabilidad de alcanzar los resultados buscados. En base a estos análisis, podrán diseñarse formas más efectivas de avance en el proceso de organización.

Anteriormente, cuestioné la pretensión de especificación absoluta por constituir una pretensión ilusoria fundada en la necesidad del sujeto de controlar la realidad sobre la cual opera. No se me escapa que, trabajando con organizaciones, hay parámetros que es necesario especificar, pero a su vez es imposible especificarlos de manera absoluta o permanente. La especificación es un proceso análogo al que Sartre caracterizó como una totalidad inacabada, siempre en curso. La persona que organiza o diseña, está inmersa en el *especificando*, más que la especificación.

Frente a esta situación de blanco móvil, uno puede plantarse en algún punto del continuo existente entre dos posibilidades extremas: especifico lo mínimo para orientar las acciones de los actores y, de esta manera, evito tener que realizar rectificaciones permanentes; o bien especifico tanto como sea posible y estoy dis-

puesto a corregir estas especificaciones cotidianamente. La primera alternativa es menos laboriosa pero con su nivel de generalidad puede dar origen a omisiones importantes. La segunda es costosa, está condenada de antemano al fracaso, pero esclarece las posiciones y evita muchos malentendidos.

Especificar o no especificar, esa es la cuestión. Lamentablemente, no hay solución totalmente satisfactoria; sólo resta reconocer una paradoja: es imposible especificar completamente pero no se puede dejar de intentar.

Ya veremos más adelante que estas consideraciones son enteramente aplicables a las actividades de diseño de y en las organizaciones. También diseñar es especificar y, por lo tanto, el diseño también se desenvuelve en el marco de este proceso dialéctico entre especificación y ambigüedad.

6. LA IMPOSIBILIDAD DE ESPECIFICACIÓN COMPLETA

En base a un trabajo de René Rousillon (1993) es posible enunciar dos aseveraciones de naturaleza complementaria y también contradictoria:

- El proceso del organizar consiste en el intento de especificación *total* de una serie de variables, tales como los roles de las personas, la información que necesitan para desempeñar dichos roles, las normas que rigen su accionar, los conocimientos y habilidades requeridos, las características de personalidad deseables, los recursos necesarios, etc.
- La especificación de estas variables nunca puede ser completa. Siempre quedará un *resto* por especificar, que permanece no formulado, informe, no estructurado.

La imposibilidad de especificación completa de estas variables obedece a tres improbabilidades.

La primera es una *improbabilidad semántica*. No es posible describir completamente, por ejemplo, todas las funciones y responsabilidades de un rol. La especificación es una simplificación de la realidad, y ésta siempre es más compleja que la descripción. La especificación del rol es un modelo de la realidad, una representación y el modelo nunca puede ser la realidad (el mapa no es el territorio). Por otro lado, cualquier especificación es estática; mientras que el desempeño de un rol es dinámico, y siempre hay contingencias que tienden a modificar permanentemente lo representado. Mientras que la descripción de un rol es análoga a la visión de una fotografía, su desempeño análogo a la visión de la película.

La segunda improbabilidad es *sintáctica*. Si resulta dificultosa la especificación de un solo rol, mayor será la dificultad para especificar muchos roles y las relaciones entre los mismos sin que queden superposiciones no deseadas o espacios vacíos entre ellos.

Por último, existe una improbabilidad *pragmática*. En semiótica, la pragmática estudia el uso del lenguaje, introduce el problema de la interpretación. Tomando nuevamente el ejemplo de las especificaciones de roles, éstas ocurren en el lenguaje. La interpretación de la especificación del rol de un empleado, no será la misma para el jefe que para el empleado. Corresponde señalar aquí la naturaleza política del proceso de interpretar. La organización configura un espacio de lucha por la asignación de significados, donde triunfan quienes tienen el poder de imponer los suyos por sobre los de los demás partícipes. Es, desde esta perspectiva, *un espacio de lucha por la imposición de las propias especificaciones*.

Anticipo nuevamente que, en tanto las actividades de diseño se enmarcan dentro del proceso de organización, el diseño está también sometido a las mismas tres improbabilidades descriptas.

7. DIME QUÉ Y CÓMO ESPECIFICAS, Y TE DIRÉ QUIÉN ERES

Las organizaciones pueden especificar cuestiones relativas al comportamiento ético de los sujetos, a los derechos o a la privacidad de las personas. En los departamentos de personal hay, en general, un legajo de los miembros que contiene información de naturaleza confidencial. Antecedentes personales, patrimonio, deudas y enfermedades, son datos respecto de los cuales se establecerán o no políticas relativas al uso y privacidad de dicha información. Algunas organizaciones especificarán la confidencialidad, otras no lo harán.

Desde esta perspectiva, la especificación configura un discurso, ya que las inclusiones y las omisiones que se hacen en este proceso de especificar marcan el lugar del especificador. En base a estas consideraciones, es posible hacer una caracterización que identifique a la organización, que la describa en función de lo que especifica y lo que no, de los modos en que especifica, del carácter más o menos explícito o implícito de las especificaciones, de quiénes y cuándo especifican, de lo que hace y lo que no hace con lo que especifica.

Por ejemplo, hay algunas organizaciones que especifican mecanismos de apelación frente a la aplicación de sanciones disciplinarias; mientras que otras no lo hacen. Estas últimas, planteando una analogía, están compuestas sólo por un poder ejecutivo, mientras que las primeras tienen alguna forma de poder judicial.

En el movimiento de las organizaciones que aprenden (learning organizations), hay algunas que especifican los procesos de detección, selección, edición, almacenamiento y difusión del conocimiento que generan a través de su práctica. Otras, permanecen en el estadío del conocimiento tácito, aquel que, siendo producto de la experiencia, permanece solamente en cabeza de quienes lo han experimentado (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El proceso de especificación queda caracterizado de esta manera por la resolución de una serie de tensiones que se resumen en el cuadro siguiente.

Carácter	Implícito	Explícito
Modo	Esporádico Impuesto Reactivo	Continuo Negociado Proactivo
Especificadores	Pocos	Muchos
Contenidos	Estructura Globales	Procesos Sectoriales

La consideración de la naturaleza y el modo de las especificaciones constituye entonces un método de diagnóstico diferencial de las organizaciones. Es posible además construir intervenciones en ellas desde estas proposiciones, señalando omisiones o redundancias de especificación, encarando acciones tendientes a resolver las ambigüedades, facilitando modos para resolver las discrepancias.

El análisis sincrónico es parte de esta metodología de análisis e intervención; es posible relevar a la organización en su actualidad, observando qué está especificando ahora y qué no, cuál es la relación entre aspectos especificados y no especificados. También es complementario el análisis diacrónico: qué especificó la organización hace diez años, qué especificó hace cinco y qué está especificando ahora. Teniendo en cuenta estos elementos, es posible pronosticar el curso de la organización, hacia dónde va en función del orden y las categorías de especificaciones que se establecen.

Una vez más, como veremos, estas consideraciones son pertinentes a las actividades de diseño. En tanto diseño es especificación, puedo diagnosticar una organización en base a sus diseños e intervenir en ella a través de mis propuestas de diseño. Así por ejemplo, una organización familiar suele tener poco especificadas, de manera explícita, las relaciones entre sus integrantes porque análogamente, es poco lo que se especifica explícitamente en las familias. La propuesta de una especificación detallada y pormenorizada constituye entonces un intento de cambio innovativo, cuando no de un cambio de identidad.

8. ATRAVESAMIENTO Y TRANSVERSALIDAD EN LA ESPECIFICACIÓN

Dije en una obra anterior, que las nociones de atravesamiento y transversalidad indican la determinación recíproca entre organizaciones e instituciones. Las organizaciones están atravesadas por los modelos hegemónicos de las instituciones sociales (salud, educación, trabajo, tiempo libre, justicia, sexualidad, etc.) y, a su vez, la forma en que reaccionan frente a estos modelos y los intentos que hacen por modificarlos, las caracterizan como singulares.

En este sentido, los atravesamientos institucionales constituyen especificaciones implícitas alineadas con los modelos hegemónicos. Una *escuela objeto*, aquella que simplemente reproduce un orden social y profesional que le es externo y sobre el cual no tiene ningún grado de autodeterminación, especifica las relaciones entre los docentes y sus alumnos como una afirmación del modelo educativo hegemónico.

La operación de estos modelos hegemónicos se refuerza por vías del aprestamiento social, que in-corpora (hace cuerpo) toda una gama de especificaciones que pasan a formar parte de nuestro contexto de obviedad, aquello que, de tan internalizado, ya no es necesario especificar. Esta tiende a ser una operación recursiva: como alumnos, in-corporamos estos modelos, y como docentes, los reproducimos. A través de las infinitas interacciones recurrentes que genera, el modelo produce valores y forja conductas que aseguran su hegemonía.

La in-corporación de estas especificaciones institucionales en los procesos de socialización temprana ayuda a resolver las ambigüedades remanentes de la especificación propia de las organizaciones. Nadie me dice específicamente que no tengo que robar; yo ya lo sé. De la misma manera, pocas organizaciones especifican los derechos y obligaciones emergentes de la relación jefe-empleado, y sin embargo unos y otros saben cómo comportarse. Podríamos decir entonces que las especificaciones institucionales absorben la

variedad residual de las especificaciones propias de la organización o que las organizaciones tienden a especificar sólo aquello que es diferente a las especificaciones institucionales.

El contexto de obviedad gobierna nuestras acciones cotidianas, especificando desde la distancia física a la cual nos debemos ubicar al hablar con un desconocido, hasta los modos de saludar a conocidos y extraños. En las organizaciones, el *proceso de inducción* de las personas que ingresan tiene por objeto introducirlos en dicho contexto de obviedad. Concebido como una socialización secundaria, implica el pasaje por una etapa en la cual aprehenden una gran cantidad de especificaciones, de modo tal que, una vez incorporadas, les permiten desarrollar las conductas propias de la organización y asignar sentido a lo que allí sucede.

A menudo, quienes ingresan, son portadores de novedad, en tanto aún especifican la realidad de modo diferente a los ya socializados. Siendo todavía un "cuerpo extraño", en la medida en que no se haya producido un proceso de inducción previo a la incorporación, no están todavía tan implicados, por lo que se verifica en ellos una dialéctica que podríamos denominar "*ex-corporación / in-corporación*".

Estar implicado es entonces, desde esta perspectiva, comenzar a especificar la realidad del modo en que predominantemente se lo hace en la organización. Los valores y conductas propias (Von Foerster, 1984) de la organización, en tanto emergentes de infinitas interacciones recurrentes, constituyen especificaciones que han sido incorporadas por sus miembros.

Frente a la dimensión vertical de las especificaciones determinadas por los atravesamientos institucionales, las *organizaciones-sujeto* oponen otra dimensión transversal (Guattari, 1976), que determina especificaciones más propias, coherentes con las coherencias internas que pretende instituir. Así por ejemplo, una *escuela-sujeto* podrá negar la especificación de una relación entre un docente que sabe y un alumno que ignora que impone el modelo educativo hegemónico. Consecuente con ello, especificará un proceso

de enseñanza/aprendizaje a partir de la propia experiencia, que establecerá otras relaciones entre sus docentes y sus alumnos y se constituirá en una afirmación de su autonomía.

En tanto las especificaciones de los modelos hegemónicos se han hecho cuerpo a través de nuestros procesos de socialización, permanecen la mayor parte de las veces implícitas. Nadie especifica explícitamente a los alumnos de una escuela secundaria cómo será su relación con los docentes; ya lo saben. Por lo tanto, si una *escuela-sujeto* pretende establecer un modelo de relación docente-alumno diferente a la especificada por el modelo educativo hegemónico, no sólo deberá especificarlo explícitamente sino que deberá trabajar activamente con los docentes y los alumnos a los efectos de des-incorporar de ellos las pautas del modelo tradicional. Deberán des-aprender conductas, des-valorizar valores, con la dificultad que ello entraña.

De este modo, la dialéctica que se establece entre lo instituido por los modelos hegemónicos y la actividad instituyente de las organizaciones que tiende a negarlos y a sustituirlos, rige el proceso de especificación.

9. ORGANIZACIONES MODERNAS O POSMODERNAS: UNA FALSA OPCIÓN

Señalé anteriormente que los programas de la posmodernidad y de la modernidad no establecían una diferencia en cuanto a la relación individuo-organización. Si algo caracteriza en la actualidad esa relación, complementaria y antagónica, es la prevalencia de la organización sobre el individuo, la primacía del todo sobre la parte.

Me refiero en las consideraciones que siguen específicamente a organizaciones de empleo, a las organizaciones laborales, que son las que proporcionan sustento económico y también libidinal a una porción considerable de la humanidad. El contexto en que la relación

individuo-organización transcurre es un contexto de globalización. Esta puede caracterizarse por el surgimiento de empresas transnacionales (ya no multinacionales), cuyos intereses trascienden los del Estado o los de la Nación de la cuál surgen. Su política consiste en usufructuar las ventajas diferenciales de tecnología, de disponibilidad de mano de obra o de materia prima de cualquier país. Este usufructo produce como efecto, que las fronteras nacionales se tornen más difusas. La globalización es una homogeneización donde la norma que se impone es el costo más bajo. Si el costo de la mano de obra es más bajo en Singapur que en que en Argentina, paulatinamente los costos más altos, se van a ir asimilando a aquel, porque hoy se puede trabajar en Singapur para Argentina. Por consiguiente, este hecho producirá una de dos consecuencias: una baja del costo de la mano de obra en Argentina o simplemente que el producto no se fabrique allí.

No hay diferencias en los discursos de la modernidad y de la posmodernidad respecto a la relación individuo-organización. Ambos son portadores de la misma ideología, en el marco de una sociedad que aún voces conservadoras como las del Papa Juan Pablo II, definen como capitalista salvaje.

Hay sólo un cambio de metáfora. Pasamos de la máquina al organismo, lo cual cambia meramente el programa de la especificación. Con la máquina, para los sujetos se prescribían actividades. En el organismo, se les especifican objetivos, misiones, visiones, cultura. Cuestiones sobre las que *deben* consensuar (no hay actualmente verbo más bastardeado que éste en las organizaciones). La diferencia radica en que las partes de una máquina no internalizan el programa de especificación, mientras que sí lo hacen las células, todas ellas portadoras del mismo código genético.

Hasta allí llega la metáfora. Somos seres humanos, no piezas ni células.

No es válido asimilar modernidad con especificación, ni posmodernidad con ambigüedad. No es razonable, a mi juicio, plantear la ambigüedad como un estado superador de la especificación, ni

la posmodernidad como un momento que trasciende a la modernidad, al menos en el campo de las organizaciones.

Especificar o no especificar, cuánto y cómo especificar, estas son cuestiones técnicas, frente a las cuales uno tiene que tomar posición en el proceso de organizar.

La sustitución de la metáfora de la organización puede cambiar la conducta de sus miembros, pero no altera su sentido. De una u otra manera, hoy se pretende que dichas conductas sean triviales, esto es, que las respuestas de los miembros sean previsibles frente a los mismos estímulos (Von Foerster, 1985). También que se orienten hacia la satisfacción de necesidades establecidas de manera *heterónoma* (*hétero*: ajeno; *nomos*: regla. La regla ajena) (Maturana y Varela, 1980), y que tienden a prevalecer sobre las propias.

La cuestión no es especificación o ambigüedad, ni modernidad o posmodernidad. En términos de organizaciones de empleo son falsas opciones. Debemos alterar los términos de la elección. Se trata de pasar de la heteronomía a la autonomía (la regla propia). El desafío consiste en cómo progresar hacia una sociedad que favorezca el desarrollo autónomo de sus miembros, individual y colectivamente, que dé lugar a la dialéctica sujeto producido - sujeto productor. Su anulación sólo conduce a la autodestrucción social.

En marzo de 1997, mi hijo participó en una búsqueda de jóvenes profesionales que convocó a 1200 postulantes. Fueron evaluados en masa (no sabían bien en base a qué criterios) y lo que se les escuchaba era que "el que entra se salva" (cabe acotar que entraron 15). Se salvaba para ganar $900 por mes (a duras penas un nivel de subsistencia), con un contrato flexible por 20 meses que no les aseguraba permanencia ni durante ni después. Y esto considerando que eran jóvenes que tuvieron el privilegio de poder terminar una carrera universitaria.

Esta es la disyuntiva que nos amenaza en esta sociedad dual: salvarnos si entramos (o permanecemos), perdernos si no atravesamos las barreras de entrada (o somos expulsados). Así morimos todos, unos encerrados adentro (cada vez más literalmente) y otros encerrados afuera.

Hay otros caminos. Es posible pensar en organizaciones que tengan conciencia de que el desarrollo social también es un resultado de lo que en ellas sucede y de lo que ellas hagan. Organizaciones *janusianas*, que miren hacia adentro y hacia afuera, que puedan pensar en otras alternativas diferentes del achique o el ajuste, o la más posmoderna reingeniería. Que sientan, como decía Armando Tejada Gómez, que "no hay salvación si no es con todos".

La educación, la salud, la justicia, la minoridad, los adultos mayores, el tiempo libre, la cultura son instituciones cuyas organizaciones demandan "ocupación" a gritos. Sólo les faltan recursos. Recursos que esta sociedad genera pero distribuye en forma no equitativa. Debemos pensar en el desarrollo de este tipo de organizaciones, que ya están ahí, creciendo a pesar de su subsistencia penosa. En realidad, tal como decía un alumno, no es que estén muriendo, sino que su identidad, en esta sociedad, consiste en "vivir muriendo".

Debemos también diseñar organizaciones de empleo que sean capaces de reconocer las falsas opciones, que puedan analizar sistemáticamente las contradicciones que enfrentan cuando quieren, simultáneamente, ser eficaces y promover la salud de sus miembros; y resolverlas dialécticamente, sin pretender anular ninguno de los términos de la contradicción. Mi expectativa radica en que este libro pueda contribuir a ello.

Vivir en la modernidad o en la posmodernidad, tal como estamos hoy, no cambia el sentido de la existencia. No hay organizaciones modernas o posmodernas. Sólo hay destrucción o superación de esta encrucijada, en camino hacia un nuevo orden social. Este ya no da para más.

Soy, en este sentido, profundamente moderno.

Capítulo II

DISEÑO DE Y EN LAS ORGANIZACIONES

Consecuentemente:
Aquel que pretende tener
lo correcto sin lo incorrecto,
el orden sin el desorden,
no entiende los principios
del cielo y de la tierra.
No sabe cómo
permanecen juntas las cosas.
Chuang Tzu, *Grande y pequeño*.

Si tuviera que definir un hilo conductor que ha guiado mi práctica como consultor en organizaciones, diría que dicho hilo es el del Diseño. Viniendo de la ingeniería industrial, la rama de la ingeniería que se ocupa de la organización, he trabajado intensamente en diseño de estructuras, procesos y sistemas, normas y políticas. Habiendo estudiado Psicología social, he añadido a lo anterior la preocupación por el diseño de las relaciones entre las personas de la organización, los modos en los que se comunican y resuelven sus conflictos, la forma en que interactúan en los procesos de cambio.

A lo largo de todas mis intervenciones he corroborado las siguientes cuestiones que no sonarán extrañas a los oídos de quienes trabajan en organizaciones:

1. Todo diseño persigue propósitos no necesariamente compartidos por todos los miembros de la organización.
2. Los propósitos que orientan un diseño no siempre pueden explicitarse claramente, sea por razones políticas, técnicas o simplemente porque no están claros.
3. Los propósitos que orientan un diseño se modifican en el curso mismo de su resolución e implementación.
4. Aún en el caso de propósitos claros, estables y comunes, todo diseño está sometido a una serie de tensiones que es necesario resolver. Así por ejemplo, en el diseño de un sistema de información, por sólo citar algunas de estas tensiones, deberemos resolver si la información será agregada o desagregada, cualitativa o cuantitativa, si la frecuencia de emisión será larga o corta, si la distribución será amplia o restringida.
5. La resolución de estas tensiones no depende solamente de los objetivos que guían al diseño sino también de una serie de variables de contexto, entre las cuales pueden distinguirse el

tipo de organización, la situación en que se halla y el grado de gobernabilidad que ella presenta (entendida como la relación entre variables controlables y no controlables de la situación. Matus, 1987), las características de los integrantes y su nivel de compromiso e involucramiento.

6. La resolución de estas tensiones es dinámica. Cambia con la modificación de los objetivos y de las variables de contexto.
7. No hay diseño ideal, ni hay diseño que no sufra modificaciones y aún degradaciones en el proceso de su implementación.
8. No hay diseño que deje conformes a todos los involucrados, aún cuando exista entre ellos una comunidad de propósitos en relación al diseño. Siempre habrá intereses particulares afectados por el diseño.
9. La singularidad del diseño consiste en tratar de conciliar los intereses particulares en juego. Tratar, dicen los lingüistas, es una expresión de derrota anticipada. Pero aunque sepa que así sea, el diseñador de y en organizaciones no puede dejar de intentar dicha conciliación, porque no se trata de objetos sino de intervenciones que involucran a personas.

Todas estas cuestiones hacen del diseño, por una parte un blanco móvil, y por la otra un producto que será siempre cuestionado. De allí, las aristas desafiantes que se presentan para su resolución.

En este capítulo me referiré a todas las cuestiones enumeradas, presentando además una metodología construida a partir de la definición del *diseño como resolución de contradicciones*.

Abordaré básicamente cuestiones que hacen al diseño *de* organizaciones, entendiendo por tal a la resolución de las estructuras, los procesos, los sistemas, las normas y las políticas que soportan el logro de los propósitos de la organización en su conjunto. También consideraré al diseño *en* las organizaciones, trabajando algunas de las cuestiones sociodinámicas que surgen a lo largo de los procesos de implementación de los diseños.

1. ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS

Profesionalmente, la actividad de diseño está explícitamente ligada a la arquitectura y al diseño gráfico y de productos. En relación a la organización, se ha orientado tradicionalmente al diseño de estructuras y procesos, entendiendo por tal la determinación de las formas que adoptan las relaciones entre roles y de los flujos que transforman entradas en salidas.

En la intersección de ambos campos, se ha situado el diseño de la imagen corporativa, una de las prácticas profesionales de diseño *de* y *en* las organizaciones que se ha beneficiado con la formalidad proveniente de la arquitectura y del diseño gráfico.

Los enfoques estructurales se han restringido generalmente a la organización por productos, funciones o mercados, las jerarquías basadas en una única lógica (piramidales) o duales (matriciales), la conexión en redes, la relación entre funciones de línea y de *staff*, entre funciones en contacto directo con los clientes y funciones de soporte y otras cuestiones afines.

En cuanto a los procesos, mucha atención se ha puesto en los distintos procesos funcionales (comercialización, abastecimiento, producción, distribución), determinantes de relaciones interfuncionales, en el análisis de los flujos verticales y horizontales, en el trabajo en equipo, en las cadenas de valor.

Recientemente, la actividad de diseño se ha hecho más explícita en relación a los aspectos sociodinámicos de la organización, en los que generalmente había sido abordada de manera implícita. De esta manera, se han incluido cuestiones relativas a los sistemas y procesos de recursos humanos (selección, inducción, capacitación, desarrollo y promoción de las personas), a los sistemas políticos (relaciones de poder y autoridad, resolución de conflictos y disputas, coaliciones), a los sistemas simbólicos (cultura, mitos, ritos de iniciación y de pasaje, historias y narrativas). Considerable atención se ha puesto también en el diseño de los procesos de cambio en la organización, tema que abordaré en un capítulo posterior.

Un tema que está adquiriendo importancia creciente es la consideración de las relaciones entre tecnología y organización. Los vertiginosos desarrollos en el área de la tecnología informática están impactando fuertemente las formas y los procesos organizacionales, y han llevado a abordar formalmente el diseño de las nuevas organizaciones virtuales, las relaciones a distancia en que se basan, así como los acoples interorganizacionales a través del intercambio electrónico de datos.

La aparición de la internet, y su correlato interno (*intranets*), determinantes de la emergencia del concepto de computación en redes configurables, está decretando la dilución de los límites de las organizaciones y marcará a fuego las cuestiones del diseño organizacional en los años por venir. La posibilidad de conexión entre distintas plataformas (*hardware*), lenguajes y aplicaciones (*software*), impensable hasta hace poco tiempo atrás, se constituirá en una metáfora de lo que debe lograrse a nivel de las relaciones humanas en la organización: la posibilidad de comunicarse y entenderse en el marco de distintas culturas, necesidades e intereses.

Resulta interesante señalar que en toda la bibliografía que he consultado que trata explícitamente cuestiones de diseño *de* y *en* organizaciones, no hay una definición de esta práctica, ni reflexión alguna acerca de sus implicancias simbólicas.

Para intentar salvar, aunque sea en parte esta omisión, recordemos que la palabra diseño proviene del italiano *disegno* y está relacionada con la noción de signo. Son sus sinónimos traza, delineación, bosquejo. Algunos diccionarios describen la actividad del diseño como un arreglo de las partes o detalles de algo de acuerdo a un plan y caracterizan al producto como una composición visual o patrón.

Hay aquí algunas cuestiones sobre las que me detendré en función del alcance que quiero dar al abordaje del diseño *de* y *en* organizaciones en este libro.

- El diseño aparece históricamente ligado a la concepción de un producto:

> (...) el Diseño aparece como la disciplina a cargo de dotar de valor simbólico explícito al producto industrial (Chaves, 1988)

- Llamaré producto al resultado de la actividad de diseño aunque me esté refiriendo a estructuras, procesos, sistemas, normas o políticas.
- Me interesan los sinónimos de traza o bosquejo, indicativos, en cierto modo, de que me limitaré a abordar cuestiones preliminares al diseño de un producto terminado. Antes que referirme a la cuestión técnica de especificar completamente una estructura, sistema o proceso, me ocuparé del carácter de las decisiones estratégicas y tácticas que permiten hacer un bosquejo inicial, y en el marco de las cuales se disparará la resolución técnica del producto final.

  Así, por ejemplo, si se tratara del diseño de un sistema de información para el control de la gestión del Administrador Judicial por parte del Superior Tribunal de un poder judicial provincial, no me ocuparé de los contenidos de la información en sí, sino de las decisiones respecto a las finalidades que determinan el sistema, el tipo de relación que establece entre el órgano que controla y el funcionario controlado, el grado de apertura o cierre de la información, su nivel de consolidación o la forma en que se distribuirá y analizará.

Por otra parte, ya me he ocupado en el capítulo anterior de los límites que tienen los procesos de especificación en las interacciones humanas en general y en las organizaciones en particular.

- La cuestión del arreglo de las partes de acuerdo a un plan pone de manifiesto que en toda actividad de diseño hay una finalidad, cuya determinación suele estar enmarcada en otras consideraciones de jerarquía lógica mayor y trasciende entonces los límites del producto del diseño.

  Así sucede, por ejemplo, cuando diseñamos un sistema de admisión de pacientes a un servicio hospitalario: la finalidad no se agota en

establecer un procedimiento para ingresarlos sino que se relaciona con el modelo de relación médico-paciente elegido, que a su vez se inscribe en la concepción de los procesos de enfermedad, tratamiento y curación que identifican al hospital. La falta de definición de estas cuestiones lógicas superiores deja a la deriva al producto del diseño en cuestión, tornando aleatorio el alineamiento y la congruencia del mismo con otros sistemas relacionados, como ser el régimen de visita y permanencia de familiares.

- La actividad de diseño *de* y *en* las organizaciones en marcha es, la mayor parte de las veces, un rediseño que pone la mirada en productos ya existentes y operantes. Todo rediseño es una respuesta a un desorden percibido y un intento de restablecimiento de relaciones armónicas entre la representación que el sujeto que diseña tiene de su mundo interno y su percepción del mundo externo. Toda actividad de diseño tiene entonces un carácter estético y los factores motivadores del sujeto que diseña son internos y externos.
- La necesidad de un rediseño experimentada por una persona puede no ser compartida por otras y, aún cuando se comparta, dado que diseño es restablecimiento de armonía, pueden no concordar en cuanto a la estética del diseño en cuestión.
- Dado que difícilmente esta sea concebida y realizada por una sola persona, la puesta en marcha de una actividad de diseño será el resultado de un proceso de sincronización y ajuste de percepciones e implicará negociaciones en cuanto a los objetivos, alcances, elementos que deben permanecer invariantes, recursos a utilizar, etc.
- La actividad de diseño de cualquier producto tiene un carácter semiótico en un doble sentido.

  En primer lugar, el producto de cualquier diseño tiene una función de comunicación que trasciende su uso. Me refiero al concepto de *función-signo*, relativa a la significación de

> (...) signos semiológicos de origen utilitario, funcional, que tienen una sustancia de la expresión (significante) cuyo ser no se encuentra en la significación. (Barthes, 1990)

Se trata de considerar que todo objeto tiene

> (...) una función primaria propiamente dicha que se podría considerar como una significación no intencional, en el sentido de los signos naturales (...) y una función secundaria que tiene unas características sígnicas más precisas. (...) En algunos casos la función secundaria prevalece hasta el punto de atenuar o incluso eliminar del todo la función primaria. (Eco, 1988)

El diseño de un sistema de egresos para el personal de una empresa dice muchas cosas a quienes se quedan. Más que atender al procedimiento, buscarán allí el sentido de su permanencia en la organización, qué les pasa a los que la abandonan voluntariamente, las formas de reconocimiento por los servicios prestados.

Vemos en este ejemplo que los diseños tienen un valor de uso y un sentido que desborda ese uso.

En segundo lugar, el proceso mismo de la actividad de diseño comunica cosas a los miembros de la organización. Quiénes son consultados y quiénes no, en qué momento del proceso de diseño se los consulta, cómo se consideran sus opiniones y sugerencias, qué lugar hay para el disenso, todas estas serán cuestiones relevantes para la consideración que los participantes tengan del producto final y para el modo en que podrán apropiárselo en la operación.

- Todo diseño está en relación a otros diseños. Resultará necesario entonces frente a cada nuevo diseño o rediseño considerar cuáles son los otros relacionados y qué tipo de relaciones está establecido entre ellos. He citado, en otro trabajo, que estas relaciones pueden ser de *solidaridad* (cuando un diseño implica necesariamente al otro y recíprocamente), de *implantación simple* (cuando uno obliga al otro pero no a la inversa) y de *combinación* (en las que ningún diseño obliga al otro y se trata de una simple yuxtaposición) (Hjemslev, 1959).

Los horarios de ingreso del personal a una fábrica están en relación de solidaridad con los horarios de egreso y con los descansos para la comida. En cambio, el sistema de control de ingreso está, respecto al horario, en relación de implantación simple, ya que la hora de entrada puede condicionar las formas de control, pero la inversa no suele ser cierta.

- Las relaciones señaladas en el punto anterior ponen de manifiesto la necesidad de exhibir *coherencia expresiva*. Cuando se modifica un diseño, se deben revisar y eventualmente cambiar, todos los sistemas relacionados. No hacerlo, a más de los problemas operativos que genere, configurará un elemento de duda en cuanto a la finalidad y alcances del cambio propuesto.

  He presentado en un trabajo anterior (Schvarstein, 1991), una metodología para el análisis de la relación entre los sistemas semióticos. Ella se basa en la construcción de una *matriz analítica* que repite sus elementos en filas y columnas. Listando allí los distintos sistemas plausibles de diseño, las intersecciones propondrán consideraciones referidas al análisis y al diseño. Ciertas intersecciones se destacarán como particularmente significativas, algunas lo serán un poco menos y otras se hallarán en zona de indiferencia.
  Como ejemplo podemos analizar la matriz del cuadro adjunto.

	Estruct.	*Roles*	*Inform.*	*Control*	*Comp.*	*Espacio*	*Selecc.*
Estructura		(1)					
Roles					(2)		
Información				(1)			
Control							
Compensaciones							
Espacio Físico							(3)
Selección							

La metodología prescribe el análisis de cada casillero de la matriz. Tomemos algunos ejemplos:

1. Si modifico la estructura, debo modificar los roles; y si modifico los roles, debo revisar la estructura (aunque no necesariamente modificarla). La relación es de solidaridad (1), al igual que la que se da entre información y control.
2. El sistema de roles está en relación de implantación simple (2) con el de compensaciones. Al modificar un rol, debo revisar la compensación, pero un incremento de sueldo por antigüedad (por ejemplo) no significa una modificación del rol.
3. Entre la distribución del espacio físico y el sistema de selección del personal la relación es de combinación (3). No se determinan unívoca ni recíprocamente.
4. Los ejemplos analizados sirven para ver que todo está relacionado con todo y, ante la duda, es mejor pecar por exceso que por defecto. Si no estamos seguros acerca del tipo de relación entre espacio físico y control porque pensamos que puede ser de implantación simple o de solidaridad, asumamos que sea esta última y cada vez que modifiquemos el diseño de uno de ellos, revisemos el otro.

- Finalmente, en lo que se refiere a la asociación de la actividad de diseño con el establecimiento de *patrones*, cabe señalar que considerados como una cadena sintagmática, el significado de cualquier diseño está en relación con los de los diseños adyacentes. Cuando no hay una lógica superior que los alinee y los signifique de igual manera, cada uno tiende a expandirse semánticamente, esto es, a imponer su significado al de los otros diseños relacionados.

  Tal el caso de un sistema de evaluación del desempeño, uno de compensaciones y otro de promociones. Si el sistema de evaluación del desempeño tiende al reconocimiento del mérito, mientras que el de compensaciones establece remuneraciones fijas y el de ascensos se rige por orden de antigüedad, habrá una pugna de significados entre ellos que confundirá a la gente y

restará credibilidad a algunos en beneficio de los otros. En este caso, lo más probable es que sea el sistema de evaluación el que se degrade en su uso, porque los significados más fuertes y solidarios residen en los otros dos, de modo que el patrón que ellos establecen se extiende al primero.

2. DISEÑO COMO RESOLUCIÓN DE CONTRADICCIONES. UN EJEMPLO

Un ejemplo será útil a esta altura para aclarar los contenidos y el alcance del enfoque de diseño que propongo.

Presentaré el ejercicio de planeamiento estratégico de una empresa que busca diversificar sus actividades en el marco de un contexto de amenazas para sus actividades corrientes.

Se trata de una empresa consultora en protección de medio ambiente, radicada en los Estados Unidos de América, que hasta aquí tiene tres áreas principales de actividad: curación de suelos, higiene y seguridad industrial y planeamiento estratégico de la gestión ambiental. Está organizada en unidades de negocios que atienden mercados verticales (petróleo y gas, industrias y servicios), dividida geográficamente en doce regiones y estructurada en cinco niveles jerárquicos.

Esta descripción ya nos ofrece elementos para el análisis de las contradicciones. En efecto, la estructura descripta nos muestra, implícitamente, elecciones en relación a parámetros tales como:

- *Áreas principales de actividad*: podrían haber sido más o menos; todas ellas ligadas a la protección del medio ambiente, o incluyendo otras actividades de consultoría más o menos relacionadas, fuertemente articuladas o débilmente articuladas.

- *Principios organizadores*: funciones (organización funcional) o mercados verticales (unidades de negocio) y, en este último caso, con recursos propios o compartidos.
- *Cobertura geográfica*: en extensión (muchas regiones con oficinas pequeñas) o en profundidad (pocas regiones con oficinas grandes).
- *Niveles jerárquicos*: verticalidad (clara diferenciación de estratos) u horizontalidad (achatamiento de la pirámide jerárquica, nivelación de estratos).

Vale acotar aquí que estas decisiones se toman en función de otras previas, relativas a parámetros de mayor jerarquía lógica, tales como la estrategia de desarrollo del negocio, las particularidades de los mercados atendidos, la localización de los clientes potenciales, las características de los productos o servicios ofrecidos, el modelo estructural con el que se trabaja, el perfil y la situación de la gente que participa y los recursos disponibles.

Obviamente un cambio sustancial en alguno de estos últimos parámetros, como sucede en el caso que estamos analizando, implica la necesidad de revisar el diseño estructural y, eventualmente, modificarlo si ya no sirve más.

Frente a la amenaza que significa la eliminación de regulaciones ambientales por parte del gobierno así como el incremento de la competencia que tiende a transformar dos de sus actividades básicas en *commodities* (servicios con poco valor agregado y escasa posibilidad de diferenciación), la empresa decide encarar un nuevo *diseño del negocio*, orientado hacia la diversificación de sus áreas de consultoría.

Enfrentada a un contexto diferente, caracterizado por el impacto cuantitativo y la acumulación de nuevas problemáticas ambientales de carácter social, toma una decisión estratégica: *expandirá su definición de medio ambiente*, incluyendo problemáticas tales como el stress laboral, la adicción al trabajo, el desempleo y el temor que

genera en quienes tienen empleo, la discriminación, la corrupción privada y pública, la violencia urbana, la seguridad de los bienes y de las personas y la prevención de enfermedades contagiosas. Como se puede apreciar, son todas problemáticas sociales y, en términos de la preservación de la identidad original de la empresa, el común denominador es que el sentido en que se las considerará es desde las organizaciones hacia la comunidad.

Ninguna de estas problemáticas es nueva, pero todas ellas son poluciones que ocurren en las organizaciones y contaminan nuestra sociedad de una manera diferente a la que lo hacían treinta años atrás. La preservación del medio ambiente, definida de esta manera, permite incrementar y diversificar la variedad de servicios de consultoría ofrecidos.

Se trata evidentemente de un cambio radical que intenta sin embargo preservar la identidad de la organización. Es, en nuestro marco conceptual, un cambio innovativo con grandes posibilidades de transformarse en un cambio destructivo (Etkin y Schvarstein, 1989).[1]

Para considerar las contradicciones que debe resolver este nuevo diseño, resulta necesario explicitar las decisiones que ya se han tomado. Toda resolución de contradicciones ocurre dentro del contexto de decisiones previas que constituyen el marco estratégico y político que orientará dicha resolución.

En este caso se ha decidido que:

- La empresa pretende generar un *alto valor* a partir de *grandes ideas*.
- Estas grandes ideas se plasmarán en *invenciones* de servicios para preservar el medio ambiente físico y social.

1. En los procesos de administración del cambio, resulta indispensable distinguir cuál es el tipo de cambio que estamos gestionando. Ello tiene consecuencias tácticas, técnicas y logísticas insoslayables.

- Los *inventores* de estos servicios, internos o externos, se relacionarán *en red* con *inversores* dispuestos a arriesgar su capital en pos de ideas rentables y que contribuyan a la preservación del medio ambiente así definido y con *clientes* que requieran sus servicios.
- Esta red estará guiada por un *deseo ardiente*, lo cual significa para todos sus miembros trabajar con pasión y con convicción, originadas en que lo que se hace es para el bien de la sociedad.
- Los miembros serán personas que quieran tratar cuestiones que los trasciendan, creando a partir de ello algo de lo cual puedan sentirse orgullosos.
- Los inventores serán además quienes organicen la prestación de los servicios que inventen, con el apoyo logístico de la empresa.
- La empresa consistirá básicamente entonces en el establecimiento y administración de esta *red de clientes, inventores e inversores*.
- La *autonomía* será un valor rector para la red.
- Se mantendrá el principio de decisiones basadas en el *trabajo en equipo*.
- La empresa será *significativa* para sus empleados, sus contratistas y sus inversores.
- La oferta se restringirá a brindar *servicios profesionales de consultoría*.
- Se apuntará a mercados y clientes *seleccionados*.
- Se mantendrá el enfoque de *intimidad con el cliente*, con el objetivo de proveerle la *mejor solución total*.
- Las *competencias esenciales* estarán dadas por la capacidad de acoplarse con los clientes, de establecer redes inter e intraorganizacionales y de transformar el aprendizaje obtenido de la experiencia en conocimiento disponible para todos los miembros de la organización.
- El modelo será el de una *empresa extendida*, relacionada electrónicamente con sus clientes y proveedores a través del intercambio electrónico de datos (EDI).

- Mantendrá los principios de *estructuración jerárquica* que ya ha implementado, aplicados ahora a este nuevo concepto de organización extendida.
- La empresa será *global*.
- Mantendrá su lema de *tres de tres*: excelente servicio, excelente lugar para trabajar, excelente negocio.

Utópico ¿no es cierto? Grandes ideas, invenciones, deseo ardiente, pasión, convicción, orgullo, autonomía. Palabras fuertes y no muy frecuentemente relacionadas con empresas privadas con fines de lucro.

Pero se comprende mejor si cito un trabajo anterior donde he propuesto que *la capacidad de sostener buenas utopías* es una de las cinco políticas que a mi juicio contribuyen al logro de la eficacia de la organización y de la adaptación activa a la realidad de sus miembros. (Schvarstein, 1991).

Debo aclarar asimismo, antes que se me tilde de irresponsable, que el horizonte temporal establecido para la implementación del nuevo diseño del negocio es de treinta años y que, como corresponde a un ejercicio de planeamiento estratégico, para su concepción se han considerado diversos escenarios y se ha elegido uno de ellos. La ocurrencia de otros escenarios modificará el diseño.

En este marco, se han identificado las contradicciones que debe resolver el nuevo diseño del negocio. Listaré, a título de ejemplo, algunas de ellas en el siguiente cuadro.

PARÁMETROS		
Identidad construcción		
Misión y Propósitos	Negocio y función social	Sólo negocio
Rol básico de la organización	Investigadores / Inventores	Desarrolladores / Operadores
Papel a desempeñar	Consultores	Vendedores
Tiempo	Futuro	Presente
Oferta	Servicios	Productos
Propósitos		
Alcance de los servicios	Amplio	Restringido
Aproximación disciplinar	Extensiva	Intensiva
Posicionamiento	Generalistas	Especialistas
Énfasis en	Valor de mercado	Ingresos y utilidades
Retorno de la inversión	Largo plazo	Corto plazo
Prueba de realidad para nuevos servicios	Suave y generosa (50:10)	Exigente y dura (50:1)
Táctica de implementación	Incubar	Integrar / Adoptar
Relaciones		
Contrato psicológico		
Participantes	Sanamente desasosegados (pensamiento crítico)	Suavemente adaptables
Perfil	Dadores	Receptores
Localización	Remota (afuera)	Cercana (adentro)
Liderazgo	Democrático	Autocrático
Decisiones	Horizontales	Verticales
Controles	Internos (autocontrol)	Externos
Con los inventores		
Atributos	Cerebro	Músculo
Criterio de selección	Diferentes a nosotros	Iguales a nosotros
Riesgos	No compartidos	Compartidos
Orientación y guía	Débil	Fuerte
Con los inversores		
Guiados por la búsqueda de	Beneficios económicos y sociales	Beneficios económicos
Cantidad	Pocos	Muchos

PARÁMETROS		
Con los clientes		
Base de clientes	Nueva	Existente
Capacidades existentes		
Compensaciones	Variables	Fijas
Recompensas	Monetarias	Simbólicas
Normas	Formales	Informales
Políticas	Proscriptivas	Prescriptivas
Contrato en relación a valores	De adhesión	Negociable
Estructura		
Articulada	Débilmente	Fuertemente
Decisiones	Descentralizadas	Centralizadas
Espacio	Disperso / Virtual	Concentrado / Real
Funciones especialistas y de soporte	Especializada y cara	Poco especializada y barata

Algunas consideraciones sobre este cuadro me servirán para aclarar los conceptos.

a) Vemos que algunos de los parámetros de análisis se constituyen en relación con la *identidad construcción*, aquélla que en la organización se construye para diferenciarse de todas las otras de su misma especie (Etkin y Schvarstein, 1989)[2]. De esta manera, por ejemplo, la organización debe elegir entre:

- Agregar o no una función social en su misión (ya es un negocio y quiere seguir siéndolo; es por ello que se repite este aspecto en ambos extremos).

2. El desarrollo completo del modelo de Identidad y Dominios está en dos obras anteriores citadas en la bibliografía. Me limito aquí a definiciones muy restringidas de estos conceptos al simple efecto de la exposición.

- Que su rol básico sea el de investigación e invención, o desarrollo y operación de lo que otros, afuera, han investigado e inventado.
- Que sus miembros sean consultores y proveedores de servicios o vendedores de productos a ser desarrollados y ofrecidos como enlatados.
- Conjugar sus operaciones en tiempo futuro, abordando problemáticas que han de tener un alto impacto más adelante, o en tiempo presente, volcándose a la prevención de aquello que ya está contaminando el medio ambiente.

Se puede apreciar que son oposiciones no dilemáticas y que es posible plantear un continuo entre ellas para decidir en qué punto de ese continuo uno se quiere ubicar.

b) En relación al *dominio de los propósitos* que rigen a la organización, creo que la mayoría de las opciones se explican por sí mismas. Tal vez sea necesario aclarar las dos últimas.

- La prueba de realidad para los nuevos servicios consiste en el análisis de factibilidad de aquello que los inventores propongan. Se puede ser muy duro en cuanto a las exigencias, fijando una norma de aprobación de una cada cincuenta analizadas, o más blando y generoso, admitiendo una aprobación de diez entre cincuenta alternativas.
- En cuanto a la táctica de implementación, se puede incubar la generación de los nuevos servicios en ambientes protegidos hasta que alcancen un grado de madurez, o adoptarlos e integrarlos tempranamente con las operaciones corrientes.

c) En el *dominio de las relaciones* entre las personas que componen la organización, estructurados por los roles que en ella desempeñan, es relevante la consideración del contrato

psicológico, aquel conjunto de expectativas recíprocas, explícitas e implícitas, que la organización y sus miembros tienen en cuanto a la satisfacción de sus necesidades (Levinson, 1976). En relación al mismo, se podrá optar por la búsqueda de individuos,

- Sanamente desasosegados, con un cierto grado de insatisfacción que los lleva permanentemente a la búsqueda de nuevas experiencias, que tienen mucho para dar, que prefieran probablemente estar localizados fuera de la organización para preservar su autonomía, que se sientan más cómodos respondiendo a un liderazgo democrático que los integre horizontalmente en el proceso de toma de decisiones.

o bien otros cuyas características y necesidades los lleven a:

- Adaptarse mejor en contextos de demanda externa, ser más receptores, estar adentro, albergados por la organización, responder bien a liderazgos con características más bien autocráticas (como suelen ser los de la mayoría de las organizaciones) que imponen decisiones de un modo vertical.

El ejemplo nos sirve para mostrar cómo las oposiciones de los parámetros básicos, en este caso las del contrato psicológico, tienden a alinearse. Parece lógico que pongamos de un mismo lado el sano desasosiego con la preferencia por una ubicación remota, un liderazgo democrático y la posibilidad del autocontrol. Este alineamiento, que no siempre es tan evidente, resultará útil para cuando llegue el momento de resolución de las tensiones, como veremos más adelante.

d) En el *dominio de las capacidades existentes* de las que las personas pueden disponer para lograr los propósitos inherentes a sus roles, volvemos a visualizar los alineamientos y podemos explicarlos un poco más.

- Un sistema de compensaciones variables se alinea con recompensas monetarias, la necesidad de formalización de las normas para que no haya malos entendidos y la formulación de políticas que establezcan claramente lo que no se puede hacer (recordemos que de este lado izquierdo se trata también de individuos sanamente desasosegados ubicados fuera de la organización, es decir, que necesitan límites).
- En este marco, puede llamar la atención que se ubique también de este lado a la exigencia de un contrato de adhesión respecto a los valores que sostiene la organización. Esto se aclara al considerar que los valores no son negociables, pretendiéndose que quienes se integren a la red los compartan plenamente. De otro modo, no tendría sentido su participación en la organización, ya que no es meramente una racionalidad económica lo que constituye a la relación sino que son dominantes las racionalidades ideológica, ecológica y social.

3. METODOLOGIA PARA EL DISEÑO DE Y EN ORGANIZACIONES

Las secciones anteriores, conjuntamente con el ejemplo presentado, nos ponen en condiciones para analizar una metodología para el diseño *de* y *en* organizaciones dentro de los alcances que he definido. Enunciaré primero todos los pasos y luego los analizaré individualmente.

Advierto desde ya que, si bien presento una secuencia de pasos, la misma no es lineal y está enumerada así simplemente para conservar un orden expositivo que sea lógico. Hay relaciones de realimentación entre todos los pasos, lo cual conducirá en el análisis a sucesivas iteraciones y reiteraciones.

Paso 1. Objeto del diseño

Paso 2. Identificación de las variables de contexto

2.1. Respecto de la identidad:

2.1.1. Identidad esquema: Tipo de organización.

2.1.2. Relaciones dialógicas.

2.1.3. Dimensiones relevantes de la identidad.

2.2. Respecto del dominio de los propósitos:

2.2.1. Racionalidad dominante.

2.2.2. Alineamiento de los propósitos.

2.2.3. Dinámica de los propósitos.

2.2.4. Grados de cumplimiento de los propósitos.

2.3. Respecto del dominio de las capacidades existentes:

2.3.1. Cultura de la organización.

2.3.2. Estructura formal.

2.3.3. Tecnologías.

2.3.4. Recursos.

2.3.5. Factores espaciales.

2.4. Respecto del dominio de las relaciones:

2.4.1. Poder.

2.4.2. Características de los integrantes.

2.4.3. Gestión de recursos humanos.

2.4.4. Comunicaciones.

2.4.5. Procesos de toma de decisiones.

2.4.6. Controles.

2.4.7. Clima laboral.

2.4.8. Organización informal.

2.4.9. Factores temporales.

2.4.10. Dinero.

2.5. Situación:

2.6. Determinantes del contexto externo.

Paso 3. Factores críticos para el éxito del diseño

Paso 4. Delimitación del campo

4.1. Representación del campo.

4.2. Nivel focal y su relación con el nivel global.

4.3. Gobernabilidad. Variables controlables y no controlables.

Paso 5. Parametrización del campo. Identificación y categorización de parámetros

5.1. Parámetros principales del diseño.

5.2. Parámetros secundarios del diseño.

5.3. Parámetros para la comunicación del diseño.

5.4. Parámetros principales de la implementación.

5.5. Parámetros secundarios de la implementación.

5.6. Parámetros para la comunicación de la implementación.

(Estos tres últimos puntos pueden llevarse a cabo después del punto 7.3).

Paso 6. Especificación de las tensiones a resolver dentro de los parámetros identificados

6.1. Especificación de las tensiones.

6.2. Alineamiento de los polos.

Paso 7. Resolución de las tensiones (Desarrollo, implementación y comunicación)

7.1. Resolución individual de las tensiones identificadas para cada uno de los parámetros.

7.2. Consideración conjunta de las resoluciones individuales. Reglas emergentes para la sintaxis del diseño.

7.3. Perfil ajustado del diseño.

Paso 1. Objeto del diseño

Todo diseño tiene una finalidad, persigue un propósito. Esta es una observación obvia pero no siempre tenida en cuenta. El diseño de la imagen corporativa pretende configurar un discurso institu-

cional dirigido a los públicos externos e internos, el diseño curricular de una carrera tiene por objeto permitir a los alumnos que la cursan adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar su profesión.

Quiero aquí extraer, rescatar al objeto del diseño del contexto de obviedad por dos razones:

a) A veces, resulta tan obvio que ni siquiera se lo explicita y, al permanecer implícito, no es seguro que esté claro para todos los participantes. En el ejemplo del diseño de imagen corporativa, no es obvio hasta que no se explicita, que también está dirigido al público interno.

Es obvio para mí que un sistema de evaluación del desempeño tiene por finalidad básica satisfacer las necesidades de reconocimiento que tenemos los seres humanos, pero si no lo explicito, puede pensarse que lo diseño con el único objeto de establecer un procedimiento de control.

b) Relacionado con lo anterior, la necesidad de explicitar claramente el objeto del diseño nos pone frente a la evidencia que dicho objeto es el producto de una negociación entre los involucrados que ocurre en el marco de las relaciones de poder que los vinculan.

¿Quién determina si la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño está constituida por el reconocimiento o por el control? ¿Cómo se dirimen las posiciones encontradas en relación a un diseño curricular que puede ser para adquirir conocimientos o para desarrollar la capacidad de pensar?

La posición de los involucrados, su implicación en relación al diseño, sus prioridades y urgencias, sus conocimientos y experiencia previa, la decisión sobre los recursos que se han de utilizar son algunas de las variables determinantes del resultado de esta negociación.

Estas cuestiones son pertinentes a los aspectos teleológicos del diseño y resulta trascendente su análisis porque, con la explicitación del objeto, se determina el metapunto de vista que permitirá resolver las oposiciones que de otra manera aparecerían como dilemáticas. Si decido para un sistema de evaluación del desempeño que, junto con la finalidad del reconocimiento, es prioritaria también la del afianzamiento de la equidad, entonces estará claro hacia dónde tengo que inclinarme cuando resuelva entre incluir o no una instancia de apelación cuando el empleado no se sienta justamente evaluado por su jefe inmediato.

Cuando decido que, en el diseño de la imagen corporativa, me he de dirigir a los públicos externo e interno, estoy fijando un criterio (un metapunto de vista) cuya impronta se extenderá a todas mis decisiones ulteriores. Así, en este caso, deberé utilizar siempre una misma lógica para la comunicación externa y la comunicación interna, ya que los dos discursos obviamente no pueden estar disociados.[3]

Ya analizaremos más adelante cómo la adopción de estos metapuntos de vista, políticos desde una perspectiva social, se relacionan con las cuestiones axiológicas relativas a los valores imperantes en la organización. Pero creo que resulta evidente a esta altura que no se puede optar entre una finalidad de reconocimiento y una de control o elegir (en un plan curricular) entre la adquisición de conocimientos y el desarrollo de la capacidad de pensar, sin hacer una referencia explícita a los valores relacionados con tales preferencias.

3. Leo la palabra obviamente en este párrafo y me cuestiono: ¿Cuántas veces ambos discursos externos e internos no se condicen? ¿Cuántas veces las empresas prometen cosas a sus clientes que los empleados saben que nos están en condiciones de cumplir? ¿Cuántas veces los empleados se enteran del lanzamiento de un nuevo producto a través de la publicidad en el periódico? ¿Cuánto escepticismo y cinismo generan costosos emolumentos para la comunicación externa de la visión corporativa cuando al interior de la organización a duras penas se puede sostener el presente?

Recordemos una vez más, antes de pasar al paso siguiente, que se trata de oposiciones no dilemáticas y que, planteada la distancia entre ellas como un segmento de recta, es posible ubicar un punto de la misma cuya distancia respecto de los extremos indique el tipo de resolución elegida. Veremos cómo hacer esto en el paso 7.

Paso 2. Identificación de las variables de contexto

Todo diseño *de* y *en* organizaciones transcurre en el marco de interacciones entre personas, que, a su vez, ocurren dentro de un contexto más amplio. No se puede emprender ni comprender el diseño sin caracterizar dicho contexto de significación ya que es allí donde reside el significado y no en el diseño en sí.

Para la significación y resolución del diseño y de su objeto, concurren el tipo de organización y sus propósitos, así como los valores vigentes en la misma. El diseño tiene entonces, determinantes teleológicas y axiológicas.

La identificación de las variables de contexto se hace a través de un relevamiento cuya extensión y alcances están determinados por el objeto del diseño. Este relevamiento se construye en base a los tópicos significativos para el diseño en cuestión.

Si estamos diseñando un sistema de ingresos y egresos de fondos en un sindicato, los tópicos referentes a la trasparencia de la información y la comunicación en torno al movimiento de dichos fondos resultarán particularmente significativos, dada la identidad esquema de la organización.

Si se trata de un sistema de beneficios no monetarios para el personal de la empresa, las características de sus integrantes, la gestión de los recursos humanos y el clima laboral serán determinantes.

Si bien algunos tópicos serán mucho más significativos que otros, resultará conveniente hacerse alguna somera idea del resto de ellos porque es difícil saber a priori cuáles no tienen ninguna incidencia sobre lo que vamos a diseñar.

2. 1. Respecto de la identidad

2.1.1. Tipo de organización

No es lo mismo diseñar en una organización política que en un parque de diversiones, por más que existan partidos políticos que no son para tomárselos muy en serio. Por lo tanto, es necesario tener alguna tipología de las organizaciones para saber de qué manera sus características inciden sobre la actividad de diseño que vayamos a emprender.

Podemos clasificarlas por metas y funciones, distinguiéndose entonces las de producción o económicas (a su vez primarias, secundarias o terciarias), las de mantenimiento, las adaptantes y las administrativas y políticas (Katz y Kahn, 1966).

O hacerlo por el tipo de consentimiento que los participantes tienen en relación al tipo de poder que sobre ellos se ejerce, resultando los tipos congruentes de coercitivas-alienantes, remunerativas-calculativas y normativas-morales (Etzioni, 1961).

El beneficiario principal de las acciones de la organización puede ser el eje de la tipología, distinguiéndose entonces las organizaciones de mutuo beneficio (que benefician a todos sus miembros), las mercantiles (que benefician a sus inversores), las de servicio (dónde el énfasis está puesto en beneficiar al usuario) y las de bien común (que benefician a la comunidad) (Blau y Scott, 1962).

Cualquiera sea la tipología, buscamos al establecerla la identificación de los rasgos básicos que distinguen a dicho tipo de organizaciones porque ellos tendrán incidencia sobre el diseño.

Un sistema contable para una empresa agropecuaria tendrá olor a campo. El diseño de un sistema de seguridad e higiene para una compañía minera no podrá abstraerse del halo de encierro y tragedia que las persigue atávicamente. El diseño de imagen de un partido político no podrá dejar de hacer alusión a la promesa

(sin prometer, no hay política) y el diseño de un sistema acústico para una iglesia deberá tener en cuenta que allí se manifiesta la voz de Dios.

Toda taxonomía tiene un orden de arbitrariedad y está destinada a ser invalidada por la consideración de casos particulares. Así, tomando la última tipología citada, hay empresas de servicio que hacen prevalecer el beneficio de sus inversores por sobre el de sus usuarios o empresas de bien común que están orientadas a servir las necesidades de una comunidad.

Aún dentro de estas limitaciones, desde un punto de vista ontológico es interesante contar con alguna tipología a priori, porque sirve para establecer las semejanzas y las diferencias entre la generalidad y la particularidad de nuestro caso. Al aproximarnos, tendremos una idea previa acerca de la organización y deberemos validar las diferencias particulares respecto del modelo general.

Desde una perspectiva epistemológica, recordemos que *somos clasificadores clasificados por nuestras clasificaciones* (Bourdieu, 1979). O sea que, al igual que en el caso de las especificaciones que hemos visto en un capítulo anterior, la tipología que establecemos habla de nosotros.

Dime cómo clasificas y te diré quién eres, y es útil que quienes producen el encargo, así como quienes participan del diseño nos conozcan a través de la tipología que hacemos de su organización. Ellos también clasifican y la comparación de las clasificaciones es un buen ejercicio de alineamiento entre sus percepciones y las nuestras.

Además, la tipología establecida por la organización y el alineamiento que presente en los distintos niveles y áreas funcionales sirven como *analizador* del alineamiento estratégico de la organización. A través del mismo, ella habla de la tensión existente alrededor de sus propósitos básicos y de las negociaciones que se llevan a cabo en relación a los mismos.

Un sindicato que adquiere empresas públicas de su sector de actividad que se privatizan puede seguir siendo un sindicato para el nivel de la conducción política, pero ser percibido como un empleador igual que cualquier otro por los empleados de la empresa privatizada. Clasificarlo entonces como una organización de mutuo beneficio o mercantil, o aún de servicios, no es entonces una cuestión menor. Y aunque sea un poco de cada cosa, el orden en que se manifiesten estos propósitos básicos será un dato relevante para cualquier diseño a encarar allí.

Así, si prima lo mercantil y se trata de diseñar una estructura que maximice el retorno de la inversión, deberé priorizar los perfiles profesionales a la hora de decidir quiénes conducirán la empresa, haciendo abstracción de toda consideración de orden político. Si diseñamos un mecanismo de negociación salarial, desde la conducción prevalecerán los análisis de costo-beneficio en base a las condiciones del mercado por sobre la satisfacción del bien común.

En este ejemplo, no es que lo sindical sea poco relevante ni deje de tenerse en cuenta, pero queda en una posición secundaria para la definición de los propósitos básicos y de la racionalidad dominante de la organización.

2.1.2. Relaciones dialógicas

Muchos de los rasgos de identidad de una organización se manifiestan en modo monádico. La obsesividad es un rasgo de las empresas dedicadas a la protección del medio ambiente, lo sagrado impregna a las organizaciones religiosas, la seducción signa el discurso de los partidos políticos.

En realidad, respecto de estos rasgos hay oposiciones implícitas pero han sido virtualizadas —nunca anuladas— por la actualización de uno de los polos, que domina sobre el otro. En protección del medio ambiente, no se puede ser descuidado; en religión, no se

puede ser profano; y en política, no se puede dejar de seducir. En este último caso, aún aquellos que rechazan la seducción como un arma, tienen que mostrarse seductoramente no seductores.

Los rasgos de identidad se descomponen muchas veces entonces, explícita o implícitamente, en pares polares que comportan formas diferentes de actuar y pensar que no se eliminan una a la otra sino que están asociadas de un modo simbiótico.

En una cárcel, la represión y la resocialización coexisten. Es cierto que hay algunas donde predomina la represión y otras donde sucede lo contrario, pero aún allí donde se ejerce la dominación más brutal no deja de haber un residuo de búsqueda de readaptación del internado.

Las relaciones dialógicas resultan de la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario (Morin, 1981). Orden y desorden, permanencia y transitoriedad, se nutren y se fagocitan mutuamente, y el uno no puede explicarse sin el otro. Son relaciones complementarias y antagónicas simultáneamente, que permanecen invariantes a lo largo del devenir de la organización, más allá de los intentos de resolución dialéctica que se ensayan.

El ejemplo de la cárcel sirve para mostrar que no necesariamente nos enfrentamos a oposiciones dilemáticas como autonomía-dependencia, o centralización-descentralización. En efecto, la resocialización no excluye necesariamente a la represión y podemos pensar, en términos de diseño, en instituciones de encierro que combinen ambos factores en proporciones cuantitativamente diferentes.

Podemos pensar la relevancia que tienen las relaciones dialógicas identificatorias de una organización para el diseño recurriendo al ejemplo de un club deportivo, donde el placer tiende a virtualizar a su par opuesto que es la obligación. En el diseño de un reglamento para el uso de las instalaciones, deberán resolverse sin embargo las contradicciones que permanecen latentes, tal como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

PARÁMETRO		
Identidad esquema		
Relación dialógica	Placer	Obligación
Capacidades existentes		
Grado de formalización	Bajo	Alto
Relaciones		
Controles	Internos (autocontrol)	Externos
Sanciones por infracciones	Autoadministración	Tribunal de disciplina

Tomando como parámetro al grado de formalización de los reglamentos, estos podrán ser menos formales (alineados del lado del placer) o más formales (alineados del lado de la obligación). Los controles podrán ser internos o externos y las sanciones por incumplimiento podrán ser autoadministradas o administradas por un tribunal.

Se ve entonces cómo existe, en principio, una correspondencia entre la relación dialógica y la identificación de las tensiones a nivel de los parámetros del diseño específico. De allí, la relevancia de distinguir en el relevamiento previo dichas relaciones.

2.1.3. Dimensiones relevantes de la identidad

Hemos dicho, en un trabajo anterior, que la identidad puede definirse como un espacio multidimensional, en el que cada una de las dimensiones está configurada por un eje de coordenadas (Etkin y Schvarstein, 1989). Cada dimensión es una condición de existencia, lo cual significa que su alteración sustancial o eventual desaparición, modifica la identidad de la organización, aunque las otras dimensiones permanezcan. Algunos ejemplos servirán para aclarar este concepto.

Cualquiera sea la concepción que una escuela tenga del proceso de enseñanza-aprendizaje, siempre habrá en relación al mismo alguna evaluación del saber del alumno. En el terreno de la educación formal, cualquier escuela pública o privada estará sometida

siempre a un control ejercido por alguna autoridad perteneciente al ámbito del Ministerio de Educación.

La evaluación es un hecho atinente a las *coordenadas de calidad del producto/servicio* de la identidad de las organizaciones en general. Las *coordenadas metasistámicas* indican la existencia de controles externos.

Si desaparece la evaluación, la organización deja de ser una escuela. Entiéndase bien: no estoy hablando de una modificación en el tipo de evaluación, sino lisa y llanamente de la anulación del concepto como elemento constitutivo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Si desaparece el control por parte de alguna autoridad del Ministerio de Educación, la escuela deja de pertenecer al sector de la educación formal, ya que lo que signa a este tipo de escuelas es precisamente el control del cumplimiento de los programas oficiales.

Los controles pueden ser más o menos efectivos, pueden agregar valor o ser simplemente una instancia buropatológica (como sucede la mayoría de las veces), pueden ser placenteros para los sadomasoquistas y enervantes para los anarquistas, pero mientras se trate de la educación formal, están siempre allí.

La prueba ácida que indica la existencia de una dimensión de identidad es una respuesta positiva a la siguiente pregunta: ¿si desaparece el rasgo en cuestión, ello conduce a una transformación radical de la organización?

Hay dimensiones temporales, espaciales, de tangibilidad o intangibilidad del producto o servicio, de frecuencia (ciclo de vida), de necesidad que el producto o servicio satisface, económicas, financieras, ecosistémicas. Al igual que sucede con las relaciones dialógicas, algunas de ellas serán más relevantes para la resolución de las contradicciones del diseño en cuestión y otras menos.

Así, por ejemplo, un diario satisface un hábito; siente mucho su falta quien desayuna con él si no lo encuentra a la mañana bajo su puerta. La confiabilidad del servicio es una dimensión de la existencia de una empresa periodística y, ante un cambio en el

diseño del sistema de distribución, deberemos ser cautelosos en la implementación del nuevo diseño. Por lo tanto, frente a la opción de la coexistencia del sistema viejo con el nuevo en la transición o el cambio brusco de uno al otro, elegiremos el primer caso, porque la redundancia nos asegura la confiabilidad. Ello puede implicar asumir un mayor costo en la implementación (otro parámetro del diseño), pero el valor de lo que está en juego lo justifica.

2. 2. Respecto del dominio de los propósitos

2.2.1. Racionalidad dominante

En las organizaciones se manifiestan múltiples racionalidades, entre las que podemos citar:

- *Ideológica*, instituida para legitimar los intereses sectoriales de los grupos hegemónicos (Giddens) y determinante de las relaciones de poder largas (presentes en la sociedad y mediatizadas por la vigencia de tales ideologías);
- *Política*, instituyente de las relaciones de poder cortas, específicas de la organización, atravesadas y sobredeterminadas por las relaciones largas que imperan en la sociedad;
- *Social*, fundante para la concepción del rol de la organización en su contexto social más amplio;
- *Económica*, expresada generalmente en términos de análisis costo-beneficio;
- *Afectiva*, que surge de la condición humana de los participantes;
- *Tecnológica*, basada en las herramientas y los modos de transformación que la organización emplea para gestar sus productos y servicios;
- *Estructural*, determinante de las formas que adopta la organización para cumplir con sus propósitos básicos;

- *Normativa*, que explica las decisiones y acciones en función del cumplimiento de las normas vigentes, explícitas e implícitas;
- *Ambiental (o ecológica)*, relativa a la concepción de la relación con el medio ambiente;
- *Tradicional*, indicativa de la eficacia causal para las decisiones de la historia y la tradición;
- *Hedónica*, determinada y determinante de la búsqueda de placer por parte de los integrantes a través de su participación en la organización.

Todas estas racionalidades coexisten y se manifiestan en las decisiones que se toman. Así, por ejemplo, la fijación de objetivos departamentales en una empresa podrá estar cruzada explícitamente por las racionalidades política (se negocian en el marco de relaciones de poder), estructural (atinente a las funciones de los departamentos), ambiental (que considerará la relación entre dichos objetivos y su impacto sobre el medio ambiente, cuando ello sea pertinente por el tipo de actividades de la organización) y tradicional (que legitimará que a algunos departamentos siempre se los ponga en situación de mayor exigencia que a otros).

Estas racionalidades se manifestarán con el trasfondo de las demás, que veladamente fijarán su impronta sobre las decisiones que se tomen.

En función del contexto social, las identidades esquema y construcción de la organización, su historia y sus circunstancias presentes, y también de las características de sus integrantes, alguna de estas racionalidades tenderá a erigirse en dominante sobre las otras. Esto puede simplificar el proceso de toma de decisiones pero empobrece los resultados si elimina dimensiones relevantes para el problema bajo análisis. Tal el caso de la racionalidad económica, que tiende en las organizaciones a dominar sobre todas las demás, de manera congruente con lo que sucede hoy día en nuestra sociedad.

Las organizaciones son comunidades lingüísticas y el uso del lenguaje suele ser un indicador de la racionalidad dominante. Cuando la clave literal y metafórica está dictada por los *bits*, los *protocolos*, el *cableado*, el *chateo*, el *e-mail*, el *escaneo*, el *disco duro*, los *virus* y el *encriptado*, sabremos que domina la racionalidad tecnológica.

La capacidad de individualizar la clave apropiada es una parte importante de nuestra competencia en lo que respecta al uso del lenguaje organizacional. El manejo de los códigos, con la posibilidad que otorga de comunicarse adecuadamente, es esencial en cualquier proceso de diseño.

Donde resuenen el *desperdicio*, la *polución*, la *prevención*, lo *reciclable*, la *energía*, las *regulaciones*, la *renovabilidad* de los *recursos naturales*, el *equilibrio*, la *cadena de alimentación*, los *predadores y las presas*, no tendremos dudas que la racionalidad dominante es la ambiental.

Hay racionalidades *dominantes* en la organización y racionalidades *pertinentes* al diseño en cuestión y el problema se planteará cuando no coincidan o no sean congruentes. Así ocurrirá en el caso de diseñar un régimen de visitas en la sala pediátrica de un hospital con el fin de otorgar continuidad a la relación afectiva entre el niño y sus padres durante la internación, si la que domina es la racionalidad estructural que impone límites muy estrictos a los horarios para no perturbar el desempeño de médicos y enfermeras.

Las racionalidades dominantes tienden a imponerse como plano de significación de todos los acontecimientos, anulando a las demás. Cada una de ellas busca su expansión semántica y tiende a constituirse en una *isotopía*, una clave de lectura que torna homogénea la superficie del texto (organización) al asignar una tópica idéntica para dar sentido a todas las palabras de una frase (Greimas, 1979). Así, en el ejemplo anterior, la necesidad de tornar más eficientes las actividades de enfermería y limpieza suelen alejar al niño de la madre, generando en casos extremos el fenómeno de hospitalismo (enfermedad por falta de continencia afectiva).

¿No le ha pasado de estar internado y que lo despierten a las seis de la mañana cuando lo que más necesita es seguir durmiendo para reponerse mejor? Pero resulta que la lavandería necesita que las sábanas estén a más tardar a las seis y media, y entonces, despertemos al paciente.

Ya me he servido en un trabajo anterior de la metáfora lingüística para enunciar otra de las políticas que tienden a la concurrencia de la eficacia de la organización y de la adaptación activa a la realidad de sus miembros: la necesidad de *sostener más de una isotopía*, como un modo de evitar el empobrecimiento y vaciamiento de los significados de los acontecimientos que allí ocurren (Schvarstein, 1991).

Las estructuras de significación basadas en una sola racionalidad dominante anulan el valor de novedad de los acontecimientos e impiden la coexistencia semántica y sintáctica de múltiples racionalidades. Si todo es poder en un partido político, frente a un desacuerdo, no habrá espacio para considerar las diferencias ideológicas o las relaciones afectivas también presentes.

Vemos e interpretamos sólo aquello que estamos estructurados a ver y a interpretar. La realidad confirma nuestras percepciones y nuestras percepciones confirman la realidad, y en el marco de esta clausura, corremos el riesgo de perdernos cosas importantes por no poder pensar e interpretar desde diversos puntos de vista.

2.2.2. Alineamiento de los propósitos

He mencionado en el punto anterior que la racionalidad dominante en la organización y la racionalidad pertinente a un diseño pueden estar o no alineadas y que ello incide sobre la viabilidad del diseño en cuestión. En realidad, desde una perspectiva más amplia, el alineamiento de los propósitos es una de las condiciones básicas para la eficacia de cualquier organización.

Si en una organización policial se pretende pasar de una cultura represiva a otra centrada en la prevención y el servicio, será nece-

sario que haya un programa de reciclaje de todos los efectivos ya incorporados, que se rediseñe la selección e inducción de los nuevos agentes y que estos programas sean congruentes en todos los niveles jerárquicos de la organización.

El dominio de los propósitos está constituido por estrategias, objetivos y metas, planes y programas, todos de muy diversa índole, y resulta esencial para el diseño entender la sintaxis de estos propósitos, esto es, el modo en que están relacionados entre sí.[4]

El dominio de los propósitos será más o menos sintáctico en la medida en que dichos propósitos estén más o menos alineados entre sí. Para el análisis de este alineamiento, debemos considerar que los objetivos pueden segmentarse básicamente de acuerdo a dos criterios:

- Por *estratos jerárquicos y niveles de recursividad*, siendo entonces organizacionales, departamentales, grupales o individuales.
- Por *morfología estructural*, pudiendo analizarse por unidades de negocio, por producto, por áreas funcionales (comerciales, de manufactura, administrativas, etc.), por ubicación en la red si se trata de una organización extendida o por cualquier otro criterio que surja del principio organizador que da forma a la estructura.

Cualquiera sea el criterio, la sintaxis puede ser además espacial, temporal o mixta. Así por ejemplo, el diseño de un sistema para el seguimiento automatizado de la correspondencia en un correo estatal, puede ser asincrónico (temporalmente asintáctico) con otros diseños menos avanzados en la misma organización. Esto no significa que no se pueda llevar a cabo y, antes bien, puede concebirse como un modo de iniciar un proceso de modernización y actualización tecnológica. En este caso, es precisamente su con-

4. La única restricción para este análisis es que se trate de propósitos pertinentes a la organización.

dición asintáctica la que otorga valor al nuevo diseño, como una señal de nuevos cambios por venir.

Las organizaciones que están dispersas geográficamente enfrentan siempre el desafío de la sintaxis espacial, es decir, la necesidad de adecuar sus propósitos y diseños globales a las características específicas de cada región geográfica donde se vayan a implementar.

La existencia de una racionalidad dominante, que como vimos antes puede empobrecer cualquier análisis, favorece sin embargo el alineamiento de los propósitos en los distintos niveles y áreas de la organización. De allí, que lo ideal, respecto a este punto y al anterior, sea incluir en el momento de análisis a todas las racionalidades (isotopías) en el mismo nivel, para jerarquizarlas luego en el momento del desarrollo y la implementación.

Para finalizar este punto, resulta importante también señalar que hay propósitos más o menos formalizados y más o menos explícitos. El establecimiento de la relación entre lo formalizado y lo no formalizado así como entre lo explícito y lo implícito es ciertamente un aspecto muy relevante de este análisis sintáctico de los propósitos.

Así, en las empresas familiares, predomina lo no formal y lo implícito y la inclusión de una planificación formal introduce un nuevo elemento que modifica la sintaxis del dominio de los propósitos.

2.2.3. Dinámica de los propósitos

Hay organizaciones donde los propósitos se modifican con mucha frecuencia y otras, donde tienden a permanecer en el tiempo. Siempre me pareció que la constancia de los propósitos básicos es una de las condiciones esenciales para la eficacia de una organización.

Una empresa constructora que cambia el perfil de sus emprendimientos en función de los recursos financieros que consigue en el mercado estará en desventaja con respecto a otra cuyos proyectos estén determinados por un claro posicionamiento en el mercado.

Esta segunda sabrá cuáles son los recursos financieros que necesita y es probable que los obtenga más fácil y oportunamente que la primera, aún cuando sean más cuantiosos.

En el análisis de la dinámica de los propósitos, es importante considerar que los hay de distinta jerarquía. Un canal de cable puede mantener como agenda básica la emisión de programas de difusión científica y cultural, más allá que su programación varíe permanentemente por problemas de financiamiento y producción.

Esta posibilidad que haya grados de variación diferentes de acuerdo al nivel lógico de los propósitos significa que deberemos establecer en qué nivel de propósitos está incluido el objeto de nuestro diseño, y cuál es la dinámica de la organización en ese nivel.

En el caso del canal de cable, al diseñar un programa, será relevante diseñar un formato flexible que se adapte a las variaciones en las capacidades de financiamiento y producción. De no hacerlo, corremos el riesgo de lanzar un hermoso programa que no saldrá al aire más que un par de veces.

En el relevamiento de las variables de contexto importa, como hasta aquí he señalado, la dinámica que muestran los propósitos de la organización. A esto se añade, y no descubro nada nuevo, que el objeto de un diseño se modifica en el curso mismo de su desarrollo e implementación. Si diseño una estructura en función de una estrategia y planifico un año para implementarla totalmente, es probable que la estrategia se vaya modificando; por lo tanto, deberé incluir explícitamente en el proceso de implementación instancias de revisión de la adecuación del diseño en cuestión.

2.2.4. Grados de cumplimiento de los propósitos

Si tuviera que forzar una tipología arbitraria, diría que hay organizaciones que tienden a cumplir totalmente sus propósitos manifiestos, otras que los cumplen parcialmente y otras que no los cumplen

nunca. En realidad, los dos casos extremos son ideales. Es muy poco frecuente que se cumplan los objetivos tal cual fueron formulados inicialmente y una organización que nunca cumple, siquiera parcialmente, alguno de sus planes difícilmente pueda subsistir (a no ser que se trate de un caso declarado de hipocresía en el cual no existe, a priori, ninguna intención de hacer lo que se dice que se va a hacer).

En relación a este punto, resulta interesante analizar una situación que he encontrado con cierta frecuencia. Podría denominarse *recuerdos del futuro* y se da cuando los miembros de la organización han consensuado las cosas importantes que deben hacer y viven postergándolas.

- Debemos mejorar nuestros procesos internos.
- Es necesario que dediquemos más tiempo a la formación de nuestra gente.
- Lo urgente nos tapa lo importante. Debemos establecer claramente nuestras prioridades y atenernos a ellas.
- No generamos espacios para analizar las cuestiones interfuncionales.
- No nos encargamos debidamente del servicio de posventa.
- Debemos investigar cuál es nuestra imagen entre los clientes.
- El cambio cultural requiere una modificación cualitativa y cuantitativa en el modo en que gerenciamos nuestros recursos humanos.
- Debemos pasar de una actitud reactiva a otra proactiva.

No se trata de hipocresía. No es que no se pretenda genuinamente mejorar los procesos internos o dedicar más tiempo a la formación de la gente. Ocurre que además de los procesos internos están los externos y que la gente, además de formarse, tiene que atender sus actividades habituales. Queremos investigar nuestra imagen pero ello demanda tiempo y recursos de los que circunstancialmente no disponemos.

Podría decirse que esta situación significa *gerenciar desde y para la fantasía*. Pensamos en generar espacios interfuncionales como

si no estuviéramos demandados por las áreas funcionales. Imaginamos el servicio de posventa como si, incidentalmente, no debiéramos también manejar la venta. Enfocamos el gerenciamiento de los recursos humanos, como si el gerente de ventas, por caso, no tuviera además que presupuestar, analizar los partes de los vendedores, vender él mismo a las cuentas que atiende personalmente, monitorear la cobranza, etc.

Lo curioso es que estos propósitos tienen una condición esencial para ser llevados adelante: la de ser compartidos. Pero les falta otra: el cable a tierra. Para *gerenciar desde y para la realidad*, es necesario ponerlos en contexto, identificando las tensiones y contradicciones en el marco de las cuales deberán ser realizados. Y el modo más efectivo de hacer esto es transformándolos en proyectos y programándolos.

Sólo al tener que identificar y poner en secuencia las actividades, al asignar responsables y recursos, al establecer plazos de ejecución, información de avance y puntos de control, nos veremos obligados a enfrentar y resolver el poco tiempo disponible de los potenciales responsables, la escasez de los recursos o la falta de información.

No quiero decir que un propósito que se programa es un propósito que se cumple. Sería caer en otra fantasía. Pero sí me parece que transformar los *recuerdos del futuro* en *proyectos* es una manera de evitar la paradoja de no hacer nunca algo que sabemos que deberíamos hacer siempre.

2. 3. Respecto del dominio de las capacidades existentes

2.3.1. Cultura de la organización

La cultura es cuestión de antropólogos y cualquier tratamiento serio de ella excede los alcances de este libro. Sólo me remito aquí a señalar los siguientes aspectos:

- La mayor parte de las definiciones incluyen elementos tales como los *valores* y las *creencias*, expresados en los comportamientos normales de los miembros así como en los ritos y mitos de la organización.
- Un rasgo esencial es su carácter *compartido*, que le otorga un papel preponderante en el mantenimiento de la integridad y la cohesión. A los efectos de seguir siendo compartida, es esencial su *reproducción* en los momentos de ingreso y en los ritos de pasaje dentro de la organización.
- En base a los dos puntos anteriores, se reconoce su relación circular con la comunicación: *la cultura comunica y la comunicación hace cultura*.
- Es determinante de las concepciones y relaciones de los miembros con el tiempo y el espacio. Respecto al tiempo, hay culturas monocrónicas (lineales y secuenciales) y policrónicas (circulares y simultáneas); en cuanto al espacio, la proxémica (el estudio de las relaciones de las personas en el espacio físico) aborda su análisis como una manifestación especializada de la cultura. (Hall, 1966)
- Es *segmentable*. Hay culturas *funcionales*: los ingenieros tienden a pensar linearmente, los contadores se preocupan por los detalles, los abogados pleitean aún allí donde no hay disputas, los arquitectos valoran la estética por sobre cualquier consideración de orden utilitario.[5] Hay culturas *generacionales* (la generación X valora la autonomía y la celeridad en la satisfacción de sus necesidades), *de género* (los hombres tienden a establecer las relaciones, las mujeres a mantenerlas y nutrirlas), *regionales*, *gerenciales*, etc.

5. Toda afirmación universal tiene sus negaciones particulares. Hay ingenieros que piensan en causalidades circulares y recíprocas, contadores poco obsesivos, abogados que evitan los pleitos tanto como sea posible y arquitectos preocupados por la funcionalidad, además de la estética.

- No es homogénea. Hay culturas y subculturas, y la relación entre ellas es significativa para el diseño, sobre todo si nos pone frente a la necesidad de elegir. Tal el caso donde, para el diseño de una vestimenta de trabajo, debamos optar entre seguir las costumbres locales o imponer modalidades globales.
- La cultura es emergente y, a la vez, objeto de diseño. Así entonces podremos reconocer las *tensiones* en cuanto a los parámetros que la constituyen: entre generalidad y particularidad, entre colectivismo e individualismo, entre especificación y ambigüedad, entre afectivamente distantes o cercanas, entre ideológicamente más o menos jugadas, orientadas al pasado, al presente o al futuro, endogámicas o exogámicas, etc.

2.3.2. Estructura formal

Comprende la diferenciación por niveles jerárquicos y funciones así como la descripción de los puestos de trabajo. Legitima modos de relación prescriptos y estables entre individuos, grupos, departamentos y organizaciones (relaciones interorganizacionales).

Allí donde está explicitada, y aunque no se verifique estrictamente, la estructura formal es una variable relevante para el diseño, básicamente porque nos señala las funciones de los roles y las responsabilidades exigibles en términos de decisiones.

Por lo tanto, si en un poder judicial se trata de diseñar una encuesta que mida la satisfacción de los jueces de primera instancia en relación a los servicios que reciben de las áreas administrativas centralizadas, es imprescindible saber que estas últimas dependen de la Suprema Corte, mientras que los jueces no dependen jerárquicamente de los ministros de dicha corte. No hay autoridad en la organización para obligar a los jueces a responder la encuesta, lo cual obviamente la transforma en voluntaria.

La decisión en cuanto a este parámetro, arrastra otra decisión del diseño: la comunicación en torno a la encuesta deberá ser suficientemente persuasiva como para inducir la mayor cantidad de respuestas posibles. Y aún antes que esto, para que ello suceda, las preguntas deberán trasuntar claramente que no se trata simplemente de obtener información sino que están genuinamente dirigidas a relevar las necesidades de los juzgados. Esto último remite obviamente al objeto de la encuesta; si no existe el propósito de mejorar el servicio de las áreas administrativas, por más seductora y persuasiva que sea la comunicación, no se obtendrán muchas respuestas.

2.3.3. Tecnologías

Las organizaciones son sistemas sociotécnicos, ya que en ellas interaccionan un sistema social (asociado a los dominios de las relaciones y de los propósitos) y un sistema técnico (generalmente asociado al dominio de las capacidades existentes). Resulta pertinente señalar, a este respecto, que el diseño *de* y *en* organizaciones implica siempre la resolución de las contradicciones entre el sistema técnico y el sistema social.

El diseño de un sistema de control estadístico para ser operado por los operarios en una planta de producción es un ejemplo de esto. Para su concepción e implementación deberemos tener en cuenta cómo se obtiene y procesa la información (sistema técnico) y cómo se capacita y desarrolla a los operarios para que puedan desempeñarse correctamente (sistema social).

Dentro del sistema técnico, las tecnologías son los métodos y procedimientos que utiliza la organización para transformar la realidad, incidentes en la elección de los sistemas de trabajo, de las formas de estandarización, de las relaciones de realimentación entre información, decisión y acción.

El entorno tecnológico es una variable determinante del diseño. Esto es así para lo más restringido, como ser por ejemplo, que el

diseño de un sistema de información estará condicionado por el equipamiento disponible. También lo es para lo más amplio, recordando que hoy día las nociones de trabajo y organización así como sus límites están siendo transformadas por las nuevas tecnologías de comunicación y producción.

Hay muchas clasificaciones de la tecnología (nuevamente recordemos a Bourdieu, s*omos clasificadores clasificados por nuestras clasificaciones*) y, en este contexto, analicemos una que está muy relacionada con el modelo de identidad de las organizaciones que venimos utilizando. Es la que distingue entre tecnologías centrales y tecnologías de apoyo (Thompson, 1969).

Las *tecnologías centrales* son aquellas directamente vinculadas con las transformaciones que constituyen la razón de ser de la organización. Son ejemplo el horno de combustión en una planta siderúrgica, la captación y colocación de fondos en un banco, el proceso de enseñanza-aprendizaje en una escuela).

Las *tecnologías de apoyo (o de gestión)* son aquellas cuyo objeto consiste en proveer al correcto funcionamiento de las primeras. Así será con el abastecimiento de los insumos para el horno en la planta siderúrgica, el registro de los depósitos y los préstamos en el banco o la inscripción de los alumnos en la escuela.

El objeto principal de las tecnologías de apoyo es asegurar el funcionamiento continuo y sin quiebres de las tecnologías centrales. El ejemplo del horno es sumamente gráfico: parar el horno por falta de insumos es una situación cercana a la catástrofe, debido al peligro asociado a los procesos de contracción y dilatación que ocurren en el enfriamiento y en el calentamiento respectivamente. No sólo se pierde tiempo y dinero sino que se pone en riesgo uno de los activos principales de la compañía.

De modo que las tecnologías de apoyo tienden a garantizar el funcionamiento de la tecnología central como un sistema cerrado evitando que las perturbaciones del entorno provoquen discontinuidades en su funcionamiento. En este sentido (y sólo en este), el concepto de

tecnología central es análogo al de identidad, ya que también esta última, por su carácter invariante, se constituye en un sistema cerrado.

Hay distintos tipos de tecnologías que determinan a su vez diferentes modos de interdependencia y coordinación entre los participantes. La consideración de estas variables de contexto es relevante para el diseño. Así, en el diseño de un sistema de mantenimiento contingente para los equipos de un servicio de diagnóstico por imágenes, deberemos considerar que la relación entre los operadores y los técnicos es de interdependencia secuencial, ya que el producto de la actividad del operador (en este caso, la detección de una anomalía) genera una intervención del técnico.

2.3.4. Recursos

Este punto no requiere de mayores explicaciones. Es obvio que la naturaleza de los recursos de una organización así como su disponibilidad es una variable de contexto relevante para cualquier diseño.

Tal vez una de las cuestiones más importantes a indagar aquí sean los modos de distribución de los recursos. Hay sectores que obtienen más que otros, áreas que pueden disponer de recursos redundantes mientras que otras sufren de carencias crónicas. Estos estados surgen a partir las negociaciones (acontecimientos) que se entablan en el marco de las relaciones de poder instituidas (estructura) y resultará interesante analizar el modo en las distribuciones establecidas se prestan a ser modificadas por las nuevas negociaciones (dialéctica de la estructura y el acontecimiento).

2.3.5. Factores espaciales

El espacio físico tiene una dimensión externa y otra interna. He denominado en un trabajo anterior *espacio-abstracción* a la dimensión interna, expresión simbólica del modo en que la

organización concibe las relaciones entre sus integrantes y la realización de sus procesos (Schvarstein, 1991). Este *espacio-abstracción* es, en lo individual, uno de los fundamentos de las relaciones intersubjetivas que se establecen entre los miembros de la organización.

En lo organizacional, hay empresas expansivas y constrictivas, bibliotecas accesibles e inaccesibles, escuelas abiertas y cerradas. En lo individual, hay quienes mucho abarcan y poco aprietan, quienes necesitan muy poco espacio para hacer grandes cosas y quienes se procuran espacios amplios para no hacer nada.

Todas estas son manifestaciones del *espacio-abstracción* y tendrán su correlato en el *espacio-materialización*, la forma particular y concreta en que, en el dominio de las capacidades existentes, se manifiestan los espacios en un aquí y ahora concretos.

El espacio físico, además de ser un recurso, es un *analizador natural* (Lourau, 1975). A través de su distribución y apropiación, la organización habla de sus relaciones y propósitos, del poder y de las racionalidades.

La resolución del espacio organizacional está relacionada con el intento de superar la discontinuidad en sus operaciones y la separación entre sus integrantes.

Si he de diseñar un dispositivo de aprendizaje organizacional en una empresa, debo saber cuáles son los espacios donde espontáneamente hasta aquí la gente ha compartido su experiencia. ¿Ha sido en salas de reunión, en oficinas donde algunos son locales y otros visitantes? ¿O quizás en los pasillos y en el comedor, a partir de encuentros circunstanciales?

El espacio condiciona la percepción de la presencia del otro. El estrado de un juez lo ubica a una altura superior a la de las partes, como un modo de señalar que la institución de la Justicia impone la relación que se establece entre las partes. Se aprecia aquí la dimensión institucional que atraviesa el espacio organizacional, la que coloca al juez "por encima" de las partes.

2. 4. Respecto del dominio de las relaciones

2.4.1. Poder

La noción de poder es constitutiva de las relaciones que se establecen entre los integrantes de una organización. El poder otorga cohesión y estabilidad y encuentra su par antagónico en la resistencia.

¿En qué contexto transcurrirá nuestro diseño, en uno donde el poder impone temor o confianza, allí donde inhibe o potencializa? Si estamos trabajando la noción de diseño como resolución de contradicciones, es oportuno recordar la siguiente cita extraída de *El Príncipe*:

> Se presenta aquí la cuestión de si vale más ser temido que amado. Se responde que sería menester ser uno y otro juntamente; pero como es difícil serlo a un mismo tiempo, el partido más seguro es ser temido primero que amado. (Maquiavelo, 1513)

Respecto del diseño específicamente, podemos hacer las siguientes consideraciones:

- La organización se nos aparece como una pluralidad de centros de poder, en los cuales múltiples sectores se enfrentan y negocian en torno a los intereses generales y particulares. En este proceso, muchas veces, los propósitos declarados por la organización o sus sectores pasan a segundo plano, y esto resulta importante para el análisis de los objetivos manifiestos de un diseño.
- Todo diseño otorga poder y este otorgamiento puede consolidar o modificar las relaciones instituidas. En relación a estas dos posibilidades, surgirán distintos tipos de resistencias: si de consolidación se trata, resistirán quienes ya se sientan afectados por la situación imperante; si se modifican las rela-

ciones de poder instituidas, resistirán quienes sientan que pierden prerrogativas. Este análisis político es insoslayable en todo diseño y es válido tanto para su desarrollo como para su implementación.

- Hay diseños específicamente constitutivos de relaciones de poder, como ser los de sistemas disciplinarios, sistemas de control, estructuras, sistemas de información (en la medida en que el saber otorga poder). En estos casos, es importante saber si el diseño en cuestión constituirá una afirmación de los poderes ya instituidos, o una crítica de los mismos, tendiendo a modificarlos.

2.4.2. Características de los integrantes

Existe una relación de complementariedad descriptiva entre una organización y las personas que la componen: la una no puede explicarse sin los otros y recíprocamente. Encuentro esta condición maravillosamente reflejada en el siguiente fragmento:

> Marco Polo describe un puente, piedra por piedra.
> — ¿Pero cuál es la piedra que sostiene el puente? - pregunta Kublai Kan.
> — El puente no está sostenido por esta o aquella piedra- responde Marco- sino por la línea del arco que ellas forman.
> Kublai permanece silencioso, reflexionando. Después añade:
> — ¿Por qué me hablas de las piedras? Es sólo el arco lo que importa.
> Polo responde: sin piedras no hay arco.
> Italo Calvino, *Las ciudades invisibles*.

Cuando una persona ingresa a una organización, ha pasado por un proceso previo de socialización (su historia personal y familiar, sus conocimientos y el modo en que fueron adquiridos, su experiencia en otras organizaciones) que será determinante de los modos en que vaya a asumir el rol que se le adjudica.

Cada persona es un mundo y la dimensión de la persona trasciende la de la organización, en el sentido de que sus necesidades e intereses no se agotan en la organización para la que trabaja. Es

necesario conocer las características personales y colectivas del grupo de personas destinatarias del diseño así como las de quienes participarán en su gestación, si fueren diferentes. No es igual pensar en un sistema de egresos para una organización de conocimiento intensivo que emplea profesionales altamente especializados, que para otra donde sus miembros no poseen calificaciones especiales, ya que en el primer caso será necesario proveer explícitamente formas de transferencia que posibiliten que los conocimientos sean retenidos por la organización.

En relación a las características de los integrantes, lo básico a tener en cuenta es la relación dialéctica *necesidad-satisfacción* que los lleva a participar en la organización, ya que ella configura el hilo argumental de su motivación para el trabajo.

Girando en torno a esta relación fundamental, son factores relevantes a tener en cuenta:

- El ya mencionado *contrato psicológico* que liga a los miembros con la organización, relacionado a su vez con el *espacio vital* de la persona, aquel conjunto de metas conscientes e inconscientes, sus sueños, esperanzas, temores, experiencia pasada y expectativas futuras. (Lewin, 1947)
- La *distancia de rol* que se establece entre el *actor* (persona) y el *personaje* que desempeña (Goffman, 1959). Es diferente trabajar con personas para quienes aquello que son está cerca de aquello que representan, personas que en general procurarán en la organización una satisfacción íntegra (por oposición a parcial) de sus necesidades.
- Me ha tocado, por el contrario, participar en diseños con miembros a quienes legítimamente, por características personales y por el tipo de rol que desempeñaban, sólo les interesaba la organización porque allí ganaban dinero para vivir. Obviamente, el tipo de participación y su grado de involucramiento eran distintos.

- En relación a lo anterior, el grado en que la organización se constituye como *convocante* para la persona, llamándolo a jugar activamente la dialéctica sujeto productor-sujeto producido, a insertarse en ella de un modo instituyente y a participar comprometidamente de sus procesos de cambio. (Schvarstein, 1991)
- Los conocimientos y habilidades que tienen para desempeñar su rol, que les facilitarán o impedirán participar y apropiarse del diseño en cuestión.
- La *etapa de la carrera* en que se encuentran, pudiendo ser por ejemplo la entrada al mundo del trabajo, la participación como miembro de pleno derecho o la etapa final cercana al retiro. Este aspecto se relaciona a su vez con las etapas evolutivas de los individuos en general, como ser el pasaje de la adolescencia a la adultez (cada vez más retrasado por la demora en poder ingresar al mundo del trabajo) o la crisis de la mediana edad.
- Agreguemos que estos factores de orden individual surgen en el marco *de estructuras vinculares internalizadas* que determinan la posición del sujeto y sus posibilidades de aprendizaje de la realidad. (Pichon-Rivière, 1980).

2.4.3. Gestión de recursos humanos

Para emprender cualquier diseño resulta relevante el conocimiento de las políticas, las normas y los sistemas de selección y promoción, de disciplina, de capacitación, de evaluación del desempeño, de compensaciones, beneficios e incentivos no monetarios. Los mismos fijan el contexto de actuación de los participantes del diseño y son determinantes de la disposición que ellos tengan.

En particular, la capacitación será un punto en el cual ahondar, ya que seguramente la implementación de un nuevo diseño requerirá la adquisición de conocimientos o habilidades por parte de los participantes.

Otro aspecto esencial de la gestión de recursos humanos está dado por los sistemas de *evaluación del desempeño*, formales o informales, explícitos o implícitos que existen en la organización. Vale la pena a este respecto señalar el carácter paradójico que para mí asume dicha evaluación en las organizaciones: por un lado, *es imposible hacerla bien*, y, por el otro, *no se puede dejar de hacer*.

Es imposible hacerla bien, dado que está sometida a las tres improbabilidades que cruzan los temas abordados en este libro:

- *Improbabilidad semántica*, dada la dificultad de explicitar claramente los criterios sobre los que se basará dicha evaluación (recordemos nuevamente aquí la cuestión de la especificación y la ambigüedad), la imposibilidad de registrar y ponderar todos los acontecimientos que fundamentan la evaluación así como la posibilidad de quiebres en la razonabilidad del juicio del evaluador.
- *Improbabilidad sintáctica*, originada en la dificultad de aplicar los mismos criterios de evaluación homogéneamente a lo largo de toda la organización.
- *Improbabilidad pragmática*, signada por la dimensión política que asumen, en lo particular, los acuerdos o desacuerdos entre evaluador y evaluado acerca de la evaluación y, en lo general, el ejercicio de los juicios como manifestación de las relaciones de poder en la organización.

Digo, sin embargo, que no se puede dejar de hacer por dos motivos:

- Es imposible no evaluar, ya que la emisión de juicios explícitos o implícitos acerca de las conductas y del desempeño de las personas es inevitable y, hasta inexcusable, en un contexto de adjudicación y asunción de roles como es la organización.
- Ser justamente evaluado es una expectativa ligada a una necesidad básica del ser humano, cual es la necesidad de recono-

cimiento. Me extenderé algo más sobre este tema en el punto 2.4.7. relacionado con el clima laboral.

Dentro de la gestión de recursos humanos, pueden considerarse también los tipos de *liderazgo* que se ejercen en la organización (obviamente relacionados con la tipología de las relaciones de poder). Asimismo, es importante conocer los modos en que se trabaja en equipo, ya que en general, todo desarrollo e implementación de un diseño será el producto de un esfuerzo colectivo.

Relacionado con los *equipos de trabajo*, un dato útil es la forma en que los mismos organizan sus actividades, ya que la misma podrá utilizarse para el diseño en cuestión. En realidad, muchas veces el desarrollo y la implementación de un diseño brindan a la organización una excelente oportunidad para mejorar sus tecnologías en relación a la *gestión de proyectos*.

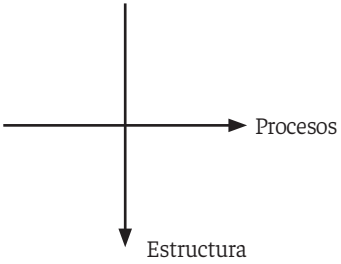
Las *reuniones de trabajo* están relacionadas con el trabajo en equipo, y es interesante analizar los modos en que ocurren en la organización. Los ejes de referencia para este análisis son las relaciones que se establecen entre contenido y proceso. Es decir, que importan no sólo las temáticas abordadas, los problemas a resolver, las decisiones y las acciones que de allí surjan, sino también el modo en que se desenvuelven y modifican las relaciones entre los miembros del grupo en la medida en que avanza la agenda de reuniones.

Me ha tocado participar, antes del ejercicio de planeamiento estratégico que hemos visto más arriba, en el diseño e implementación de una nueva estructura en la empresa dedicada a la consultoría en protección de medio ambiente. El diseño pasó de una estructura de áreas funcionales a otra de divisiones por mercados verticales. Esto implicó para la Alta Dirección, pasar de un equipo constituido por un director ejecutivo y tres vicepresidentes funcionales, a otro integrado por el mismo director ejecutivo y seis directores, tres de ellos a cargo de Divisiones operativas y tres a cargo de funciones especializadas y de soporte.

Las excelentes prácticas que la organización ya tenía para el trabajo en equipo y el manejo de reuniones fueron de suma utilidad para la concepción del trabajo de diseño. A partir de estas capacidades, fue muy fácil manejar la simultaneidad de las agendas explícita, relacionada con la resolución del diseño, e implícita, relativa a la conformación del nuevo equipo de dirección.

Vale la pena aclarar que la integración del nuevo equipo no era sencilla, porque se incorporaban al mismo como directores, personas que antes habían sido subordinadas de los vicepresidentes, lo cual significaba para estos últimos una relativa pérdida de poder. Esta situación fue reconocida y pasó a formar parte de la agenda explícita de las reuniones durante la última parte del trabajo. De este modo, cuando el diseño estuvo pronto para la implementación, los procesos de adjudicación y asunción de los nuevos roles ya se habían desarrollado y el equipo estaba muy bien sincronizado para la puesta en marcha.

Para terminar con este punto, vale la pena analizar las formas en que se despliegan las *relaciones interfuncionales*, ya que la mayor parte de los diseños involucran explícita o implícitamente a más de un área. En las organizaciones que se estructuran jerárquicamente hay una ortogonalidad entre estructura y procesos que suele ser difícil de resolver.



Mientras que las relaciones jerárquicas funcionales son verticales, los procesos son horizontales (por ejemplo, para el despacho de un producto vinculan a Ventas, Compras, Recepción, Depósitos, Pro-

ducción y Distribución). Lo que falta muchas veces es el dispositivo que articule ambas direcciones.

Una adecuada resolución de las relaciones interfuncionales facilita, sin lugar a dudas, la implementación de cualquier diseño.

2.4.4. Comunicaciones

Hay dos niveles de análisis para este tópico: el que corresponde al relevamiento de la comunicación en la organización, objeto de este punto, y el más específico de la comunicación del diseño y su implementación, que trataremos más adelante (ver puntos 5.3 y 5.6).

La comunicación refiere, en la organización, a los procesos de asignación de sentido que se dan entre sus integrantes. Es uno de los tópicos más relevantes en la identificación de las variables de contexto, ya que las modalidades que asume en la organización en general atravesarán las actividades del diseño en particular.

Estando fuera del alcance de este libro profundizar en un tema tan vasto, quiero aquí simplemente señalar algunos de los aspectos que es necesario relevar para poder luego analizar y resolver las contradicciones de la comunicación del diseño:

- *Especificación y ambigüedad* en la comunicación: cuánto de la información asume un carácter explícito y específico, y cuánto transcurre en el trasfondo de lo obvio; cuántas condiciones no precisadas existen en los acuerdos en general, cuántos términos no establecidos, qué elasticidad existe frente a situaciones problemáticas, en qué medida hay reciprocidad de las perspectivas entre los participantes, señal de la vigencia de *procedimiento del etcétera*:

> los requisitos necesarios para una mutua comprensión (...) requieren que los dos interlocutores asuman la existencia de un acuerdo común no sólo en los casos en que aquello que se dice parece "obvio", sino también en aquellos en los que ciertamente no aparece como tal. (...) La

asunción de los *etcéteras* desempeña la función de dejar "pasar" ciertas afirmaciones a pesar de su vaguedad y ambigüedad (Cicourel, 1968).

- Los *grados de formalización*: cuáles son los canales utilizados, los mensajes son orales o escritos, se requieren respuestas explícitas y formales, incidencia de los rumores;
- La *direccionalidad de los flujos*: cómo son las comunicaciones verticales ascendentes y descendentes, qué grado de relación hay entre las mismas, cómo se dan las comunicaciones entre diferentes sectores, en qué medida se capta la información de un nivel jerárquico a otro, cómo varían las asignaciones de significado, y cómo se negocian entre los distintos niveles;
- Relaciones entre *comunicación y poder*: utilización del saber como instrumento de poder, retención de información, recurrencia en el uso de las jergas, distribución de la información (a quién y cuándo se copian los memos, cómo se resuelven los malosentendidos);
- La *temporalidad* de las comunicaciones: ocurren antes, durante o después de los acontecimientos, quiénes tienden a anticipar los requerimientos y quiénes siempre demoran las respuestas, cómo y cuándo se comunican las participantes ante modificaciones en los planes;
- La *segmentación de la información*: adecuación de los mensajes a las necesidades de los distintos tipos de destinatarios, lo cual implica obviamente conocerlas (cosa que no siempre sucede, ya que mucha información está basada solamente en los propósitos del emisor).

Al igual que vimos respecto a la gestión de recursos humanos, y dado que en general los nuevos diseños son parte de procesos de cambio, ellos ofrecen una excelente oportunidad para mejorar, en este caso, los procesos de comunicación. Así por ejemplo, la comunicación de un nuevo plan de capacitación para los miembros de una organización en la que se han reconocido ciertas falencias en

la comunicación, puede adquirir un carácter reparatorio respecto a experiencias pasadas. De modo que, a más de resolver bien el diseño en particular, la oportunidad consiste en mejorar la comunicación en general.

Desde ya que esta oportunidad es mayor cuanto más radical sea el cambio emprendido. No será lo mismo si el diseño del nuevo plan de capacitación se inscribe dentro de un cambio conservativo (por ejemplo: si cambian los temas, pero la didáctica permanece inalterada), que si se trata de un cambio innovativo (como sería si se incluyeran talleres interdisciplinarios con utilización de técnicas de sensibilización y acción).

Todo nuevo diseño trae consigo una esperanza, todo nuevo diseño otorga un crédito que es posible capitalizar. La consideración del tipo de relación a establecer entre la modalidad de comunicación existente y la que se genere en torno al nuevo diseño, es importante para la capitalización de dicho crédito.

Si, como hemos visto en la Introducción, el propósito del diseño es anticipar quiebres (Flores, 1989), la posibilidad de reparar quiebres y discontinuidades en la comunicación a través del desarrollo y la implementación de nuevos diseños se sitúa en un metanivel respecto del diseño en sí. Cuanto mejor resolvamos la comunicación, mejor podremos resolver éste y futuros diseños en la organización. Desde esta perspectiva, la comunicación existente es más que una variable del contexto; fija un contexto de significación.

2.4.5. Procesos de toma de decisiones

Si diseño es resolución de contradicciones, los procesos de toma de decisiones son una de las variables de contexto a relevar. Importan las metodología y procedimientos que hacen a la resolución de problemas, las modalidades de participación de los directa e indirectamente involucrados, el manejo del conflicto cuando hay objetivos contrapuestos, las negociaciones y búsqueda de acuerdos integradores.

Estas cuestiones se relacionan a su vez con todas las otras variables del contexto, en particular con: la autoridad, el poder y los tipos de liderazgo que se ejercen (relacionados a su vez con el tipo de organización de que se trate), las características de los integrantes que participan de las decisiones, la distribución de la información y la comunicación que en torno a ella se establece.

Es conveniente indagar respecto a este punto:

La propensión de quienes son responsables por las decisiones a convocar a los participantes a participar (no es simplemente un juego de palabras: ¡ser participante no necesariamente significa participar!).

El deseo (o la motivación) que los convocados tengan respecto al problema y las decisiones a tomar.

El tipo de decisión a que se convoca a participar. Si pensamos en un diseño participativo, simplemente porque nos dicen que "en esta organización la participación es un valor" tomemos precauciones. No sea cosa que invitemos a los involucrados a participar en el diseño de un sistema de incentivos monetarios, cuando habitualmente sólo han sido convocados para decidir cuestiones menores o marginales.

La cantidad de información que los participantes necesitan para tomar sus decisiones y el número de alternativas que consideran antes de decidir. Hay organizaciones *reflexivas* (que recolectan mucha información y analizan varias alternativas) y otras *impulsivas* (que tienden a tomar sus decisiones con poca información y no suelen plantearse más que una única solución).

2.4.6. Controles

Las actividades de diseño normalmente se controlan y el control es uno de los parámetros que habitualmente debe resolverse en cualquier diseño. De modo que, como diseñadores, deberemos conocer las modalidades de control de la organización, para saber: 1) cómo

nos controlarán en el proceso de obtención de nuestro producto; 2) cuál deberá ser la modalidad de los controles que establezcamos en nuestro diseño.

Los controles son aquellos dispositivos utilizados para asegurar la ocurrencia de las actividades prescriptas así como de sus resultados en la forma esperada. Desde nuestra perspectiva social, nos centramos en este relevamiento en aquellos que tienen que ver con las actividades de las personas. En relación a ellos, importa:

- La *confianza* que existe entre los miembros de la organización, determinante de su *capital social* y del incremento en los *costos de transacción* originado por la falta de confianza (Fukuyama, 1995). Esto se relaciona a su vez con la *concepción de sujeto* que rige, la cual, simplificando, puede caracterizarse como basada en la *teoría X* (al ser humano no le gusta el trabajo y lo evitaría si pudiere) o la *teoría Y* (el ser humano aprende, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades) (McGregor, 1960).
- Su utilización por *rutina*, casi a modo ritual (modalidad obsesiva) o de manera *contingente* y aún *aleatoria* (modalidad descuidada o anárquica).
- Respecto a las rutinas, el control de la *totalidad* de la población o de una *muestra* (tomar un test de lectura a todos los alumnos presentes para verificar que han leído la bibliografía o convocar al frente a unos pocos).
- Su utilización *a priori*, porque se presume que habrá transgresiones (el bloqueo del acceso a líneas telefónicas externas a quienes no la necesiten estrictamente por el rol que desempeñan), o *a posteriori* (acceso para todos mediante una clave personal, y control por muestreo para comprobar que no hayan ocurrido transgresiones).
- El énfasis en los *resultados* o en la *efectividad*, incluyendo la consideración de circunstancias atenuantes cuando los

resultados esperados no han podido lograrse. Así, un vendedor puede haber logrado sólo el 75 % del volumen de ventas presupuestado para un año, y sin embargo haber sido muy efectivo porque debió enfrentarse a una competencia hostil no prevista originalmente.

- La disponibilidad y la adecuación de la información necesaria para el control. Hay organizaciones muy cuidadosas a este respecto, que se preocupan por diseñar *sus tableros de control* y procurar la precisión y la confiabilidad de la información. Otras en cambio, son proverbiales por el descuido y la ignorancia que exhiben a este respecto. Me ha tocado trabajar con organizaciones que tenían una enorme vocación por el control, casi tan grande como su ignorancia acerca de la manera de ejercerlo. Ello suele ocasionar el fenómeno del *micromanagement* (injerencia excesiva de los jefes en las actividades de sus subordinados) y la existencia de *controles obstructivos*, que perturban el funcionamiento de aquello que está bajo control.
- La *distribución* de los controles por áreas y por niveles jerárquicos, en función de los asuntos de que se trate. Hay funciones normalmente más controladas (Tesorería) y otras menos; hay cuestiones donde los controles son insoslayables y otras donde resultan más costosos que las posibles pérdidas derivadas de su inexistencia.
- Más allá de estas consideraciones técnicas, importa también la *equidad* en la distribución de controles; a veces, parece que algunos han nacido para controlar y otros para ser controlados, y la distinción entre unos y otros se fundamenta sólo en la arbitrariedad del controlador (cuando no en su sadismo) y la mortificación del controlado. En el extremo, la manifestación de este tipo de controles es característica de las instituciones de encierro (Goffman, 1970).

2.4.7. Clima laboral

Está determinado por el conjunto de factores que hacen a la calidad de vida dentro de una organización. Se conforma en base a la satisfacción de las expectativas de los integrantes en cuanto a los *factores higiénicos* (condiciones de trabajo y de seguridad, salario, relación entre vida laboral y vida privada) y a los *factores motivadores* (logros, reconocimiento, crecimiento y avance) (Herzberg y otros, 1959). Son importantes la modalidad de las relaciones interpersonales, las formas en que se ejerce el poder, el manejo de los conflictos, los niveles de cooperación y las posibilidades de aprendizaje y desarrollo personal.

Cuestiones específicas a tener en cuenta son las siguientes:

- La mayor parte de estas expectativas, determinantes del *contrato psicológico*, son implícitas. Es preciso sostener un movimiento continuo de explicitación y de ajuste recíproco entre la organización (representada por quienes tienen la autoridad para fijar las condiciones del contrato) y sus integrantes.

  El diseño de sistemas relacionados con la gestión de los recursos humanos es particularmente sensible al grado de cumplimiento de estas expectativas y necesidades.

- La *estabilidad* de las personas en su empleo, factor que se ha modificado dramáticamente en estos últimos años, originando una modificación en el contrato psicológico. En efecto, mientras que las organizaciones en general tienden a buscar y demandar productividad, las personas siguen esperando seguridad. La oferta de empleabilidad (capacitar a la persona para que sea empleable por otras organizaciones en caso que deba prescindirse de ella) es absolutamente insuficiente, en parte por su falacia: ser competente no asegura empleo en nuestra sociedad,

porque lo que está disminuyendo dramáticamente es la oferta de empleo global.

Los procesos de reingeniería, la mayoría de las veces con su consecuente reducción de personal, han generado recelo y temor. He participado en diseños de nuevas estructuras en organizaciones que estaban creciendo y donde las modificaciones significaban nuevas oportunidades para todos. Es tal el temor generalizado, que a pesar de todas las manifestaciones explícitas e implícitas, la gente desconfía inicialmente de las intenciones expresadas y tarda en otorgar credibilidad a los impulsores del cambio.
El clima laboral también resulta sumamente afectado cuando la gente trabaja con culpa, como sucede con los sobrevivientes de los procesos de ajuste.

- Hemos mencionado al analizar el grado de cumplimiento de los propósitos la situación donde se *gerencia desde y para la fantasía*. La fijación de metas poco realistas, la adjudicación de responsabilidades sin la necesaria autoridad para poder asumirlas, la falta de recursos para el cumplimiento de los objetivos, son factores que afectan el clima laboral.

  Hay organizaciones que fijan adrede *objetivos elongados (stretched goals)*, como un modo de estimular a sus integrantes a ir un poco más allá de donde normalmente irían. Llevar esta situación más allá de los límites razonables genera el efecto inverso al que se pretende lograr: las metas se sitúan tan lejos que no vale la pena siquiera intentar lograrlas.

- En relación al punto anterior, la desazón y el agotamiento que surgen en las personas que ponen un esfuerzo y compromiso personal que va más allá de lo que la organización es capaz de respaldar, es causante del fenómeno de *quemazón (burnout)*. Dado que las actividades de diseño normalmente se

superponen a las actividades de rutina, generando una carga de trabajo adicional, es importante conocer dónde están los límites y si hay antecedentes respecto a esta cuestión.

La *quemazón* es muy habitual en las organizaciones donde sus miembros están todo el tiempo en *situación dramática*, sin que un adecuado *trasfondo escénico* que les provea la posibilidad de elaborar las ansiedades que el alto grado de exigencia de sus roles les genera (Goffman, 1971).
Esto ocurre con mucha frecuencia en las organizaciones educativas y asistenciales.

- La calidad y efectividad de los *sistemas de reconocimiento* (evaluación del desempeño, incrementos por mérito, promociones). Esta es una cuestión fundamental para el clima laboral, ya que si de la satisfacción de expectativas de los participantes se trata, la más básica es la necesidad de reconocimiento, constitutiva de la naturaleza humana y manifestada en la lucha por el reconocimiento del otro.

  > (...) la "primera" acción antropógena toma necesariamente la forma de una lucha: de una lucha a muerte entre dos seres que se creen hombres; de una lucha por puro prestigio con miras al "reconocimiento" por el adversario (Kojève, 1945).

  El hecho de no ser reconocido con justicia y oportunidad por lo que uno pone y hace en su organización es más que desalentador: se convierte en algo que quita sentido y valor a la experiencia.
  El reconocimiento está íntimamente ligado a la aceptación de las diferencias. Más aún, ser reconocido en la diferencia es no sólo una aspiración de la persona sino una condición que incrementa el desarrollo de su potencial en la organización.

- Relacionada con el reconocimiento está la equidad percibida por los integrantes respecto de las compensaciones, la admi-

nistración de los incentivos, el otorgamiento de los beneficios. Las organizaciones son sistemas de diferencias y sus miembros aspiran a que se manifieste *una equidad diferencial*, a través de un sistema que administre las diferencias de manera justa, y donde ellas no sean el resultado de decisiones arbitrarias y discrecionales (Jaques, 1989).

- La razonabilidad de las *políticas y las normas* de la organización. No se trata aquí de su administración sino de sus contenidos. Allí, donde las normas son claras y razonables, el clima laboral será mejor.
- Los *sistemas de disciplina*, su manifestación a través de valores positivos (recompensas) o negativos (castigos), así como la *inmediatez* (que sean administrados por la persona autorizada), la *predictibilidad* (que se apliquen de manera consistente en toda la organización) y la existencia de instancias de *apelación* en relación a su aplicación.

La medición del clima laboral obliga a efectuar algunas consideraciones respecto de los termómetros, es decir, los instrumentos de medición. A este respecto, resultan importantes:

- Los *indicadores*, como la rotación del personal, el ausentismo, el cumplimiento de los horarios, las sanciones, las promociones internas, el logro de las metas y objetivos.
- Las *entrevistas de egreso*, en las cuáles se puede indagar acerca de los motivos que llevan a la gente a dejar la organización.
- *Las encuestas* de clima laboral, que deben administrarse cuidadosamente en las organizaciones para no generar falsas expectativas ni fatigar a los integrantes de la organización. Convengamos a este respecto que, para que tenga sentido realizar una encuesta de este tipo, deben cumplirse dos condiciones: efectuar una devolución (*feedback*) a los participantes y hacer algo respecto de los resultados.

2.4.8. Organización informal

Hemos visto respecto de las capacidades existentes que la estructura formal es uno de los tópicos significativos a relevar como variable de contexto en una actividad de diseño. A ella, se superpone la informalidad de las redes que emergen de la multiplicidad de relaciones no prescriptas.

Los liderazgos informales, las coaliciones y alianzas, los "puenteos", son cuestiones que por su misma naturaleza se resisten a ser formalizadas. El organigrama, modelo representativo de la estructura formal, adolece de la variedad requerida para mostrar la riqueza y complejidad de las relaciones que se establecen entre los miembros de una organización.

Las relaciones entre estructura formal y organización informal son una cuestión de especificación y ambigüedad. Hay aquí *aspectos epistemológicos*, relativos a las relaciones que establece el especificador con lo especificado (*dime qué y cuánto especificas y te diré quién eres*) y *aspectos ontológicos*, que surgen del hecho que, como ya hemos visto en el capítulo anterior, *no importa cuánto se especifique, siempre quedará un resto de ambigüedad*.

Los grados de informalidad (cuánto queda en el marco de ambigüedad) y las formas en que se manifiesta dicha informalidad son variables relevantes del contexto para cualquier diseño, ya que *diseño implica especificación y especificación significa formalidad.* Si quiero implementar un nuevo sistema de planeamiento en una organización donde lo informal prevalece sobre la estructura formal, deberé tomar mis recaudos a la hora de establecer cómo circulará la información entre las distintas áreas. En efecto, es probable que allí el predominio de las relaciones cara a cara y la transmisión oral, sean un obstáculo para imponer la documentación por escrito de la información.

Hay entonces una tensión inherente a cualquier diseño entre especificación y ambigüedad, tensión que deberá resolverse a la luz

de lo que ocurre con la tensión entre formalidad e informalidad en la organización en general.

2.4.9. Factores temporales

Las personas se relacionan en el espacio y en el tiempo. Enuncié los factores espaciales en el dominio de las capacidades existentes dado que me he referido, para este relevamiento de las variables de contexto, básicamente al espacio-materialización, la forma particular y concreta en que se manifiestan y distribuyen los espacios en la organización (Schvarstein, 1991).

El tiempo, desde la perspectiva social de este libro, es un tópico de naturaleza subjetiva, que adquiere relevancia en el dominio de las relaciones intersubjetivas que se establecen entre los miembros de una organización.

Se manifiesta en distintas dimensiones: interorganizacional, intraorganizacional, intergrupal, intragrupal e individual. Hay organizaciones aceleradas (en general, las tecnológicas) y otras con mucha inercia (las de capital intensivo); hay sectores apurados (Ventas) y sectores lentos (Contabilidad); hay personas impulsivas y personas reflexivas, y el tiempo que media entre sus procupaciones y sus acciones es la variable que permite distinguirlas unas de otras.

Importan aquí entonces las urgencias y las postergaciones, el tiempo para las decisiones y las comunicaciones, el tiempo de la rutina y el de la innovación, el de los afectos.

Algunas cuestiones interesantes a tener en cuenta en el relevamiento de esta variable son:

- Los *ciclos internos* de la organización. Hay ciclos de vida (de un producto, y aún de la organización), de degradación (mantenimiento de los equipos, amortizaciones), de desarrollo y transformación (diseño e implementación de un nuevo servicio), de regulaciones y controles (auditorías periódicas y progra-

madas), de inversión y recuperación (del capital), de rotación (de los inventarios), de las estaciones (temporada alta y baja). Las actitudes y conductas de los miembros de la organización estarán de alguna manera condicionadas por el tipo de ciclo en que están inscriptas. Por lo tanto, será importante saber en qué ciclos se inscribe nuestro diseño.

- El tiempo como *continuidad* o como *quiebre*. Hay lugares donde pareciera que no pasa nada porque se nutren de la repetición y siempre pasa lo mismo, cual es el caso de una agencia de recaudación impositiva, regulada por el calendario anual. Hay otros en que el simple paso del tiempo implica potencialmente una disrupción, como los fondos de inversiones que actúan en los mercados globalizados. Y hay otros aún que hacen de la repetición un cambio (o del cambio una repetición), como los desarrolladores de aplicaciones informáticas que viven vendiéndonos una versión actualizada de lo que ya tenemos y funciona bien.
- El tiempo como manifestación de *identidad*. Hay algunas organizaciones, como las bodegas vitivinícolas o las empresas de emergencias médicas, donde el tiempo es un rasgo identificatorio. En las primeras, no se puede apurar lo que no tiene apuro; mientras que en las segundas, el que no corre, vuela.
- El tiempo de *conjugación de las narraciones*. Si prestamos atención, distinguiremos entre las organizaciones (o los sectores) que cuentan del pasado (que siempre fue mejor), del presente (predominancia de la reactividad) o del futuro (anticipación y deseo).
- *La flecha del tiempo en la causalidad*. En relación a lo anterior, ¿es el pasado la causa del presente y del futuro, o es este último, como expresión de lo que vamos a ser y a hacer, el que explica lo que hoy hacemos y somos?
- El tiempo *cronológico* (*cronos*) y el tiempo *de los propósitos* (*kairos*):

> (...) el distingo entre estos dos términos separa el tiempo cronológico, secuencial, de la sucesión, medible con relojes o cronómetros, *cronos*; y el tiempo de sazón, del instante oportuno, el tiempo de episodios que tienen un comienzo, un nudo y un final, el tiempo humano y vivo de las intenciones y fines: *kairos*. (Jaques, 1989).

He trabajado con una organización de 78.000 personas que nos pidió diseñar una nueva estructura en tres meses, y otra de 10.000 personas que encargó lo mismo, pero cuanto más tarde mejor. En la primera, el tiempo cronológico siempre atrasaba en relación a la urgencia de las intenciones; mientras que en la segunda, lo primero que me advirtieron (casi coercitivamente) fue que allí los cambios eran lentos.

Esta cuestión de la percepción del tiempo es especialmente relevante en el dominio de las relaciones entre los integrantes, porque

> (...) Si consideramos con más cuidado los supuestos de la comunicación recíproca entre dos seres, advertiremos que una condición necesaria para que puedan comunicarse es que ambos experimenten el transcurso del tiempo en la misma dirección. Una dirección uniforme del tiempo es en consecuencia condición esencial de la experiencia intersubjetiva (Lucas, 1973).

- Finalmente, lo *sincrónico* y lo *diacrónico*. Importa reconocer para cualquier relevamiento las dos dimensiones del análisis, la de la simultaneidad y la concurrencia (sincronía) y la de la historicidad y la secuencia (diacronía); y normalmente alguna de ellas adquiere primacía en una organización respecto a la otra. ¿Qué es más importante: cómo estamos o cómo llegamos hasta aquí?

2.4.10. Dinero

¿Qué se puede decir respecto a este verdadero tabú? ¿Qué se puede preguntar sin que se tome como una intromisión? ¿Cómo incluir

aquello que es observable a simple vista pero que todos hacen como que nadie ve?

No hablar del dinero parece ser una señal de buena educación. He visto intervenciones externas de diseño en organizaciones en las que preguntar por los montos de facturación o la rentabilidad de los productos era visto con desconfianza. Las remuneraciones son confidenciales y los gastos de representación asignados a los distintos estratos jerárquicos, un secreto de estado (igual que la cuenta de fondos reservados de los poderes públicos).

Esto no pasa tanto en las organizaciones en las que el dinero no alcanza, como suelen ser las que no tienen fines de lucro donde su proverbial carencia de recursos se exhibe a veces casi ostentosamente. En cambio, parecería que allí donde el dinero circula y florece, en lo manifiesto empero permanece oculto y, si se lo menciona, debe ser con pudor y recato.

Constituyen un caso especial los contextos de corrupción institucionalizada, como ocurre con las organizaciones de la salud, o la financiación de las campañas electorales de los partidos políticos. Allí, todos saben de la circulación espúrea del dinero, pero la legitiman en términos de supervivencia, ya que si todo el mundo lo hace, nadie puede dejar de hacerlo si quiere competir. De esto no se habla en los espacios oficiales, porque de lo que se trata es de la comisión de un delito que por supuesto no va a ser admitido ni publicado.

Más allá de esta situación particular, ha surgido recientemente una tendencia a contrarrestar la política del silenciamiento en cuanto al dinero, existiendo organizaciones que implementan lo que se ha dado en llamar *la gestión a libros abiertos* (*open book management*) (Case, 1995). Consiste no sólo en tornar visible la información acerca de los resultados sino, de manera más significativa, en asegurar la disponibilidad e inteligibilidad de dicha información para que los miembros de la organización puedan tomar mejores decisiones. Afortunadamente, los resultados son

muy auspiciosos y ello puede llevar a modificar la situación imperante en general.

La información respecto a los aspectos monetarios es absolutamente pertinente para caracterizar la organización, y por lo tanto, para significar el contexto del diseño. Para dimensionar adecuadamente lo que se va a invertir o gastar, es necesario conocer los volúmenes de ingresos y egresos, los costos basados en las actividades presentes, los recursos financieros disponibles, las distribuciones de utilidades y las reinversiones, los sueldos de las personas involucradas en relación a su nivel de responsabilidad y decisión.

Un comentario respecto a la norma generalizada que establece la confidencialidad de las remuneraciones: si de ellas no se puede hablar, si no se las puede utilizar como argumento para un pedido de aumento, es porque no son equitativas. Reconociendo la dificultad de lograrlo, creo sin embargo que es mejor instalar una tendencia continua hacia un sistema diferencialmente equitativo y trasparente de remuneraciones, aceptando que puede haber inequidades y hablando acerca de ellas si es que existe la intención de resolverlas. No es la inequidad lo que la gente resiente sino la falta de voluntad para corregirla.

Dado que el desarrollo de nuevos diseños y su implementación suelen implicar la participación de miembros de la organización trabajando en equipo y fuera de sus actividades de rutina, dos cuestiones importantes a tener en cuenta son:

a) Si lo hay, ¿cómo se remunera el tiempo adicional de trabajo que significa la participación en el proyecto?

b) ¿Cómo se recompensan los logros del trabajo colectivo? ¿Se incluyen recompensas monetarias en los casos en que haya utilidades o ahorros como consecuencia directa de la acción del equipo? ¿Cómo se distribuyen las recompensas en relación a la contribución de cada uno de los miembros del equipo?

2. 5. Situación

No es lo mismo diseñar un sistema de acceso a las canchas de fútbol en una situación de violencia urbana exacerbada que en otra de relativa tranquilidad.

> Definir una situación significa responder a la pregunta, implícita o explícita, sobre qué está sucediendo; significa establecer los límites del comportamiento apropiado, calificar a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación. (Wolf, 1982)

El diseño no tiene sentido fuera de la situación, y en relación a la misma podemos señalar que:

- La cuestión básica es responder a la pregunta *¿Qué está pasando?* lo cual en una organización no es trivial ni evidente a simple vista. La mayor parte de los hechos nos son referidos, narrados, y deben por tanto ser reconstruidos. No son aprehensibles muchas veces sino a través de la *narración*, que ya comporta una selección y una interpretación previas.
- Toda situación es narrada y explicada desde una estructura de significación dada en un contexto socialmente establecido. En toda narración, hay una atribución de *intencionalidad* a las conductas de los personajes, atribución realizada a su vez desde la intencionalidad del narrador.
- Además de las narraciones de los hechos, importan para la descripción de una situación la *información* disponible y los *indicadores* que la caracterizan. Para decir en una empresa que estamos frente a una situación crítica, hemos debido previamente establecer que los indicadores a tener en cuenta son, por ejemplo, los resultados económicos y financieros, las relaciones con los clientes, los sistemas de control interno, los sistemas de planificación y asignación de tareas, el clima laboral y la motivación del personal.

- Todos los indicadores están sujetos a *interpretación*, desde los más *duros*, como en el ejemplo anterior los resultados económicos y financieros, hasta los más *blandos*, como el clima laboral y la motivación del personal. Al reconocer el carácter interpretativo de los indicadores, se excluye la posibilidad de considerarlos como datos objetivos de la realidad.
- Para la interpretación concurren *factores organizacionales*, determinantes del *campo*, y *factores personales*, determinados por el *habitus* de los partícipes (proceso por el cual lo social se interioriza en los individuos y logra que las estructuras objetivas concuerden con las subjetivas). (Bourdieu, 1984).

  Cuando la estructura del *campo* organizacional (determinada por la existencia de un capital común y la lucha por su apropiación) y el *habitus* de sus miembros sean congruentes, habrá validez consensual y convergerán las interpretaciones. Si por el contrario las diferencias prevalecen sobre los intereses comunes y las disposiciones inconscientes que imponen a las personas modos de decidir son muy diferentes, la organización devendrá en una lucha por la asignación de significados. No habrá una sino muchas caracterizaciones posibles de la situación e impondrán la suya quienes situacionalmente tengan el poder para hacerlo.
- La asignación de significados normalmente se *negocia* entre los involucrados.

> Los miembros de las organizaciones gastan una cantidad considerable de su tiempo negociando entre ellos una versión aceptable de lo que está sucediendo. (Weick, 1979).

Cuando el poder se transforma en dominación y los dominadores pueden anular la resistencia de los dominados, se acaba la negociación. El campo se transforma en *aparato*, un estado de la organización que puede considerarse como patológico. (Bourdieu, 1984)

En estado no patológico, por el contrario, la apreciación situacional configura una situación de *diálogo* entre los involucrados. Es *intersubjetiva*, ya que se hace con otro y para otro.

- En la caracterización de una situación, en tanto nos implica, hay pesar y sentir, cuerpo y alma, afectos y tensiones. Solemos emitir en relación a las mismas *señales algedónicas*, término acuñado por Stafford Beer a partir de *algos* (dolor) y *hedos* (placer) (Beer, 1972). Las situaciones nos placen o nos duelen, y en la medida en que las sentimos, las adjetivamos.
- Caracterizar una situación significa entonces *adjetivarla*; una situación es buena, aceptable, decepcionante, incomprensible, estimulante, motivante, desafiante, dilemática, pesada, clara, estable. Obviamente tal adjetivación depende de la implicación de quien la hace: puede ser estimulante para quien obtiene beneficios a partir de ella y decepcionante para quien se sienta amenazado.
- Las racionalidades se hacen dominantes en función de una situación. Así, en un club constituido jurídicamente como una asociación civil sin fines de lucro, la racionalidad política tenderá a ser dominante en épocas de elección de autoridades. Por el contrario, en épocas de planificación de actividades, prevalecerá más probablemente una racionalidad tecnológica, determinada por el saber hacer de los profesionales que son responsables y conducen las actividades de los asociados.
- Mientras el sistema de tensiones entre las racionalidades está en equilibrio y dominan algunas claramente sobre otras, la situación se nos aparece como de estabilidad (o más bien, como sucede en las organizaciones, de equilibrio inestable). En cambio, cuando se problematiza la relación entre las distintas racionalidades en juego, pasamos a percibir la situación como de manifiesta inestabilidad.
- La actividad de diseño transcurre normalmente en situaciones de *cambio*, si es que directamente no las genera. Es por ello que deberemos definir el tipo de cambio implicado en la situación.

Siguiendo a Maturana y Varela (1980), hemos distinguido en las organizaciones tres tipos de cambio: conservativo —sin cambio de estructura—, innovativo —con cambio de estructura— y destructivo —con cambio de identidad— (Etkin y Schvarstein, 1989).

Así por ejemplo, el diseño de un nuevo sistema de distribución de un diario puede significar un cambio conservativo, si se cambian los horarios y las paradas del camión distribuidor con el simple objeto de volverlo más eficiente, o innovativo (y aún destructivo) si se decide pasar a una distribución por suscripción, lo cual implicará también un cambio en la comercialización y en la producción.

- La distinción del tipo de cambio relacionado con el diseño tiene suma importancia para el *planteo táctico* de su desarrollo e implementación, planteo que se realiza a la luz de las relaciones de poder establecidas entre los distintos involucrados. En el ejemplo anterior, la prevención de los posibles conflictos, las disputas que de todas maneras habrá que resolver, las negociaciones a entablar y las concesiones a realizar, no serán iguales en el primer caso que en el segundo.

  Cualquier nuevo diseño, sobre todo los relacionados con cambios innovativos y destructivos, modifica a su vez las relaciones de poder. Es decir que hay una situación de causalidad circular y recíproca entre las relaciones de poder imperantes en el campo, que condicionan al diseño y el diseño en sí, que tiende a modificar estas relaciones de poder.

2. 6. Determinantes del contexto externo

La mirada de este libro se centra básicamente en el medio interno. No en vano se ha dicho que los analistas organizacionales son los endocrinólogos de la organización. Además, desde el modelo de identidad de las organizaciones, no postulamos que las empresas se

adaptan al medio externo, sino que procesan las perturbaciones que este genera de modo tal que se preserven sus propias coherencias internas (Etkin y Schvarstein, 1989).

Pero en cualquier actividad de diseño, la referencia al medio externo es insoslayable. Podríamos decir que hay un *contexto pertinente* al diseño, que resulta determinante en cuanto a la identificación de sus parámetros y la resolución de sus tensiones.

Por ejemplo, es obvio que al diseñar un sistema de contabilidad deberemos tener en cuenta las determinantes metasistémicas (normas de la Dirección General Impositiva, de la Inspección General de Justicia).

Para diseñar las políticas de recursos humanos de una empresa, debería tenerse en cuenta qué hacen las demás empresas que concurren al mismo mercado laboral así como los contenidos de los convenios colectivos de trabajo que rigen el correspondiente sector de actividad.

Para el diseño de un sistema de producción de lámparas fluorescentes, deberemos considerar la tecnología disponible en el mercado, la calidad de servicio de los proveedores, la disponibilidad de repuestos de las maquinarias que vayamos a utilizar.

A través de estos ejemplos, vemos la relevancia de caracterizar el contexto externo de la organización. Los campos del planeamiento estratégico y de la teoría de las decisiones han añadido algunas conceptualizaciones que es necesario tener en cuenta.

- A los ojos de los miembros de una organización, el contexto externo se manifiesta originando *amenazas* y *oportunidades*. Es necesario defenderse de las primeras y capitalizar las segundas.
- Hay contextos que se perciben como *complejos* y otros como *simples*. Complejo es el contexto que debe enfrentar una empresa monopólica proveedora de un servicio público en épocas de desregulación y apertura para nuevos competidores. Simple es el contexto en tiempos de monopolio asegurado por decreto o por ley.

- Hay contextos *estables*, como ser el de la industria cosmética, y *dinámicos*, cual es el de las empresas de tecnología.
- La combinación de contextos complejos y dinámicos conforma situaciones de *alta incertidumbre*. Contextos simples y estables generan *mayor certeza*.

Muchas de las variables externas a considerar se constituyen en *datos* del problema a resolver mediante el diseño, ya que no suelen ser controlables por la organización. En líneas generales, una empresa es más gobernable cuanto mayor sea el número de variables que controla en relación a aquellas sobre las que no puede incidir. Analizaremos esta cuestión más detenidamente en el punto 4.3 sobre gobernabilidad.

Paso 3. Factores críticos para el éxito del diseño

En el paso 2 de nuestra metodología, hemos llevado a cabo un relevamiento de los temas significativos para caracterizar una organización. Si bien puede que algunos de ellos sean menos relevantes que otros, la propuesta consiste en relevar en extensión ya que cada uno alumbra una porción de la organización que puede tener una incidencia determinante para la actividad de diseño que vayamos a emprender.

Un criterio opuesto es el que guía la identificación de los factores críticos para el éxito del diseño. Se trata aquí de analizar en profundidad y de identificar un número reducido de factores (entre tres y seis) de cuya adecuada resolución depende que alcancemos los resultados buscados.

Como definición, podemos emplear la de los factores críticos de éxito de una organización:

> [...] el número limitado de áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, aseguran un desempeño competitivo de la organización (Rockart, 1979).

Para nuestro análisis, se trata de aspectos en los que resulta imprescindible que las cosas se resuelvan y anden bien si queremos arribar a buen puerto.

Ejemplos de factores críticos de éxito pueden ser:

- El perfil de los voluntarios y su capacitación en el diseño de un sistema de recolección de fondos para una organización de caridad. Respecto del perfil, será importante conocer su grado de tolerancia a la frustración.
- La disponibilidad de información de inicio y de avance para el diseño de un sistema dinámico de planificación por objetivos.
- La distribución física de la casa, la armonía de las relaciones familiares y la disponibilidad de líneas confiables de transmisión de datos en el diseño de un sistema de teletrabajo (trabajo a distancia, en el hogar).
- La condición de ser amigable para el usuario y la seguridad en el diseño de un sistema automatizado de gestión de causas para un juzgado.

En todos estos ejemplos tan heterogéneos, la característica común es que el diseño se ve afectado esencialmente si alguno de los factores señalados falta o no se resuelve adecuadamente. Se resiente el sistema de recolección de fondos si los voluntarios no tienen la necesaria tolerancia a la frustración así como se resiente el sistema de teletrabajo si en el hogar no hay un sitio donde el teletrabajador pueda estar solo durante las horas de trabajo.

Vimos en la introducción que el propósito de las actividades de diseño es anticipar quiebres (Flores, 1989), asegurar que los procesos puedan fluir con continuidad. Los factores que estamos identificando son *críticos* en el sentido de que su omisión o inadecuada resolución genera una crisis en el funcionamiento del sistema diseñado.

Crisis implica regresión de los determinismos y es lo que sucede cuando un factor crítico no es adecuadamente considerado en un diseño. Así, el sistema de planeamiento dinámico entrará en crisis

si no se dispone oportunamente de la información de avance para poder reajustar los planes, y el sistema de seguimiento automatizado de causas entrará en crisis si los archivos no resultan ser lo suficientemente seguros. En ambos casos, lo que se producirá es un quiebre, una discontinuidad en el sistema, con lo que el diseño habrá dejado de cumplir con su función.

En el diseño del teletrabajo, la carencia de un espacio separado hará que la actividad del teletrabajador se vea literalmente quebrada, interrumpida con frecuencia y más allá de su voluntad, y ello constituirá un obstáculo para el normal desarrollo de sus actividades.

Siguiendo la caracterización de Rockart ya mencionada, podemos señalar algunos aspectos interesantes:

- Metodológicamente, los factores críticos se identifican a partir de entrevistas con quienes participan en las actividades que serán objeto de diseño. Se les pregunta a los planificadores acerca de la planificación, al juez y a sus empleados acerca del sistema de seguimiento de causas, a quienes han tenido que pedir donaciones en un sistema de recolección de fondos.
- Los factores críticos están relacionados con cuestiones relativamente estables y con otras coyunturales. La seguridad de los archivos será siempre un factor crítico en el diseño de un sistema de seguimiento de causas, pero la cualidad de ser amigable para el usuario será mucho más crítica si es la primera vez que se usan computadoras para la gestión del juzgado.
- Estos factores cambian con el tiempo y con las personas involucradas. Con el tiempo, dado que nuevas circunstancias pueden alterar las posibilidades de quiebre de un sistema (todo diseño tiene una vida útil que no puede trascender). Con la persona, porque lo que es crítico y amenazante para unos, puede ser percibido de manera diferente por otros. Así, la necesidad de un espacio separado puede no ser crítica para un teletrabajador

papá que trabaja en su hogar a quien sus hijos no molestarán demasiado porque saben que está trabajando, pero será una condición esencial para una mamá que necesita establecer una barrera a las demandas continuas de sus niños.
- Dependen del tipo de organización en que transcurre el diseño. El tiempo será un factor más crítico para el cierre de la edición en un diario que en una revista mensual.
- A diferencia de los objetivos con los que puede confundírselos, los factores críticos de un diseño no se vinculan a plazos ni a exigencias de rendimiento. La información de inicio y de avance tiene que estar siempre disponible para la planificación dinámica por objetivos, y el perfil y la capacitación de los voluntarios será siempre un factor de éxito para recoger donaciones.

Es necesario diferenciar los factores críticos para el *desarrollo* de un diseño de los de su *implementación*. Si estamos reemplazando un sistema de cobranzas con cobrador por uno de cuentas recaudadoras en un banco, un factor crítico del diseño puede ser la información acerca de los saldos en cada una de las agencias del banco. En cambio, para la implementación, será necesario asegurar que no se interrumpa el flujo de fondos; entonces, frente a la tensión entre mantener ambos sistemas superpuestos durante un tiempo o terminar con el viejo un viernes para empezar con el nuevo el lunes, nos inclinaremos obviamente por la primera opción, porque el factor crítico de la implementación es la continuidad en el flujo de fondos.

Este ejemplo nos sirve también para señalar que en la identificación y la resolución de las tensiones, hay algunas que *mandan* sobre otras, porque tienen respecto al problema en cuestión una jerarquía lógica superior. Aunque desarrollaremos más en detalle esto cuando hablemos de la *sintaxis del diseño* (Paso 7.2.), veamos cómo se plantea esta cuestión en el siguiente cuadro para el ejemplo de la implementación las cobranzas.

Diseño de la implementación de un sistema de cobranzas

PARÁMETRO	PERFIL		
Capacidades existentes			
Técnica de implementación	Implementación en paralelo	⊗	Implementación secuencial
Recursos	Redundantes	⊗	Escasos
Propósitos			
Costo	Alto	..... ⊗	Bajo

Vemos que otra tensión para la implementación del nuevo sistema de cobranzas es la que se establece entre un costo resultante alto o bajo. Obviamente, como propósito, quisiéramos tener un costo lo más bajo posible pero al haber establecido como factor crítico la continuidad en el flujo de fondos, debemos aceptar que ello resultará en un costo relativamente alto, producto de la redundancia de recursos que surge al hacer coexistir los dos sistemas en la implementación.

Esto último a su vez nos lleva a identificar como tensión en el dominio de las capacidades existentes la que se establece entre redundancia y economía de recursos; nuevamente aquí nos ubicaremos más cerca de la redundancia porque manda en los propósitos la continuidad en el flujo de fondos.

Si bien trataremos la cuestión del *perfil del diseño* más adelante (paso 7), en el cuadro anterior ya podemos ver cómo la resolución de las tensiones va configurando dicho perfil. En efecto, los puntos marcados en el continuo entre ambos polos indican las decisiones tomadas: elegimos la implementación en paralelo, a un costo relativamente alto y con bastante redundancia de recursos. La *sintaxis* consiste en que, una vez que tomamos ciertas decisiones con respecto a los factores críticos, las reglas asociativas nos imponen las decisiones en los parámetros relacionados.

Para terminar este punto y anticipando también el paso del perfil del diseño, notemos en el ejemplo que hay tensiones cuya resolución es *binaria* porque la elección por uno de los polos excluye al otro y sólo nos podemos ubicar en uno de los extremos. En otras tensiones, en cambio, podemos optar por soluciones combinadas, lo que nos lleva a ubicarnos en cualquier punto del continuo entre ambos polos.

La tensión entre implementación en paralelo o secuencial es, así como la hemos planteado, de naturaleza binaria: al elegir el paralelo de los dos sistemas, anulamos la opción por la implementación secuencial. En cambio, los costos y los recursos no tienen este carácter porque aun aceptando que deben ser relativamente altos por la implementación en paralelo, puede haber ahorros. Tal será el caso sí, en lugar de mantener a todos los cobradores en la calle, optamos durante el paralelo por conservar sólo la mitad de ellos.

Aclaremos desde ya que, en el extremo, ninguna tensión es de naturaleza binaria. Esto se puede apreciar si en el ejemplo analizado optamos por una implementación secuencial en las zonas donde hay mayor cantidad de sucursales bancarias, mientras que operamos en paralelo allí donde hay menos sucursales.

Paso 4. Delimitación del campo

Un niño sube con su padre a un avión y pretende sentarse en un asiento de la primera clase porque está vacío. El padre le aclara que ellos tienen reservas en la clase económica. El niño no entiende y pregunta por qué no pueden sentarse, si allí no hay nadie. El padre le explica paciente y cariñosamente que, aunque no haya nadie, a ellos no les corresponde porque son asientos más caros. Ambos continúan entonces su camino hacia el fondo de la nave. El padre sabe que sólo la clase económica es su campo dentro del avión, mientras que el niño lo ignora.

¿Le han impedido practicar en la zona de los arcos de una cancha de fútbol porque allí el uso frecuente arruina el pasto y sólo se la puede pisar en los partidos?

¿Ha navegado por la internet y no pudo acceder a una localización dentro de un sitio porque se necesitaba una clave de ingreso?

¿Ha pensado alguna vez que podía acceder a puestos de mayor responsabilidad en su organización sin saber que su jefe les había vedado todo acceso a ellos?

¿Ha pedido alguna vez información y le respondieron que era confidencial?

El ejemplo y las preguntas anteriores pretenden ser ilustrativos de la existencia de campos delimitados dentro del espacio en el que nos movemos. Hay campos a los que tenemos acceso y otros a los que no, hay campos en los que operamos porque nos interesan y otros que desechamos porque no tienen que ver con nuestros propósitos o con nuestros valores.

Reconocer el campo en que operamos y delimitarlo en función de las características de nuestra operación es una competencia social básica.

En el caso del padre con el hijo, ambos parten de que el campo es el avión pero el niño no tiene la competencia para delimitarlo. El padre que le explica lo está socializando.

La capacidad de reconocer y delimitar los campos es también una competencia organizacional básica, pero además se pone de manifiesto, de manera particular en las actividades de diseño.

Si me piden un sistema de prevención de accidentes en una fábrica, debo saber si se aplicará en las plantas de producción o debe incluir también las áreas administrativas. Si tengo que diseñar un encuadre para trabajar con un equipo de proyecto, debo saber si puedo reunirlos en cualquier momento o sólo en horas normales de trabajo.

Organizaciones de salud y de educación me han solicitado con frecuencia un diagnóstico institucional, y he comprobado casi

siempre al principio que mis interlocutores no poseían una representación adecuada de sus propias organizaciones, ni sabían hacia qué aspectos debería orientarse "el diagnóstico". En estos casos, ayudarlos a construir la representación ha sido siempre la tarea inicial y ha resultado sumamente esclarecedora para los participantes. Más aún, en muchos casos la intervención terminó allí, o bien se reenfocó radicalmente a partir de las cuestiones puestas de manifiesto durante la construcción de dicha representación.[6]

La delimitación del campo es, pues, una cuestión básica para el diseño y de ella tratan los puntos siguientes.

4. 1. Representación del campo

Fui consultando cierta vez por una organización que veía problemas en su sistema de compensaciones a los vendedores. Estaban a sueldo fijo y se preguntaban si tenían que pagarles comisiones para que mostraran una mayor agresividad comercial. En la medida en que progresamos en nuestro análisis, apareció que estaba emergiendo un nuevo modelo de negocios y que, más apropiadamente, lo que se requería era un enfoque de marketing completamente diferente. Sólo que esta empresa no tenía en su modelo de organización una distinción conceptual entre las actividades de marketing y de ventas. Pretendía entonces resolver con el rediseño del sistema de compensaciones a los vendedores un problema que era de otra naturaleza.

Acotemos respecto a la representación algunas consideraciones:

6. En la actualidad no acepto encargos de diagnóstico. He descubierto que quienes los encargan pretenden que yo convalide lo que ellos piensan a priori, para utilizar estos argumentos después en contra de otros que no piensan lo mismo. Nadie deja de tener una respuesta a la pregunta ¿qué nos pasa? Los encargos de diagnóstico se transforman radicalmente cuando pregunto qué se espera del diagnóstico y para qué se va a utilizar.

- Resulta esencial para un diseño tener un *modelo* adecuado del campo sobre el que vamos a operar. Este modelo debe ser *operacional*, de modo que podamos operar sobre él durante el desarrollo del diseño a semejanza de lo que sucederá después durante la implementación. Debe ser asimismo *apropiado* a los fines del diseño (Beer, 1972).
  En el diseño de un sistema de disciplina, es apropiado utilizar un modelo que explique la organización a través de la interacción entre tres sistemas: cultural, simbólico e imaginario. Ello es así porque la disciplina puede relacionarse con la estructura de normas y valores (sistema cultural), con los mitos unificadores y los rituales (sistema simbólico) y con el lugar de la organización como imaginario social, determinante para los sujetos de la internalización —en nivel inconsciente— del mundo externo (sistema imaginario).
  Será también apropiado utilizar un organigrama que muestre las dependencias verticales, porque la administración de la disciplina siempre adquiere un carácter jerárquico. No será apropiado en cambio recurrir a una representación ecológica que muestre las interacciones con el medio ambiente porque la disciplina no tiene que ver con estas cuestiones.
- El ejemplo anterior nos muestra la conveniencia de operar con varios modelos, eligiendo los más apropiados para cada organización y situación. Tales modelos podrán ser de distinto origen disciplinario, proveniendo de la antropología, el psicoanálisis, la administración, la ingeniería, la psicología social, la sociología de las organizaciones, el derecho, etcétera. Todas estas disciplinas han generado representaciones propias de organización, y el abordaje de cualquier diseño requiere, por ello, un enfoque multi o transdisciplinario. Veremos las cuestiones epistemológicas relativas a esto en el capítulo correspondiente.
- La riqueza de nuestro diseño dependerá, en gran medida, de la riqueza de nuestras representaciones. Los modelos que empo-

brecen la realidad generan resultados también pobres, cuando no absolutamente inválidos. El ejemplo del organigrama sirve para ilustrar este punto: ilumina sólo uno de los seis canales verticales que plantea el modelo cibernético de las organizaciones, el de las relaciones de dependencia jerárquica (Beer, 1972). Los otros cinco (el canal de la negociación de recursos, el de las articulaciones operacionales, el de las intersecciones de los contextos, el de los dispositivos antioscilatorios y el de auditoría) no existen para el organigrama, y por lo tanto quedarán excluidos de cualquier análisis y resolución para quien opere exclusivamente con él.

- Hay aquí una tensión entre el reconocimiento de la complejidad y la exigencia de reducirla (simplificarla) a través de la teoría. Será el *objeto del diseño* el que determine hasta qué nivel de detalle deberemos llegar en la representación del campo sobre el que vayamos a operar. Si tenemos que diseñar el código de ética para una organización de servicios públicos, será necesario que tengamos una representación muy detallada de la interacción con los usuarios y de los perjuicios que la conducta de los miembros de la organización les pueda ocasionar. Tal representación no será necesaria si, para la misma organización, nos piden que diseñemos el proceso de implementación de una nueva tecnología que es transparente para sus usuarios.
- Cualquiera que sea el nivel de detalle del modelo que vayamos a utilizar, no está de más recordar que ninguna representación puede tener la complejidad del original. Éstas son las malas noticias relacionadas con la famosa frase: *el mapa no es el territorio*. Las buenas noticias, como ya vimos, son que la reducción de variedad nos permite desembarazarnos de detalles inútiles. La metáfora del cuento de J. L. Borges "Funes, el memorioso" es ilustrativa al respecto. Se acordaba *tanto* de *todo* lo que le había sucedido que su memoria era inútil, porque no poseía ningún grado de selectividad.

- Una propiedad de los modelos es la de la *conectividad* entre sus componentes. Cuanto más detalladas sean estas conexiones, como es el caso de los seis canales verticales del modelo cibernético citado, mayor será la *creatividad* del diseño que utiliza dicho modelo.

> (...) La propiedad de ser un concepto es una propiedad de "conectividad", una cualidad que emana de encontrarse integrado en una especie de red; y sólo eso.
> (...) Los conceptos extraen su potencia de su mutua interacción. La clave y esencia de lo creativo es la elección del concepto idóneo en el momento oportuno (Hofstadter, 1899).

Los modelos encierran a su vez sus propias tensiones. En el organigrama, hay tensión entre verticalidad y horizontalidad; en el modelo de mediación como resolución de disputas, nos topamos con la tensión entre la cooperación y la competencia de las partes.

Uno de los modelos en los que con mayor grado de explicitación su autor ha identificado (y resuelto) las tensiones, es el de los sistemas —u organizaciones— débilmente acoplados (Weick, 1979).

Se trata de organizaciones en donde hay independencia más que interdependencia, procesos que parecen desconectados más que relacionados, acciones aisladas de sus consecuencias e individuos que funcionan con poca o ninguna supervisión.

El autor ha planteado que esto es típico de las organizaciones educativas, y encuentro muy ajustada la descripción a mi experiencia como profesor en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. En efecto, allí las cátedras funcionan de manera muy independiente, muchas acciones de los profesores parecen estar aisladas de los efectos que producción en el aprendizaje de los alumnos y los docentes prácticamente no tienen supervisión.

Siguiendo la modalidad expositiva de nuestros cuadros, podemos representar este modelo de la siguiente forma:

Modelo de una facultad organizada por cátedras

PARÁMETRO		PERFIL	
Relaciones			
Cátedras	Independientes	⊗	Interdependientes
Supervisión	Poca	⊗	Mucha
Propósitos			
Acciones/ consecuencias	Aisladas	⊗	Conectadas
Capacidades existentes			
Procesos	Desconectados	⊗	Relacionados

- En la representación de una organización, es necesario distinguir entre la organización en su conjunto, sus divisiones y sus unidades, sus áreas, sectores o departamentos, sus equipos de trabajo y sus grupos de pertenencia.

> (...) que el todo está siempre encapsulado en cada parte, y que ésta es una lección aprendida de la biología donde hallamos la impronta genética de todo el organismo en cada célula.
>
> (...) Es esta característica recursiva la que convierte este diagrama[7] en apropiado para cualquier organización (Beer, 1972).

Esta distinción entre el todo y sus partes, así como el modo en que dicho todo está presente en cada una de dichas partes, es básica para el diseño. Si se trata del sistema de admisión de pacientes en uno de los servicios de un hospital, precisaremos establecer la relación de dicho servicio con las áreas centralizadas, así como con el resto de los servicios. Se podrá diferenciar el sistema por las características de la enfermedad atendida, pero también se deberá asemejar en el cumpli-

7. Se refiere al diagrama que representa al modelo cibernético de la organización.

miento de ciertas normas y políticas comunes a toda la organización. Vemos aquí una tensión entre homogeneidad y heterogeneidad.

4. 2. Nivel focal y su relación con el nivel global

En el ejemplo del hospital, dependiendo de quién encarga el diseño y de cuál es su objeto, podemos hacer foco en el servicio en particular, o considerar el sistema de admisión de pacientes para todo el hospital. Llamamos "nivel focal" de un diseño a la porción de la organización que enfocamos en nuestro análisis, distinguiéndola como figura de un fondo con el cual está relacionada.

- La elección del nivel focal es básica y forma parte de la estrategia de la intervención (recordemos que todo diseño es una intervención sobre una organización). Si nos equivocamos en esta elección, por exceso o por defecto, las consecuencias negativas serán inevitables. Nos equivocaremos por defecto si en el ejemplo anterior del marketing restringimos nuestro diseño a un sistema de remuneraciones variables para los vendedores. El caso de equivocación por exceso no es tan frecuente desde un punto de vista técnico, dado que, aunque la demanda provenga de una parte de la organización, siempre habrá relaciones con el todo. No obstante ello, un ejemplo de orden político antes que técnico sería pretender extender el encargo del servicio hospitalario a toda la institución cuando la Dirección del hospital no está considerando ni quiere una intervención global.
- Parecería lógico, ante la duda, extender el nivel focal. Pero ello no es así y puede ser un grave error, ya que el intento de intervención global no demandada por la dirección de la organización puede abortar la resolución de la necesidad que tiene el área o sector que ha planteado la demanda. En estos casos, debemos quedarnos allí como nivel focal, reconociendo los límites que significa no controlar ciertas variables que pro-

vienen de un nivel más alto. La definición del nivel focal tiene siempre una dimensión política que es necesario analizar explícitamente. Ampliaremos esta consideración en el punto que sigue sobre gobernabilidad.

- Cualquiera que sea su nivel (organizacional, divisional, departamental o grupal), el nivel focal elegido será generalmente un *holón*, un conjunto de partes que funciona como parte de un todo más amplio. Como tal, puede exhibir una tendencia a la *autonomía* o a la *integración*, mientras que a su vez en la organización podrá primar el paradigma de la *verticalidad* (causalidad del todo hacia las partes) o el de la *horizontalidad* (causalidad de las partes hacia el todo). Habrá armonía si el nivel focal elegido tiende a la autonomía y el paradigma es el de causalidad de las partes hacia el todo, y también cuando sucede lo opuesto.
- Cualquiera que sea el nivel focal elegido, será importante analizar los atravesamientos (Lourau, 1972) del todo sobre la parte considerada, así como la transversalidad que exhibe esta parte respecto de dichos atravesamientos (Guattari, 1976). Atravesamientos, como reconocimiento de la sobredeterminación del todo sobre las partes, que impone, por ejemplo, la preexistencia de una relación de poder entre el docente que sabe y el alumno que ignora, más allá de la voluntad de los docentes y los alumnos particulares que quieran modificar esta situación.

  Transversalidad, como reconocimiento de que tales docentes y alumnos pueden oponerse a esta relación socialmente instituida, generando una acción instituyente que niegue la vigencia del poder como instituido social. Transversalidad como reconocimiento, también, de la generación y el sostén de las propias coherencias internas en una organización, que problematizan la validez de los modelos hegemónicos de las instituciones sociales cuando ellos no satisfacen sus necesidades particulares.

4. 3. Gobernabilidad. Variables controlables y no controlables

La *gobernabilidad* se define por la relación entre las variables controlables y no controlables de un sistema o una situación (Matus, 1988). Cuanto mayor sea el monto de variables controlables en relación con las no controlables, más gobernable será esa situación o sistema.

Cuando el partido gobernante propone un pacto de gobernabilidad a la oposición, lo que intenta es transformar en controlables ciertas variables que de otra manera permanecen fuera de su control y atentan contra las posibilidades de lograr sus objetivos.

La noción de gobernabilidad está directamente vinculada a la noción de complejidad, medida esta última por la cantidad de variables intervinientes y las relaciones que se pueden establecer entre ellas. Cuanto más complejo sea un sistema o problema, menor será en general su gobernabilidad.

- En cualquier diseño debemos proponemos ni más ni menos que aquello que está a nuestro alcance. Esto no implica una posición pasiva ni de aceptación resignada en relación con las variables que no controlamos. Antes bien, significa la realización de un análisis exhaustivo de hasta dónde podemos expandir los límites de nuestro control, lo cual presupone la existencia de una *tensión creadora entre lo posible y lo imposible*.
- La resolución de dicha tensión tiene una dimensión política y otra técnica. La primera está dada por la necesidad de negociar siempre los alcances de nuestro diseño con quienes tienen autoridad para establecerlo. La dimensión técnica tiene que ver con la imposibilidad de aprehender toda la complejidad implícita en el diseño en cuestión, como sucede por ejemplo en la modernización de las estructuras administrativas de alguno de los poderes del Estado. Es tal la vastedad del pro-

blema, que debe necesariamente acotarse para su desarrollo e implementación, aún si existiera (cosa que nunca ocurrirá) una voluntad política unánime para llevarlo a cabo.

- La existencia de variables no controlables proviene de la relación del nivel focal de nuestro diseño con el contexto que lo rodea y significa. Dentro de ese contexto habrá elementos en relaciones de *implantación simple* (un sistema obliga al otro, pero no a la inversa) o de solidaridad (un sistema implica al otro y recíprocamente) (Hjelmslev, 1959). El Ministerio de Educación está en relación de implantación simple con una escuela secundaria, por lo que la modificación del plan curricular en esta última estará sujeta a una serie de variables que no controla y a las cuales se tiene necesariamente que avenir. Las relaciones entre distintos niveles de recursividad se resuelven generalmente en el marco de la *racionalidad política*.

  Un sistema de promociones por méritos exige un sistema de evaluación del desempeño, y éste a su vez no será creíble si las promociones no se arreglan de acuerdo con sus resultados. Por lo tanto, uno y otro se imponen ciertas variables. Como vemos, en general, las relaciones entre sistemas de un mismo nivel se resolverán en el marco de una *racionalidad técnica*.

- Basados en lo anterior, podemos decir que la gobernabilidad del nivel focal estará siempre restringida por la existencia de un *metanivel político* ubicado en posición de restricción. Así, si una asociación civil sin fines de lucro se propone modificar sus estatutos deberá tener en cuenta para ello una serie de instancias dictaminadas por la Inspección General de Justicia, órgano de gobierno encargado del control jurídico de dicho tipo de organizaciones.
- Etimológicamente, "meta" significa por arriba y por abajo. El metanivel no sólo está en posición de restricción sino que

también sostiene con recursos, normas y políticas al nivel focal. Tal el caso de la asociación civil, en la cual la Inspección General de Justicia legitimará la voluntad de la mayoría si se cumplen todas las instancias dictaminadas para la modificación de los estatutos.

Se desprende entonces que la gobernabilidad de un diseño se incrementará en los casos en que exista una relación armónica y una concordancia de propósitos entre el nivel focal y su metanivel.

Paso 5. Parametrización del campo. Identificación y categorización de parámetros

Hasta aquí he utilizado la palabra "parámetro" sin haberla definido con precisión. No queda más remedio que salvar la omisión, y ello no resulta sencillo porque su significado puede resultar un tanto esquivo.

La palabra viene de las matemáticas. El diccionario la define como una variable a través de cuyas funciones otras variables pueden ser expresadas. También como una constante que entra en la ecuación de algunas curvas, especialmente la parábola. Curiosa coexistencia entre lo variable y lo constante que sirve bien a nuestros fines.

En el ejemplo de la empresa privada que hace consultoría en protección del medio ambiente, el papel por desempeñar es un parámetro relevante para el nuevo diseño que está tensado entre ser consultores o ser vendedores. Siempre habrá un papel por desempeñar para esta organización (de allí su carácter constante), y también este papel variará en función de las tensiones a que está sometido.

En el mismo ejemplo, el tiempo es un parámetro que los obliga a decidir si su discurso identificatorio se conjugará en futuro o en presente. La oferta podrá ser de servicios o de productos, y así sucesivamente con todos los demás parámetros identificados en el cuadro respectivo.

Etimológicamente, metro se asocia a medida. De allí, que sea habitual utilizar la noción de parámetro en los procesos de evaluación. Tal el caso

de los parámetros que utilizaremos para evaluar el logro de nuestros objetivos, o los parámetros dentro de los cuales transcurrirá una nueva gestión.

La identificación de los parámetros relevantes para el desarrollo o la implementación del diseño constituye el nudo argumental de nuestra metodología, enmarcado por el objeto y los factores críticos de éxito. He propuesto un relevamiento extenso de las variables de contexto, pero no importa cuán acertados y precisos seamos en la caracterización de dicho contexto de significación; si nos equivocamos en la identificación de los parámetros y sus tensiones, corremos el riesgo de terminar abordando un problema distinto del que queríamos resolver.

Para concluir esta sección definamos que *los parámetros son las constantes o las variables que se ponen en tensión en relación con un diseño dado, y que la resolución de sus tensiones proporciona el marco para especificar dicho diseño.*

Me importa aquí enfatizar qué es el diseño en particular y, por lo tanto, los quiebres que intenta anticipar el que pone al parámetro en tensión. Si la consultora en protección del medio ambiente se propusiera simplemente un diseño para mejorar su función de asistencia en el cumplimiento de las normas en vigencia, la tensión entre presente y futuro no se plantearía con la misma relevancia, y el tiempo podría ser eliminado como parámetro para dicho diseño.

Dada su naturaleza, existirá siempre una jerarquía de parámetros para el desarrollo o para la implementación y, de ello, tratan las secciones siguientes.

5. 1. Parámetros principales del diseño

Los parámetros principales de un diseño son aquellos que surgen de la consideración de los factores críticos de éxito, y están determinados en primera instancia por el objeto que guía al diseño.

Vimos el ejemplo de la implementación de un nuevo sistema de cobranzas, en la que la continuidad del flujo de fondos es uno de

los factores críticos para su éxito. La técnica que se va a utilizar en la implementación será entonces un parámetro principal de dicho diseño, y para su adecuada resolución no deberemos escatimar ni tiempo ni esfuerzo ni recursos.

Si se tratara del diseño de un *sistema de gestión a libros abiertos* (véase el punto 2.4.10 acerca del dinero), el *objeto* podrá ser una mejora en la calidad de las decisiones a través de la disponibilidad y el acceso a la información económica y financiera pertinente para todos los miembros de la organización. Un *factor crítico* de éxito serán los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización para leer e interpretar dicha información, y un *parámetro principal* será la capacitación de los miembros si no poseyeran dichos conocimientos y habilidades.

Diseño de la capacitación para un sistema de gestión a libros abiertos

PARÁMETRO		PERFIL	
Capacitación			
Agrupamiento	Clases institucionales	⊗	Familias organizacionales
Abordaje	Extensivo	··· ⊗	Intensivo
Tiempo	Dentro del horario normal de trabajo	..... ⊗	Fuera del horario normal de trabajo
Lugar	En la empresa	··· ⊗	Fuera de la empresa
Instructores	Externos	⊗	Internos
Preparación	Sin lectura previa	⊗	Con lectura previa
Metodología	Tipo clase teórica	····· ⊗ ·····	Tipo taller participativo
Evaluación del aprendizaje	Formal	⊗	Informal
Refuerzo al mes	Sí	⊗	No

Como vemos en el cuadro, resolver la capacitación implica a su vez la identificación de una serie de parámetros cuyas tensiones se han identificado y resuelto, sin que su enumeración pretenda ser exhaustiva.

- Los participantes podrán ser agrupados por clases institucionales (o grupos homogéneos; cortes horizontales por estratos jerárquicos: los operarios, los supervisores, los jefes) o por familias organizacionales (cortes verticales segmentados por tarea o finalidad: médicos, paramédicos, enfermeras y empleados de un mismo servicio hospitalario; operarios, supervisores y jefes de un taller de producción) (Mendel, 1981). En este ejemplo se ha elegido la primera opción porque se considera que los conocimientos y las habilidades preexistentes se correlacionan con el nivel jerárquico que las personas tienen en la organización.
- El abordaje podrá ser extensivo, con reuniones cortas y a lo largo de varias semanas, o intensivo, proponiendo por ejemplo una jornada de dos días de duración. Se ha elegido un abordaje extensivo, con seis reuniones de frecuencia semanal, de una hora y media de duración cada una, más una reunión de cierre y evaluación de tres horas.
- Las reuniones se harán al final de la jornada laboral, tomando una hora normal y una hora extra.
- Se realizarán en la empresa, con excepción de la última, que se hará afuera.
- Se recurrirá a instructores externos.
- No se exigirá a los participantes ninguna lectura previa.
- El curso consistirá básicamente en exposiciones de los instructores con algunos ejercicios prácticos a cargo de los participantes.
- Los conocimientos adquiridos durante el curso se evaluarán mediante una prueba individual escrita.

- Sobre la base de los resultados de dicha evaluación, se planificará un refuerzo de la capacitación a ser llevado a cabo un mes después de la finalización del curso.

A través de este ejemplo, el perfil obtenido nos permite añadir algunas consideraciones a nuestro análisis.

- El agrupamiento, los instructores, la preparación, la evaluación del aprendizaje y el refuerzo al mes se han considerado como *parámetros binarios*, optándose en todos los casos por uno de los extremos de sus tensiones. Insisto en que, en general, no hay parámetros de naturaleza binaria, y que simplemente se los ha tratado así en este diseño. Cualquier combinación entre extremos era a priori posible.
- Ciertas decisiones han arrastrado otras, y esto tiene que ver con la *sintaxis del diseño* (véase el punto 7.2 más adelante). Por ejemplo, al haber agrupado en clases institucionales, se sigue con un abordaje extensivo para generar así una interacción relativamente larga en el tiempo entre miembros de la organización que no comparten actividades con frecuencia.

  La no exigencia de preparación previa arrastra una modalidad expositiva para los instructores en la presentación de los conceptos.
- La capacitación ha sido considerada como un *parámetro compuesto*, dado que su resolución se ha abierto en una serie de parámetros componentes. Los *parámetros simples* son aquellos a los que no se les reconocen partes componentes. Veremos esto más en profundidad al abordar los aspectos epistemológicos del diseño en el siguiente capítulo.

Para finalizar este punto, señalemos que los parámetros pueden ser agrupados en *categorías lógicas*, y que el objeto de esta categorización es solamente reconocer a priori la sintaxis que pueden exhibir ciertas decisiones.

Ejemplo de parámetros agrupados en categorías lógicas

PARÁMETRO		PERFIL	
Capacitación			
Agrupamiento	Clases institucionales	⊗	Familias organizacionales
Coordenadas témporo-espaciales			
Abordaje	Extensivo	··· ⊗	Intensivo
Tiempo	Dentro del horario normal de trabajo	..... ⊗	Fuera del horario normal de trabajo
Lugar	En la empresa	··· ⊗	Fuera de la empresa
Didáctica			
Instructores	Externos	⊗	Internos
Preparación	Sin lectura previa	⊗	Con lectura previa
Metodología	Tipo clase teórica	..... ⊗	Tipo taller participativo
Evaluación del aprendizaje	Formal	⊗	Informal
Refuerzo al mes	Sí	⊗	No

Así por ejemplo, como se aprecia en el cuadro, hemos agrupado la preparación, la metodología, la evaluación del aprendizaje y su refuerzo dentro de una categoría lógicamente superior que corresponde a la Didáctica del curso. La sintaxis está resuelta desde la óptica de una didáctica tradicional que tiende a separar a los que enseñan de los que aprenden y al objeto de aprendizaje de su sujeto.

El abordaje, el tiempo y el lugar han sido considerados por su parte dentro de las coordenadas témporo-espaciales, y la sintaxis en este caso tiene más que ver con cuestiones logísticas que pedagógicas.

El objeto de establecer las categorías es para ayudarnos en la resolución armónica del perfil del diseño (véase punto 7.2 más adelante).

Además del ya consabido, *somos clasificadores clasificados por nuestras clasificaciones*, digamos que *no es imprescindible categorizar los parámetros*. Forzar una categorización es ciertamente peor que no hacer nada, porque si los agrupamientos de parámetros están mal hechos, atar las resoluciones de unas tensiones respecto de las otras del mismo grupo resultará tan erróneo como el agrupamiento que les dio origen.

Por lo tanto, si las categorías no surgen casi espontáneamente, si sentimos que nos tenemos que esforzar para encontrarlas, mejor dejémoslas de lado.

5. 2. Parámetros secundarios del diseño

En el ejemplo del punto anterior, la capacitación es un parámetro principal del diseño. En cambio, el acceso a los indicadores económicos y financieros puede tomarse como un parámetro secundario, porque no se considera la confidencialidad de la información uno de los factores críticos de éxito. En efecto, un sistema de gestión a libros abiertos debe estar basado en la confianza y restringir el acceso a la información no sería en este caso una buena señal.

La distinción entre parámetros principales y secundarios está dada solamente por su relación con el objeto del diseño y los factores críticos de éxito del diseño. Ello no nos releva de resolver adecuadamente también los parámetros secundarios; indica simplemente que las consecuencias de una resolución desacertada serán menos gravosas que en el caso de los parámetros principales.

Poner excesivas barreras para el acceso a los indicadores económicos y financieros no es una buena resolución en el ejemplo citado, porque no se condice con el espíritu de confianza que debe regir la implementación de un sistema de gestión a libros abiertos. La experiencia demuestra que la dirección puede compartir mucha

más información con sus empleados que lo que en principio considera seguro (Case, 1995).

De todas maneras, ante la duda, conviene considerar un parámetro *principal*. Su resolución nos podrá demandar un poco más de esfuerzo, tiempo o recursos, pero correremos menos riesgos de hacerlo a la ligera.

Obviamente, a través de estas consideraciones se hace manifiesto un *factor personal*. Un diseñador o su comitente (el que hace el encargo) pueden ser personas con algún sesgo paranoico, y, por lo tanto, optarán por considerar la confidencialidad un factor crítico de éxito. A partir de ello, instituirán códigos de acceso personalizados, información clasificada y procedimientos de auditoría para garantizar el cumplimiento de las normas.

También hay *factores organizacionales* que inciden en la clasificación. Si la cultura de la organización fuese básicamente controladora y el clima laboral persecutorio, el sistema funcionará bien con todas estas barreras porque está diseñado de manera congruente con su contexto de significación.

Esta última aseveración reconoce una excepción, y es cuando el diseño en cuestión pretende modificar su contexto de significación. Puede suceder, en efecto, que la cultura de la organización sea controladora y el clima laboral persecutorio, y que, precisamente por ello, elijamos implementar un sistema de gestión a libros abiertos con la intención de modificar esta situación. En este caso, desde un punto de vista semiótico, el sistema se constituirá en una *crítica* al orden instituido, y su implementación en una actividad instituyente, un acontecimiento que pretende negar la estructura de significación vigente.

En todo diseño hay siempre una *tensión entre la crítica* y la afirmación del orden instituido. Todo diseño, dentro de su contexto, refuerza la estructura de significación existente, o pretende convertirse en un acontecimiento que se resiste a ser significado dentro de dicha estructura.

5. 3. Parámetros para la comunicación del diseño

La relación entre organización y comunicación es de naturaleza simbiótica. No se puede organizar sin comunicar, y no se puede comunicar sin conocer la organización. Dado que el diseño es una de las actividades del proceso de organizar, le comprende también la simbiosis con la comunicación.

Por mejor resuelto que esté técnicamente un diseño, si no está bien encarada la comunicación en torno suyo será muy difícil que arribe a buen puerto. Es tanta la importancia que le asigno a la comunicación que me atrevo a afirmar que la inversa no es cierta: un diseño técnicamente inadecuado puede llegar a ser exitoso si la comunicación en relación con él está bien resuelta. En todo caso, las falencias técnicas pueden ser: resueltas durante el proceso de implementación y, aún después, dado que hay una buena comunicación a partir de la cual detectar dicha necesidad y satisfacerla.

Hemos señalado que todo diseño implica un proyecto y un proyecto sin comunicación no es nada. La comunicación es, a la vez, el indicador y el agente del diseño (Weil, 1992).[8]

Normalmente, el desarrollo de un diseño reconoce alguna autoridad que lo legitima y lo dirige. Una comunicación bien resuelta es entonces una responsabilidad exigible de quien debe rendir cuentas por el éxito del diseño. A través de ella, el gerente propone una representación homogénea del objeto del diseño y sus funciones, liga la función individual al desarrollo del diseño, canaliza la diversidad de aportes funcionales, sectoriales o geográficos en tomo a un concepto unificador y crea un lenguaje común (Weil, 1992).

8. La frase original en realidad dice: "La comunicación es, a la vez, el indicador y el agente de una nueva concepción de la empresa". Su campo de análisis es más amplio que el que aquí le asigno, pero me he permitido modificarla porque creo que el sentido es el mismo.

Recordemos del punto 2.4.4. que la comunicación referida a un diseño queda enmarcada dentro de las modalidades de comunicación vigentes en la organización. En tal sentido, deberán tomarse decisiones que relacionen la comunicación del diseño con la de la organización respecto a

- Los grados de especificación y de formalización.
- La direccionalidad de los flujos.
- El ejercicio del poder y la autoridad para el desarrollo y la implementación.
- La temporalidad, esto es, cuándo comunicar qué a quién.
- La segmentación de la información sobre la base de la posición, las necesidades y el perfil de los destinatarios.

Tales decisiones pueden convalidar los modos de comunicación vigentes o modificarlos. Esto a su vez dependerá, como ya hemos visto también en el punto 2.4.4, del valor semiótico del diseño y del tipo de cambio que entraña (véase el punto 5.6. más adelante).

A modo de listado de verificación para analizar la comunicación de un proyecto de diseño, vale la pena recordar aquí las funciones de la comunicación que deberán tenerse en cuenta (Jakobson, 1963):

- La *función referencial* que define las relaciones entre el mensaje y el objeto al que hace referencia. Tiene que ver con los contenidos de la información que se intercambia en la comunicación. Así, si estamos desarrollando el diseño de un sistema de higiene y seguridad para los operarios de una fábrica, intercambiaremos en el transcurso del desarrollo información, por ejemplo, acerca de las leyes que se deben cumplir.
- La *función expresiva*, que define las relaciones entre el mensaje y el enunciador, y expresa lo que este último siente en relación con lo que dice. En el ejemplo anterior, podremos decir muy enfáticamente que es nuestra firme intención cumplir con todas las reglamentaciones vigentes.

- La *función conminativa* que define las relaciones entre el mensaje y el destinatario, quien debe hacer algo a partir de su recepción. Siguiendo con el ejemplo, en el inicio del desarrollo podremos decir (conminar) a los participantes que no aceptaremos ninguna excepción ni excusa para no cumplir con las reglamentaciones vigentes.
- La *función estética* definida como la relación del mensaje consigo mismo. En el ejemplo, podremos elegir un lenguaje que no deje dudas acerca de la firmeza de nuestras intenciones, una estética de la autoridad.
- La *función fática*, cuyo objeto es asegurar la fluidez de la comunicación. En nuestro caso podremos establecer reuniones semanales para verificar el grado de avance del diseño.
- La *función metalingüística*, necesaria para precisar el sentido de los signos que corren el riesgo de no ser comprendidos por el destinatario. Está claramente ligada a la especificación y, en el ejemplo, podría consistir en la elaboración de un glosario de términos para el sistema de higiene y seguridad.

Agreguemos algunas consideraciones más respecto de la comunicación del diseño.

- Dada la naturaleza simbiótica de su relación con el diseño, la comunicación debe ser tenida en cuenta desde el comienzo mismo de las actividades. En tal sentido, es conveniente preparar cuidadosamente las etapas iniciales, porque son las que establecerán el tono de las etapas siguientes, para bien o para mal. En particular, una buena reunión de lanzamiento del proyecto siempre es recomendable y, en ella, no deben escatimarse recursos; por supuesto siempre en relación con la magnitud del proyecto.
- La comunicación implica el intercambio de información, y ya vimos que debe ser segmentada en función de las necesidades

de los destinatarios. Un criterio de *segmentación* que no debe dejar de tenerse en cuenta es el que distingue, a las víctimas del diseño, si las hubiere.

Todo diseño implica un proceso de cambio y, en relación con él, algunos nacen con estrella y otros quedan estrellados. El cuidado de las víctimas es también un mensaje reparador para el resto de los miembros de la organización.

- En el desarrollo de un diseño existe siempre la necesidad de relevar algo: las necesidades de los usuarios, las funciones de los prestatarios, los modos en que se hacen las cosas ahora y la manera en que pueden mejorarse. Estos *relevamientos* normalmente se hacen a través de *entrevistas*, y es importante para el diseño la forma en que se resuelve la comunicación en ellas.

  Los nuevos diseños surgen normalmente a partir de algo que no funciona, y las entrevistas de relevamiento derivan muchas veces hacia los aspectos negativos de la organización: ¿Por qué no se hace esto? ¿Quién lo impide? ¿Quién dispuso que esto se hiciera así cuando era evidente que no iba a funcionar? ¿Cómo resolver tal cuestión si no se poseen los recursos? ¿De dónde proviene tanta irracionalidad?
  El entrevistado, que normalmente sufre por los quiebres existentes, se pone en el papel de víctima y busca la coalición con el entrevistador, que no sólo le ofrece una esperanza sino que además lo puede (imaginariamente) proteger de la arbitrariedad del sistema actual y sus beneficiarios.
  Los riesgos aquí son varios: desde instalar el modo de *organizarnos para la derrota*, hasta generar, por *contrario sensu*, expectativas desmesuradas que nunca se podrán cumplir. Existe una alternativa que consiste en utilizar en las entrevistas el *método apreciativo* (Lang, 1996). Se trata de comenzar por ver lo que sí funciona y qué es lo que hace posible que funcione, en apreciar lo existente como base para pensar en lo nuevo. Las preguntas

iniciales son dramáticamente diferentes y establecen un tono positivo que puede perdurar a lo largo de todo el desarrollo del diseño: ¿cuáles son los aspectos más destacados de su función en relación con el diseño? ¿Cuáles son sus contribuciones más significativas? ¿Cuáles las relaciones satisfactorias establecidas con otros miembros en relación con el objeto del diseño? ¿Quién lo ayuda cuando está en problemas? ¿Hay momentos en que esto funciona mejor, y a qué se debe?
Es mejor comenzar con superávit. Si instalamos el déficit de entrada, es bastante probable que terminemos de la misma manera: perdiendo.

- La comunicación del desarrollo de un diseño pone muchas veces en posición de enunciadores a personas que no han participado en la génesis del proyecto. Tal el caso de un jefe de sección a quien le informan que debe comunicar a uno de sus empleados que será entrevistado por los diseñadores, y que durante un tiempo priorizará la atención de sus demandas por sobre sus actividades de rutina.

  Sucede muchas veces, en estos casos, que el enunciador no tiene la información suficiente para responder a las preguntas del empleado, que no entiende muy bien de qué se trata, que no le importa, que le parece que hay cosas más importantes o que no comparte los objetivos del diseño en cuestión. El riesgo es que, de manera explícita o implícita, el enunciador se transforme en un saboteador.
  Para resolver esta situación, es necesario procurar que los enunciadores estén alineados con las actividades de diseño. Deben entender de qué se trata, visualizar el contexto más amplio en que se inserta el diseño y tener toda la información, o las instancias a dónde recurrir, para contestar a las preguntas.
  Esto no significa que no puedan disentir y debe procurárseles un ámbito seguro donde puedan expresar sus objeciones. Pero

si, hecho esto y ratificadas las decisiones anteriores, aún persiste su desacuerdo deben comprometer su alineamiento en la acción.

Las organizaciones precisan del disenso en el momento de análisis, porque con él se nutren y se enriquecen las decisiones. Pero también requieren del alineamiento para la acción. De lo contrario, no van a ninguna parte.

Debo aclarar aquí que no creo en las decisiones por consenso en las organizaciones jerárquicas.[9] Niegan la existencia de la particularidad y son una expresión políticamente correcta de una voluntad totalitaria. La búsqueda de consenso en una organización es, en el mejor de los casos, una pérdida de tiempo; en el peor, una manipulación que trae como resultado la impostura del *falso consenso*, una situación en la que todos decimos que sí porque no podemos expresar nuestro disenso.

Consecuente con el enfoque que orienta a este libro, considero que es la *resolución dialéctica de las tensiones* lo que se constituye en el verdadero motor de avance de la organización.

- En las organizaciones jerárquicas, las decisiones respecto a un diseño suelen tomarse en estratos superiores a aquellos donde se implementan. La comunicación se inicia entonces de arriba abajo y es, a través de ella, que los decisores informan acerca de sus necesidades y sus intenciones. Comunicación significa *inter*cambio y esto a su vez comprende *la* interrelación de las partes, que están en interdependencia recíproca. Destaco los "*inter*" porque quienes creen comunicar sin este ida y vuelta, sólo están brindando, en el mejor de los casos, información. En el peor, sólo se están hablando a sí mismos.

  Es por esto que en el desarrollo de cualquier diseño es esencial establecer un adecuado proceso de comunicación con todos

9. No creo en las decisiones por consenso en ninguna organización.

los involucrados, y para que ello suceda habrá que pensar especialmente en los flujos de información vertical ascendente y en el diálogo que se genere en torno a ellos.

- Hoy día, la *tecnología informática* se ha constituido en una herramienta esencial para el desarrollo de los diseños, la comunicación en torno a ellos y su implementación. Particularmente, las intranets y todas las aplicaciones informáticas que permiten a los participantes de una red acceder a la información, intercambiar opiniones y tomar decisiones (agrupadas genéricamente bajo la denominación de *groupware*) son de una inestimable utilidad.

  La posibilidad inédita de interactuar de esta manera a la distancia ensancha los límites de la comunicación. En el diseño de un proyecto de aprovechamiento de una cuenca hídrica pueden interactuar por estos medios los expertos de un organismo internacional de fomento con los especialistas locales, configurando un *equipo de proyecto virtual*. Esta modalidad de comunicación no elimina la necesidad de interacción cara a cara, pero ciertamente contribuye mucho a ahorrar tiempo de viaje y costos, y a hacer que dicha interacción sea más efectiva cuando ocurre.

- Todo lo anteriormente dicho no niega las *dificultades* de orden político y técnico que existen para resolver adecuadamente la comunicación en torno a un diseño. *El objeto del diseño se propone como momento de afirmación*, con sus pretensiones de universalidad y perennidad, y habrá siempre entonces un momento de particularidad que lo niegue. Los objetivos serán cuestionados desde la óptica de los intereses particulares, y no faltarán quienes digan que esto es bueno pero no es oportuno. Por más cuidado que se tenga, no se podrán evitar las movilizaciones que genera todo proceso de cambio.

  He participado en el diseño de la nueva estructura de una empresa muy grande, en proceso de crecimiento. Más allá de

todas nuestras precauciones, cuando llegó el momento de decidir quiénes ocuparían las nuevas posiciones creadas, los montos de ansiedad eran notorios y los involucrados estaban visible y genuinamente preocupados. Hay cosas que son inevitables, y sería excesivamente omnipotente negar esta inevitabilidad.

- A lo anterior se añade el hecho de que, siendo la comunicación un proceso de interacción entre enunciadores múltiples y destinatarios también múltiples, siempre ocurrirán dos cosas en mayor o menor grado:

  a) Desautorizaciones recíprocas y mensajes contradictorios de los enunciadores.
  b) Interpretaciones particulares de los destinatarios.

  He sostenido en un trabajo anterior que la organización es la puesta en escena de un orden simbólico, y que en ella se lleva a cabo una lucha por la asignación y la apropiación de los significados. Esto significa la existencia de un proceso de negociación, y por lo tanto de una tensión entre enunciadores y destinatarios que ocurre en el marco de las relaciones de poder instituidas.

  > Porque el sentido no es algo inequívoco, que viene "dado" en la forma del mensaje, verbal o visual. Más bien es algo que se negocia, producto de una tensión entre la significación que el texto (la imagen) propone y la apropiación que realiza el destinatario o receptor. Esta tensión es la que lleva a otro desplazamiento, el de la posición central del enunciador (Arfuch, Chaves y Ledesma, 1997).

  Este desplazamiento del enunciador significa que no puede controlar de manera absoluta ni la emisión ni la circulación de sus mensajes, mucho menos aún su interpretación. Comunicación no significa aceptación ni consenso.

Para finalizar este punto, reconozcamos que la comunicación estará siempre ligada a la resolución de tensiones que se plantean en torno al diseño de la información relacionada, tensiones que

se repiten de sistema en sistema y que pueden expresarse, sin intención de agotarlas, en el cuadro de la página siguiente.

Los parámetros y las tensiones se explican por sí mismos. Tal vez sea necesario aclarar que calientes son los mensajes con mayor número de elementos de información y que proporcionan más elementos de descodificación para sus signos; mientras que fríos son los que menos de esto tienen (McLuhan, 1964). En los primeros, está más presente la intencionalidad del emisor; mientras que, en los segundos, hay más espacio para la interpretación propia del receptor.

Tensiones de la información relativa a un diseño

PARÁMETRO		PERFIL	
Contenidos	Precisa (Espécificada) Trasparente Abierta Redundantes		Ambigua Opaca Cerrada (Consolidada) No redundantes
Cantidad	Abundante Caliente		Escasa Fría
Alcance	Extendida No confidencial		Restringida Confidencial
Expresión	Digital No presencial Escrita		Analógica Presencial Audiovisual
Dirección	Horizontal Interna		Vertical Externa
Relación con el poder	Libre		Censurada
Estética	Técnica Despojada		Artística Cargada
Relación con el contexto	Contextuada		Descontextuada

5.4. Parámetros principales de la implementación

Tensiones entre el desarrollo y la implementación de un diseño

PARÁMETRO	DESARROLLO ANÁLISIS	PERFIL	IMPLEMENTACIÓN INTERVENCIÓN
Enunciación	Crítica		Afirmación
Objeto	Deseable		Posible
Momento	Instituyente Estrategia Proyecto		Instituido Táctica Resistencia
Producto	Emergente		Existente
Política	Disenso		Alineamiento
Epistemología	Complejidad Teoría Lengua		Simplicidad Práctica Habla
Aproximación	Extensiva Dispersión Levedad		Intensiva Concentración Pesadez
Disposición	Apertura		Cierre
Posición	Tomar distancia		Acercarse
Implicación	Toma de partido		Jugar el partido
Actitud	Reflexión		Acción
Ánimo	Exaltación Arrojo Postergación		Mesura Cautela Urgencia
Temporalidad	Transitoriedad		Permanencia

5. 5. Parámetros secundarios de la implementación

Hemos establecido en los puntos anteriores la distinción entre parámetros principales (relacionados con los factores críticos de éxito) y los parámetros secundarios. También hemos reconocido la conveniencia de establecer categorías

de parámetros a los efectos de armonizar la resolución de sus tensiones.

Queda para este punto simplemente reconocer la diferencia entre el desarrollo y la implementación de un diseño, diferencia que remite a la que existe entre *los momentos de análisis y de intervención*.

En realidad se trata de una distinción analítica, ya que todo desarrollo de un diseño es parte de la implementación, y toda implementación tiene a su vez momentos de revisión y replanteo del desarrollo. *Todo momento de análisis está incluido en una intervención y toda intervención no puede prescindir del análisis.*

Estas aseveraciones son simplemente el reconocimiento de la inseparabilidad y de la tensión existente entre análisis e intervención. Tensión que se expresa a su vez a través de la *separación* o la *integración* de estos dos momentos.

La noción de momento resulta aquí especialmente apropiada porque da cuenta de lo que el diseño es en una organización: un *proceso* en realidad nunca acabado, que como tal no queda exento del surgimiento de nuevas tensiones a lo largo de su devenir.

Reconocida la tensión entre desarrollo e implementación (o entre análisis e intervención), resulta interesante descomponerla en sus tensiones (u oposiciones dialécticas) componentes, que se visualizan en el cuadro de la página que sigue.

- Todo proyecto de diseño, sea de estructuras, procesos, sistemas, políticas o normas, surge de la imposibilidad de dar cuenta de los quiebres con el diseño actual. De allí que en su desarrollo se transforme en una enunciación crítica respecto a lo existente. Si el diseño se remite a un objeto antes inexistente, implicará una *crítica* implícita a la omisión. La implementación, por el contrario, es el momento de *afirmación* de lo desarrollado.
- El desarrollo persigue lo deseable, más allá de la viabilidad de nuestros deseos o de la disponibilidad de los recursos. La

implementación significa el cable a tierra, la conciencia de los límites y la consecución de lo *posible*.

- Desde la perspectiva crítica, el desarrollo se configura como un momento instituyente, en el que se puede negar la validez de los supuestos que dieron origen a lo existente. También vale esto para algo anteriormente inexistente, ya que en este caso lo instituyente es la resolución de la carencia.
  En cambio, la implementación transforma lo instituyente en instituido. He aquí la paradoja devenida en drama: el destino inevitable de todo instituyente, si triunfa, es el de transformarse en instituido. Victoria pírrica al fin, predestinada a que nuevos quiebres la quiebren, y convoquen a la necesidad de un nuevo desarrollo.
- El desarrollo es *estrategia*: en su transcurso definimos los objetivos, elegimos el nivel focal, identificamos sus parámetros y resolvemos sus tensiones. La implementación se rige por consideraciones de orden táctico: operamos en el marco de las relaciones de poder instituidas y reconocemos los límites impuestos por la escasez de los recursos. Sin embargo, el hecho de que la implementación sea esencialmente táctica no anula la existencia, dentro de ella, de un momento en el que se establece a su vez la estrategia que la va a orientar.
  En los días en que estoy escribiendo esto[10], el Poder Ejecutivo de la provincia de Buenos Aires se ha propuesto llevar a cabo un cambio radical de la estructura de la Policía Bonaerense. La estrategia del desarrollo está signada básicamente por la descentralización, como un modo de evitar la concentración de un poder que tiende a transformarse en perverso. Se trata de una verdadera refundación cuya puesta en práctica requeriría de un reemplazo de todos los cuadros, objetivo tácticamente imposible. Es por ello que

10. N. del E. Tener en cuenta que el texto original fue publicado en 1998.

los diseñadores y los ejecutores han optado para la implementación por una estrategia de asalto y descabezamiento de los mandos superiores, porque es tan grande su poder que se apuesta a que sólo se diluirá si desaparecen de un solo golpe. Consecuentemente se han pasado a retiro a los trescientos oficiales de mayor jerarquía y se han nombrado, como jefes de los departamentos descentralizados, a oficiales que revistaban en la segunda línea.

- Desarrollo es *proyecto*. De hecho, hemos dicho que todo diseño implica la gestión de un proyecto. Es en la implementación, a través de las consideraciones tácticas, cuando nos hacemos cargo de las *resistencias*.
- La génesis de un diseño es un *emergente* de la necesidad de resolver las cosas de una manera diferente de cómo se venía haciendo hasta ahora. El producto de un desarrollo es a su vez un emergente del análisis y de las decisiones respecto de las tensiones. Su implementación transforma el emergente en *existente*.
- Bienvenido sea en el desarrollo, ya lo dijimos, el *disenso*. Utilicemos las tormentas de ideas, los análisis ramificados y el pensamiento lateral. Asociemos libremente, actuemos sin censura y exhortemos al planteo de las objeciones. Cuando hayamos tomado una decisión, *alineémonos* en la acción.

  Por supuesto que esto no significa la eliminación del espíritu crítico necesario para las rectificaciones del desarrollo que inevitablemente surgirán durante el proceso de implementación.
- El desarrollo se rige por el paradigma de la *complejidad*. Es aquí donde consideramos la policausalidad y el equilibrio inestable surgido de la dinámica de las causalidades circulares y recíprocas.

> Un conjunto de elementos es complejo cuando, debido a limitaciones inmanentes de la capacidad de relación de los elementos, cada elemento

> ya no puede relacionarse en cada momento con cada uno de los otros elementos (Luhmann, 1984).

Ya vimos, sin embargo, que estamos restringidos a operar mediante acciones relativamente simples en relación con la complejidad de nuestras descripciones, y es por ello que en la implementación rige el paradigma de la *simplicidad*, con sus relaciones de causalidad lineales, y sus postulados de predictibilidad y estabilidad.

- El diseño es praxis. En su desarrollo nos fundamos y nos apuntalamos en la teoría. La implementación es la *práctica* que enriquece dicha teoría. Praxis es dialéctica: hay teoría en la práctica y práctica en la teoría. Hay un dominio de experiencia previa que abona las teorías de los desarrolladores, y sin conocimientos teóricos la labor de implementación carente de sustento. La práctica de la implementación, con su particularidad inherente, modifica (niega) la teoría que le dio sustento. La existencia de la teoría niega la validez de las soluciones puramente pragmáticas.
- En la dicotomía saussuriana, el *habla* es proceso (opuesto al sistema), es sintagmática (opuesta a paradigmática), es mensaje (opuesto a código), es discurso (opuesto a lengua), es *performance* (opuesta a competencia), es uso (opuesto a esquema), es estilística (opuesta a la lingüística). La *lengua* es sistema semiótico separado de las contingencias individuales, materiales y más generalmente no estructurales (Greimas y Courtés, 1979).

  Lengua es la estructura que fundamenta al diseño, la idealización de los deseos que lo originan, la pureza de sus líneas en el papel. *Habla* es la degradación de su uso, las transacciones que surgen en la práctica, las concesiones admisibles e imprevisibles producto de las contingencias.
- La aproximación del desarrollo es *extensiva*: idealmente, nada debe quedar fuera del campo de análisis y los plazos no deberían

estar sujetos a urgencias. La implementación es *intensiva* en el sentido de hacer foco en lo que ya se decidió y ser persistente en la puesta en práctica.

- Complementariamente con lo anterior, el desarrollo puede dispersarse, ir y volver, diluirse y volver a constituirse. Como todo análisis, entraña desconstrucción. La implementación requiere concentración, unicidad, densidad.
- Diría Milan Kundera[11] que el desarrollo es *leve*: es un momento de oportunidades, de exploración, de juego. La implementación es *pesada*: es aquí donde realmente rendimos cuenta de la efectividad de nuestro desarrollo y donde nos hacemos responsables de sus consecuencias no previstas.
- En el desarrollo, estamos *abiertos* a todo estímulo; en la implementación nos cerramos, casi obstinadamente, en torno de las decisiones que ya hemos tomado. El desarrollo es un momento que invita a las perturbaciones, las provoca. La implementación es un momento de cierre.
- Al analizar *tomamos distancia*, pretendemos alejarnos voluntariamente de nuestro objeto como un modo de defendernos de la fuerza de lo instituido. Siempre hay una razón para hacer las cosas como se hacen, aunque sea mal; la irracionalidad nunca deja de tener una razón de ser. Debemos evitar hacer sistema con lo existente y quedar atrapados en su red.

  En la implementación *nos acercamos* al objeto. Más aún, reconocida nuestra implicación, somos el objeto.
- Si de implicación se trata, en el desarrollo *tomamos partido* en relación con las múltiples opiniones que recogemos en los relevamientos. En el desarrollo, *jugamos el partido* que nosotros mismos hemos propuesto, y es natural entonces que tengamos aliados y adversarios. En el extremo, en el desarrollo somos árbitros; en la implementación, jugadores.

11. Autor del libro *La insoportable levedad del ser*.

- El desarrollo invita a la actitud *reflexiva*. "Reflexión" viene de reflejo, y es en este momento en que tenemos tiempo y disposición para ver a los otros y a nosotros mismos en el campo de análisis. En el desarrollo, uno quisiera *salirse de adentro* para mirarse por *fuera*.[12] En la implementación estamos orientados básicamente a la *acción*; nuestro objeto es transformar la realidad y operamos en consecuencia. La implementación es una *puesta en acto* del desarrollo.
- Emprendemos el desarrollo con un ánimo exaltado, porque todo nos parece, en principio, posible. Somos *mesurados* en la implementación, porque allí reconocemos nuestros límites y porque, fundamentalmente, es aquí cuando damos cuenta de las esperanzas que hemos generado.
- La actitud que corresponde al desarrollo es una de *arrojo*; no debemos temer en principio a nada ni a nadie. Ser timoratos desde el principio configura una derrota anticipada. La *cautela* se impone en la implementación. Si el desarrollo de todo nuevo diseño implica el otorgamiento de un crédito para el diseñador, es en la implementación donde lo estarán esperando sus acreedores.
- La idea de desarrollo significa aceptar la *postergación* de la satisfacción de nuestras necesidades. Constituye un signo de madurez el otorgar al desarrollo el tiempo que requiere en sí, más allá del que demandan nuestros deseos. El tiempo del desarrollo marca la constitución de un yo organizacional, capaz de manejar la postergación en contra de la necesidad de satisfacción inmediata de necesidades, que proviene del *ello*.

  La implementación es urgente, dentro de los plazos establecidos. Si ya nos decidimos, y si ya aceptamos que transcurrirá

12. Extracto de una canción de Carlos Barocela, cuyo nombre desafortunadamente no recuerdo.

un tiempo equis para la puesta en práctica, no admitiremos otros plazos que no sean los comprometidos. Y si surgen contingencias, mala señal, porque no fuimos capaces de preverlas en desarrollo. Así que hagámonos cargo de ellas y resolvámoslas sin generar nuevas postergaciones. El yo dice que podemos esperar, ¡pero el *superyó* pone límites y dice que no tanto!

- El tiempo del desarrollo es *transitorio*, hay un comienzo y un final, aunque, a la manera de Sartre, reconozcamos que todo diseño es una totalidad inacabada que de alguna manera estará siempre en curso. Implementación significa, por el contrario, *permanencia*. El diseño llega para quedarse y resulta genuina nuestra expectativa que dure lo más posible, aunque sepamos de su inacabamiento.

Releo las líneas anteriores y vuelvo sobre la tensión entre el desarrollo y la implementación, entre el momento de análisis y el de intervención. Vuelvo sobre todo a la tensión entre la separación y la integración de estos dos momentos.

No estoy diciendo que un desarrollo sea sólo enunciación crítica, persecución de un objeto deseable, momento instituyente y de proyecto etcétera, etcétera, etcétera. Ni que implementación sea todo lo contrario.

Digo que es la resolución dialéctica de estas polaridades la que nos ubica en el campo del diseño y, por lo tanto, de la organización.

5. 6. Parámetros para la comunicación de la implementación

Hemos visto que desarrollo e implementación son momentos en relación dialéctica, por lo que la comunicación para la implementación estará relacionada también dialécticamente con la comunicación del desarrollo.

Ambas se incluyen y se determinan recíprocamente, porque cuando comunico el desarrollo en realidad ya comenzó la imple-

mentación, y lo que sucede en la comunicación de la implementación realimenta la del desarrollo.

La distinción es entonces puramente analítica, pero sin embargo es preciso tenerla en cuenta porque, como se trata de necesidades y de interacciones distintas, la comunicación también habrá de diferir.

En el diseño de la nueva estructura de una empresa, se previó la existencia de relaciones contractuales entre las distintas unidades de negocios, porque ellas podían prestarse servicios unas a otras. La coordinación en el accionar de las unidades era uno de los factores críticos de éxito y la comunicación del desarrollo puso un énfasis particular en el conocimiento y el intercambio de opiniones respecto a cómo debían ser estos contratos. Participaron de estas reuniones miembros de los departamentos legal y administrativo, juntamente con integrantes del área de operaciones.

Los directores de las unidades de negocios fueron designados sólo en el momento de la implementación, y allí la comunicación entre ellos se estructuró en torno de las futuras negociaciones que las relaciones contractuales entre unidades les impondrían. Se capacitaron en grupo y reflexionaron acerca de la dialéctica cooperación-competencia en el marco de la cual habrían de interactuar. A través de esta experiencia construyeron su mutua representación interna y se fortalecieron como equipo, creándose entre ellos una corriente de solidaridad que permaneció en el tiempo a pesar de estar ubicados en localidades geográficas distantes.

Dado que estamos frente a la puesta en acto del desarrollo, y que es aquí donde previsiblemente las resistencias se manifestarán con mayor énfasis, la comunicación en torno de la implementación debe tener especialmente en cuenta los siguientes aspectos:

- Toda comunicación implica consonancias, disonancias y resonancias (Kesselman, Pavlovsky y Frydlewsky, 1978) entre los participantes, y la información que circule tiene que concebirse en función de estas cuestiones.

La información respecto a la implementación debe ser consonante con la estructura de significación existente; tiene que entrar en tono para evitar el riesgo de no ser atendida ni entendida. Las interacciones comunicativas entre los participantes deben asimismo ser consonantes, en el sentido de facilitar sus interacciones recíprocas en el proceso de la implementación.

Al mismo tiempo la comunicación, en términos de forma de los contenidos y las interacciones, espacio (lugar) y tiempo (oportunidad), debe ser *disonante*; tiene que crear impacto y *despertar* a sus destinatarios señalando que algo diferente está ocurriendo. De lo contrario se anula el valor de novedad que conlleva la implementación de un nuevo diseño, y con la novedad, seguramente, se irá la esperanza de que las cosas cambien.

Es necesario finalmente que la comunicación sea resonante, en el sentido de buscar y proporcionar las instancias en que resuenen al unísono las frecuencias de las necesidades de los participantes, movilizándolos en la dirección de los requerimientos de la implementación.

- Todo diseño implica un cambio y éste se manifiesta en todas sus dimensiones en el momento de la implementación. Es allí donde los participantes comprenden los verdaderos alcances del diseño; es entonces cuando piensan y sienten, muchas veces en el cuerpo, en su impacto en la cotidianidad.

  La comunicación de la implementación debe estar a tono, entonces, con el tipo de cambio que el diseño entraña. Un cambio conservativo no modifica la estructura existente, sólo la mejora y, por lo tanto, su comunicación se estructurará sobre la base de la afirmación de lo instituido más allá del *pequeño* carácter instituyente de la modificación. Los intercambios, en este caso, serán confirmatorios del orden establecido.

Los cambios innovativos o destructivos, por el contrario, alteran sustancialmente la estructura existente; implican una crítica al orden instituido y ése será el tono prevaleciente en la comunicación. La ambición es mayor, y los encuentros adquirirán un carácter más épico, por lo que es frecuente que los participantes se juramenten para el logro de sus objetivos. Dado que presumiblemente los obstáculos serán aquí mucho mayores, la cohesión será un valor y el alineamiento, una condición absolutamente necesaria.

Éste es el caso del cambio de estructura en la Policía Bonaerense, que yo calificaría como un cambio destructivo, a través del cual se pretende generar una nueva identidad para la organización. La movida es tan fuerte que los diseñadores juzgaron necesario extender el campo de la comunicación en la implementación.[13] Han comprometido entonces a la comunidad en su conjunto, a través de una profusa información presente cotidianamente en los medios de comunicación social, cosa fácil de lograr ya que se trata de una cuestión de evidente interés público.

De esta manera, el debate se ha instalado en un ámbito que excede la organización, y ello resulta apropiado para este tipo de cambios donde, además, el cambio es exógeno, es decir, generado de afuera hacia adentro. No sé si tendrá éxito, pero parece ser la única alternativa frente a sistemas perversos en estado de corrupción institucionalizada.

- Presumo que, a través de los ejemplos, queda claro que los parámetros del desarrollo y los de la implementación configuran dos juegos diferentes. En cambio, los parámetros de la comunicación suelen ser los mismos en un caso y en otro, sólo

13. Nótese que no han extendido este campo en el transcurso del desarrollo del diseño. Por el contrario, éste transcurrió casi silenciosamente, dados los requerimientos de confidencialidad que el caso posee.

que pueden resolverse de manera diferente dependiendo del tipo de cambio de que se trate. Si el cambio es conservativo, las comunicaciones del desarrollo y de la implementación serán en general consonantes.

Si se trata de cambios innovativos o destructivos, la comunicación de la implementación deberá ser disonante con la modalidad que rige en la organización y que relevamos en las variables de contexto. No hay reglas para la comunicación del desarrollo, y su grado de consonancia o disonancia dependerá de cada caso.

Veamos esto para la Policía Bonaerense en los cuatro cuadros siguientes, simplificados a mero título de ejemplo y sin otra información que la mencionada en los medios de comunicación social.

1. Parámetros del desarrollo del diseño (ejemplo de la Policía Bonaerense)

PARÁMETRO		PERFIL	
Estructura	Descentralización	⊗	Centralización
	Jefes de departamento electos	⊗	Jefes de departamento designados
	Muchas comisarías pequeñas	⊗	Pocas comisarías grandes
Cultura	Civil	⊗	Militar
Formación de los cuadros	Externa (Universidad privada)	⊗	Interna (Academia de Policía)
Marco jurídico	Estable	⊗	Inestable

Vemos que

- Se ha optado por una estructura muy descentralizada (18 departamentos);[14]
- En una de las decisiones más arriesgadas, se ha determinado que los jefes de dichos departamentos sean elegidos por la voluntad popular, y no designados por la superioridad jerárquica como ocurría anteriormente (parámetro binario);[15]
- Concordantemente con la idea de descentralización, habrá muchas comisarías pequeñas, en lugar de pocas y grandes como sucede en la actualidad;
- La cultura, por lo tanto, se asemejará más a una civil (el hecho de la elección popular de los jefes de departamento tiene aquí mucho peso) que a la militar;
- La formación de los nuevos cuadros estará a cargo de universidades privadas, en lugar de hacerse en la Academia de Policía como hasta ahora;[16]
- El marco jurídico será obviamente estable y estará configurado por una nueva ley que deberá ser aprobada por el Parlamento.

El ejemplo sirve para aclarar una cuestión. Por vías de la resolución del perfil, especificamos las decisiones básicas que configuran el marco para el diseño de detalle. No es el objeto ni está dentro del alcance de este libro desarrollar dicho *diseño de detalle*, por lo que no entraremos a considerar, por ejemplo, el organigrama de los

14. Estamos viendo la descentralización como parámetro simple, pero en la realidad su peso es tal que se lo debe considerar un parámetro compuesto, abriéndose en parámetros componentes: departamentos autónomos o dependientes, distribución de recursos directa o a través de áreas centralizadas, compras directas o centralizadas, etcétera.

15. Vale lo mismo que en la nota anterior: este parámetro puede descomponerse en la frecuencia de las elecciones, si serán a simple o a doble vuelta, si coincidirán o no con las elecciones municipales, etcétera.

16. Vemos hasta qué punto penetra la concepción capitalista neoliberal: ¡la formación de los recursos públicos queda a cargo de instituciones privadas!

departamentos o las comisarías, ni los artículos de la ley que debe sancionarse.

El diseño de detalle responde ya a enfoques de disciplinas específicas, la administración, la ingeniería, la sociología de la organización, la antropología social o el derecho en este caso. En la tensión entre generalidad y especialidad, este libro opta por ser generalista. Las cuestiones relativas a las especialidades están tratadas en libros específicos, y a estos libros remito al lector.

2. Parámetros de la implementación (ejemplo de la Policía Bonaerense)

PARÁMETRO		PERFIL	
Impulso	Externo	⊗	Interno
Resistencias internas	Aplastar	⊗	Negociar
Marco jurídico	Estable	⊗	Inestable
Velocidad	Rápido	⊗	Lento
Recursos	Abundantes	⊗	Escasos

Podemos apreciar que los parámetros de la implementación son los mismos que los del desarrollo, excepto en lo que se refiere al marco jurídico:

- La implementación estará impulsada por agentes externos, en este caso, el secretario de Seguridad del Poder Ejecutivo con facultades de interventor por tres meses;
- No se negociará con los disidentes sino que serán expulsados de la organización;
- Se operará en la transición con una Ley de Emergencia Policial, que será sustituida al término de la intervención por la ley definitiva ya mencionada;

- El cambio será extremadamente rápido: tres meses, lo cual configura una apuesta muy fuerte dadas las circunstancias, y muestra la importancia del valor de oportunidad en la implementación;
- Se pondrá especial cuidado en disponer de todos los recursos necesarios para la implementación, lo cual es disonante con la carencia de recursos *oficiales*[17] con que contaba la organización hasta ahora.

3. Parámetros de la comunicación del desarrollo (ejemplo de la Policía Bonaerense)

PARÁMETRO		PERFIL	
Actores	Pocos	···⊗·····	Muchos
Interacción	Cerrada	···⊗·····	Abierta
	Privada	···⊗·····	Pública
Información	Confidencial	···⊗·····	No confidencial
	No redundante	···⊗·····	Redundante

- El desarrollo estuvo a cargo de un pequeño número de juristas Y especialistas;
- cuya interacción fue sumamente cerrada;
- en ámbitos privados;
- tratando información de carácter absolutamente confidencial;
- y poco redundante (la redundancia no era necesaria en esta etapa, dada la conformación del equipo a cargo del desarrollo).

17. Esta carencia es la causa parcial del estado de corrupción institucionalizada: al no recibir los recursos suficientes para administrar sus asuntos, la Policía Bonaerense debió gestionarlos por otras vías que no se ajustaron precisamente a las normas legales.

4. Parámetros de la comunicación de la implementación (ejemplo de la Policía Bonaerense)

PARÁMETRO		PERFIL	
Actores	Pocos	⊗	Muchos
Interacción	Cerrada	⊗	Abierta
	Privada	⊗	Pública
Información	Confidencial	⊗	No confidencial
	No redundante	⊗	Redundante

- En la implementación interactuarán muchísimos actores, al hacer extensivo el campo de la comunicación a la comunidad;
- Correspondientemente, la interacción será bastante abierta,
- Y transcurrirá, en buena medida, en ámbitos públicos;
- Parte considerable de la información acerca de la implementación no tendrá carácter confidencial,
- Y se recurrirá a la redundancia de medios y de contenidos para asegurar la llegada, la comprensión, el interés y la participación de los sectores mayoritarios de la comunidad.

Paso 6. Especificación de las tensiones por resolver dentro de los parámetros identificados

En realidad ya he adelantado este paso, dada la modalidad expositiva que vengo siguiendo.

Además de las consideraciones que siguen, tal vez convenga detenerse aquí en la palabra "especificación" y nuestras cavilaciones sobre su relación con la ambigüedad.

Las tensiones, efectivamente, se especifican. Puede que lo hagamos de manera completa o incompleta, correcta o incorrectamente, pero la identificación de las tensiones siempre es una operación de especificación.

La *ambigüedad* en este caso queda restringida al significado de las palabras con las que especificamos las tensiones, y se resolverá por medio de la interpretación.

Cuando digo que los actores pueden ser pocos o muchos, el lenguaje ambiguo con que me expreso deja un amplio margen para la interpretación de los destinatarios. Pocos pueden ser diez para algunos, mientras que para otros pueden ser muchos.

Este ejemplo tan trivial nos permite recordar dos cosas:

- Toda especificación deja siempre un resto de ambigüedad;
- La determinación más precisa, en este caso del número de integrantes del equipo, queda reservada para el diseño de detalle.

6. 1. Especificación de las tensiones

Se trata de especificar las tensiones inherentes a cada parámetro, que pueden ser más de una, como hemos visto en los ejemplos presentados.

Estas tensiones surgen en general de las entrevistas de relevamiento con los involucrados en el diseño. Para un oído entrenado, las contradicciones serán evidentes, tanto como el hecho de que optar por uno de los polos no anula su opuesto.

- Recordemos que habrá tensiones que se expresen por medio de *oposiciones no contradictorias* en sí mismas. Tal el caso que ya citamos de la tensión entre medicina y negocio en una organización asistencial privada. La oposición contradictoria en el polo de la medicina será salud-enfermedad; en el polo del negocio, lucro-no lucro. Pero no hay nada que diga, fuera de las organizaciones de este tipo, que la atención de la enfermedad puede generar pérdidas. De hecho, tal tensión es irrelevante en el nivel de los hospitales públicos, donde la idea de negocio es (debería ser) inexistente.

- El sistema de tensiones puede estar configurado por más de dos polos. En el caso del diseño de una estructura de unidades de negocios, puede ordenarlas por los mercados verticales que atienden, por las regiones donde están localizadas, por los productos que fabrican o por la tecnología que emplean. Hay aquí cuatro polos que configuran un espacio multidimensional, en lugar del segmento de recta que generan los dos polos que venimos viendo hasta ahora.

  Este hecho ciertamente dificulta la representación gráfica y la visualización del perfil del diseño, pero de ninguna manera altera la metodología de análisis.

6. 2. Alineamiento de los polos

El objeto de alinear los polos es para facilitar la resolución de las tensiones y la visualización del perfil emergente.

En el cuadro correspondiente a los parámetros del desarrollo para la Policía Bonaerense, parece razonable alinear los polos de Jefes de Departamento electos y Muchas Comisarías pequeñas con el de la descentralización. Si los ciudadanos eligen a los Jefes, ello significa descentralizar respecto a la centralización inherente la designación por la superioridad; muchas comisarías pequeñas implican también descentralización de las localizaciones y de los efectivos.

También una *cultura civil* se alinea con la *descentralización* y la horizontalidad, mientras que una cultura militar es fuertemente centralizada y vertical.

Todos estos parámetros están en *relación sintáctica*, y por lo tanto resulta relativamente sencillo su alineamiento.

En cambio, la estabilidad o la inestabilidad del marco jurídico no parecen afectar la cuestión de la descentralización o la centralización. La relación entre estos parámetros es asintáctica y, por lo tanto, los polos pueden ordenarse de cualquier modo.

De lo dicho, podemos extraer algunas reglas sencillas:

1. Cuando la relación entre los parámetros es sintáctica, los polos tienden a alinearse.
2. En estos casos de relaciones sintácticas, el alineamiento se hace en función de los parámetros principales, ordenándose los polos de los parámetros secundarios en relación con ellos.
3. En caso de relaciones asintácticas entre los parámetros, el ordenamiento de los polos es indistinto.

De cualquier manera, al igual que lo que vimos con la categorización de los parámetros, la regla más importante indica que *no es imprescindible alinear los polos*. A veces el ordenamiento se hace forzado, caprichoso, tedioso. Sentimos[18] que bien podríamos poner un polo a la izquierda, si lo miramos de una manera, o a la derecha si lo vemos de otra, y el alineamiento deja de tener sentido.

Dicho lo cual podemos concluir diciendo que este paso es enteramente salteable, sin que ello signifique algún detrimento evidente para la calidad del diseño.

Paso 7. Resolución de las tensiones (desarrollo, implementación y comunicación)

Es aquí donde todos los puntos que preceden adquieren sentido. La resolución de las tensiones se hará más evidente si hemos sido:

1. precisos en la enunciación del *objeto del diseño*,
2. detallados y exhaustivos en la identificación de las *variables de contexto*,
3. perspicaces en la especificación de los *factores críticos de éxito*,
4. rigurosos en la *delimitación del campo*,
5. imaginativos en su "*parametrización*" y

18. Señalo la palabra "sentimos", porque efectivamente nos damos cuenta de esta situación más por la incomodidad, el fastidio, la irascibilidad y otras sensaciones similares, que a través de lo que podemos pensar. En la tensión entre el pensar y el sentir, prestemos atención al sentir en este caso.

6. ordenados en la *especificación de las tensiones* y el *alineamiento de los polos*.

7. 1. Resolución individual de las tensiones identificadas para cada uno de los parámetros

Se trata, como ya hemos visto, de ubicarse en algún punto del continuo entre ambos polos.

Lo recomendable es considerar primero cada parámetro por separado, sin dejar que las decisiones respecto a alguno de ellos sean influidas por las decisiones tomadas respecto de los parámetros previos.

Obviamente, los parámetros están relacionados, pero al proceder de esta manera pretendemos no cerrarnos sobre una decisión tomada a priori. Incluso puede ocurrir que, al resolver por separado la tensión correspondiente a un parámetro secundario, nos demos cuenta de que podemos modificar una decisión relacionada con un parámetro principal.

Los polos de las tensiones configuran relaciones de carácter dialéctico. El ubicarse en uno de los extremos implica una opción que no anula su opuesta. Diversos autores han abordado con suma lucidez esta cuestión.

- Para Niklas Luhmann, el *sentido* es una estrategia selectiva mediante la cual se elige entre diversas posibilidades, pero sin eliminar definitivamente las posibilidades no seleccionadas (Rodríguez y Arnold, 1991).

  > (...) gracias a la negación de la negación, es posible actualizar alguna de las posibilidades que había sido negada previamente, salvo que el tiempo la haya hecho fácticamente inutilizable, ya que sólo el tiempo, no la negación, elimina definitivamente las posibilidades (Luhmann, 1971).

  El autor introduce respecto a esta cuestión una dimensión temporal: las elecciones de un diseño cambian con el tiempo porque se modifican el objeto o las variables del contexto.

Agregaría yo un caso particular en que uno de los polos de la tensión puede efectivamente desaparecer, y es cuando estamos en presencia de un cambio destructivo que modifica la identidad. Asumiendo que el diseño propuesto se implemente en la Policía Bonaerense tal como está enunciado (cosa que creo poco probable), tendremos la tensión entre descentralización y centralización. Si se volviera atrás, a la organización vertical y autoritaria, el polo de la descentralización desaparecería instantáneamente, ya que en la identidad de una organización de este tipo ella no le cabe.

A través de este ejemplo, podemos afirmar que l*o que marca el paso del tiempo en las organizaciones es la naturaleza de sus cambios*.[19] Hay un tiempo enorme entre el estado anterior de la Policía Bonaerense y el nuevo, aunque la implementación sea muy rápida. Por el contrario, pueden pasar muchos años en una organización sin que pase nada.

- Edgar Morin se ha referido reiteradamente al par *actualización-virtualización* para afimar que la manifestación de uno de los polos no niega la permanencia del otro en estado de latencia.

  La implementación exitosa de un diseño, al prevenir efectivamente los quiebres que ocurrían antes y le dieron origen, actualiza la idea del orden en la organización y virtualiza la idea del desorden que lo precedió; la aparición de nuevos quiebres saca al desorden de su estado virtual (lo actualiza) y manda el orden al fondo (lo virtualiza).

  > Todo sistema presenta, pues, una cara diurna emergida, que es asociativa, organizacional, funcional, y una cara de sombra, inmersa, virtual que es el negativo de aquélla. Hay antagonismo latente entre lo que está actualizado y lo que está virtualizado (Morin, 1977).

19. Creo que esto es también válido para las personas, y aclaro que obviamente no me estoy refiriendo al tiempo cronológico.

> Podemos caracterizar entonces a la tensión que existe entre lo que está actualizado y lo que está virtualizado como una *metatensión* una tensión que rige la tensión entre los polos de todas las tensiones.

Otro tema. Cuando no consideramos binario un parámetro, la factibilidad de ubicarnos en un punto intermedio del continuo entre los polos responde al hecho de que la mayor parte de las decisiones reconocen la posibilidad de s*oluciones combinatorias*.

Vimos en el ejemplo del sistema de cobranzas que la implementación podía ser parte en paralelo y parte secuencial, dado que era posible operar de una forma en algunas zonas y de manera diferente en las otras.

En este caso, la combinación es factible porque la organización no es un todo monolítico sino que reconoce partes componentes en las cuales se puede optar por soluciones distintas dentro del mismo diseño.

En cambio, dijimos en el último ejemplo, en relación con la información, que optábamos por ser *poco* redundantes. Aquí, el ubicarse en un punto diferente de los extremos señala una *cuestión de grado*, ya que siempre podremos ser más o menos redundantes.

Estas dos parecen ser entonces las condiciones que permiten considerar no binario (o combinatorio) un parámetro: la existencia de soluciones combinatorias o de cuestiones de grado entre los polos opuestos.

7. 2. Consideración conjunta de las resoluciones individuales. Reglas emergentes para la sintaxis del diseño

En el paso 5, hemos categorizado los parámetros, si es que tal categorización tenía sentido; en el punto 6.2, alineamos los polos de las tensiones (también sólo si tenía sentido); y en el punto 7.1, idealmente, hemos considerado y resuelto dichas tensiones una a una.

Si la categorización y el alineamiento tuvieron sentido, entonces el perfil emergente nos dirá algo. En la visualización conjunta de todas nuestras decisiones, un punto que se cruza para el otro lado es un punto para revisar.

La sintaxis del diseño surge entonces, tal como lo venimos apreciando en los puntos anteriores, de la identificación de los factores críticos de éxito, la categorización de los parámetros y el alineamiento de los polos.

Consideremos esto con un nuevo ejemplo. Se trata del diseño global de una organización cuyo objeto es, en principio, apoyar la gestión de las defensorías oficiales que actúan en beneficio de pobres, ausentes y disminuidos mentales. Veamos lo que sucede en el siguiente cuadro (como siempre, simplificado en función de los fines expositivos).

Diseño de una organización no gubernamental para apoyo de las defensorías públicas

PARÁMETRO		PERFIL	
Identidad esquema	Sin fines de lucro	⊗	Con fines de lucro
Recursos financieros	Financiamiento externo (donaciones)	··· ⊗	Autofinanciación
Fuentes de financiamiento externo	Privadas	··· ⊗	Públicas
Fuentes de autofinanciación	Servicios de capacitación	..... ⊗	Servicios de consultoría
Miembros	Voluntarios ad honorem	··· ⊗	Empleados pagos
Dedicación	A tiempo parcial	⊗	A tiempo completo
Estructura	Débilmente articulada	··· ⊗	Fuertemente articulada
Misión	Restringida	..... ⊗	Amplia
Servicios	Especializados	··· ⊗	Generalistas
Alcance	Regional	..... ⊗	Global

El cuadro nos dice que:

- No habrá fines de lucro, como corresponde a este tipo de organizaciones. ¿A quién se le ocurriría hacer negocio en torno a la defensa de pobres y ausentes?
- Mayoritariamente, los recursos financieros provendrán de donaciones
- Gestionadas principalmente en empresas privadas (porque los organismos públicos ya de por sí restringen grandemente los recursos para el funcionamiento de las propias defensorías, y difícilmente dispongan de recursos adicionales para una organización no gubernamental).
- Las fuentes de autofinanciación serán los servicios de capacitación y consultoría a organizaciones que los necesiten y puedan pagar por ellos.
- Habrá sólo un *staff* mínimo de empleados pagos, siendo casi todos los miembros voluntarios que trabajarán *ad honorem*.
- Todos, aún los empleados pagos, trabajarán a tiempo parcial.
- Al estar constituida por voluntarios y empleados a tiempo parcial, la presión sobre las responsabilidades exigibles será baja y la estructura resultará débilmente articulada.
- La misión se restringirá al cumplimiento del objetivo específico, no extendiéndose a otros objetivos relacionados, como podrían ser la mejora del acceso a la justicia de todos los ciudadanos en general o la promoción y la defensa de los derechos humanos.
- La decisión anterior se toma porque ya hay muchas organizaciones en pos de estos últimos objetivos, no pretendiéndose ser una más y competir con ellas. Consecuentemente, los servicios serán altamente especializados y enfocados al campo de las defensorías públicas solamente.
- La organización será global, lo cual significa que pretenderá dar asistencia en cualquier país del mundo donde se la necesite y se la requiera.

Basados en los conceptos que hasta ahora hemos utilizado podemos decir que:

- los *parámetros principales*, relacionados directamente con el objeto del diseño y sus factores críticos de éxito, son la identidad esquema (organización no gubernamental sin fines de lucro), el origen de los recursos financieros, la misión y el alcance. Los dos primeros están en relación sintáctica entre sí (ser organización sin fines de lucro arrastra decisiones sobre el origen y el destino de los recursos financieros), y en *relación asintáctica* con la misión y el alcance (ya que, por ejemplo, la misión también podría ser amplia y el alcance, global).
- Las fuentes de autofinanciación, la relación con los miembros, su dedicación y la estructura son parámetros secundarios respecto a la identidad esquema y las fuentes de financiación. Las decisiones tomadas respecto de estos últimos arrastran las de los primeros, determinando un perfil que, como se ve en la figura, se acerca a los polos de la izquierda.
- El tipo de servicios es *parámetro secundario* de la misión. Al decidir que ésta será restringida al apoyo y el desarrollo de las defensorías públicas, los servicios necesariamente deberán ser muy especializados.
- Basados en las relaciones anteriores, podemos visualizar un perfil alineado hacia los polos de la izquierda.

Si las categorías y los alineamientos tenían sentido, nada impide sin embargo que ante un perfil volcado hacia uno de los polos nos volquemos hacia el polo opuesto en un parámetro particular. Tal sería el caso si decidiéramos, por ejemplo, trabajar sólo con empleados pagos: lo podemos hacer, pero no es habitual en este tipo de organizaciones y deberíamos tener una respuesta clara acerca de cómo obtendremos los fondos para pagarles.

La ventaja de tener los parámetros categorizados y los polos alineados es que la decisión "anómala" queda reflejada gráficamente.

Se desprende de lo que estamos diciendo que la falta de categorización y alineamiento quita valor al perfil gráfico.

7. 3. Perfil ajustado del diseño

Punto de llegada de nuestra metodología. Es aquí cuando, sobre la base de las reglas sintácticas puestas de manifiesto en el punto anterior, revisamos y ajustamos las decisiones que habíamos tomado en el paso 7.1 para cada parámetro considerado individualmente. Es aquí, finalmente, donde el diseño hace sentido y obtenemos el marco necesario para proceder al diseño de detalle.

Solamente resta señalar que el diseño de la implementación suele hacerse de forma *simultánea, secuencial o imbricada* con el diseño del desarrollo. Esto depende del caso y de la forma en que trabajen las personas.

Hay quienes primero diseñan y llevan a cabo el desarrollo, y sólo cuando han elaborado el primer perfil piensan en la implementación. Otros, con un pensamiento más sistémico, diseñan ambas cosas de entrada y simultáneamente.

Reconozcamos que hay una tensión entre

- pensar en el diseño en sí, sin preocuparse inicialmente por la implementación para no quedar restringido a priori por sus factores limitantes, y
- pensar en la implementación ya desde el momento mismo en que percibimos la necesidad del diseño.

Lo que en general termina sucediendo es que ambos diseños se van imbricando. Cuando al principio no comprendemos bien el problema, es difícil que podamos visualizar la implementación; pero ya en las entrevistas de relevamiento, generalmente los entrevistados van comentando soluciones posibles y dificultades previsibles para su implementación.

Por lo tanto,

- si el desarrollo se corresponde con un momento estratégico y la implementación con uno táctico, y
- no hay formulación estratégica que pueda prescindir de consideraciones tácticas, ni tácticas que puedan desarrollarse efectivamente sin una estrategia clara que las guíe, entonces
- no puede pensarse en el desarrollo sin la implementación, ni en ésta sin aquél.

Recordemos aquí que, en realidad, el inicio de un desarrollo ya es implementación. La separación es puramente analítica, y sirve también para tener en cuenta que no todo desarrollo llega a la etapa de implementación.

En este marco, la relación entre desarrollo e implementación es *complementariamente descriptiva*: no pueden emprenderse ni comprenderse sino conjuntamente.

Capítulo III

ASPECTOS PROBLEMÁTICOS DEL DISEÑO (DISEÑO: ¿SOLUCIÓN O PROBLEMA?)

Los problemas significativos que enfrentamos
no pueden resolverse en el mismo nivel de pensamiento
en que estábamos cuando los creamos.
Albert Einstein

Todo nuevo diseño entraña una esperanza: que las cosas resulten con él mejores que lo que eran sin él. Consecuentemente, todo nuevo diseño conlleva por parte de sus realizadores una promesa.

Los diseñadores son los depositarios de la esperanza y, supuestamente, de la confianza de los depositantes (la organización y sus miembros) en su capacidad para resolver los problemas que dan origen al diseño. Correspondientemente, la promesa del diseñador consiste en satisfacer las expectativas y necesidades de sus depositantes.

El sostén de esta promesa implica una cierta omnipotencia.

Pero cuando lo *depositado* es esperanza y confianza, más le valdrá al *depositario* ser cauteloso en su accionar, si pretende conservar el crédito de sus *depositantes*.

Esta cautela impone límites en el planteo de los objetivos y el alcance del diseño, y el reconocimiento de límites implica una cierta *impotencia*.

Todo diseño transcurre entonces en el marco de una tensión entre la omnipotencia y la impotencia, entre el arrojo de pretender resolver todo y el temor de no poder resolver nada.

Sólo puede pretender resolver todo quien tiene una visión excesivamente simple de lo que enfrenta. Cae por el contrario en la impotencia quien se siente abrumado por la complejidad del objeto que se le opone.

La problemática del diseño gira, también entonces, en torno de la tensión entre *complejidad* y *simplicidad*, y a esto me referiré en la apertura de este capítulo.

1. DESCRIPCIONES COMPLEJAS Y ACCIONES SIMPLES

Dado que las contradicciones operantes en relación a una cuestión de diseño ponen de manifiesto la complejidad del campo de análisis, comenzaré en esta sección por abordar la relación entre las descrip-

ciones complejas de la organización, y la necesaria simplificación a la que nos enfrentamos cuando pasamos al campo de la acción.

1.1. Descripciones complejas

De la mano de Edgar Morin, nos hemos introducido gustosamente en los dominios de la epistemología de la complejidad (Morin, 1984).

Autoorganización, autonomía, incertidumbre, ambigüedad, ecosistema, azar, irreversibilidad, emergencia, equilibrio dinámico, recursividad, causalidad recíproca, cambio no planeado y deriva estructural, orden a partir del ruido y evolución lejos del equilibrio: todos estos son significantes de un mismo significado universal, que rige nuestra existencia.

El desorden ha llegado para quedarse por derecho propio, la dialógica orden/desorden es de ahora en más el elemento estructurante de todas nuestras explicaciones relativas al cambio (social).

Ilya Prigogine, Henry Atlan, Heinz Von Foerster se han convertido, involuntariamente primero, y comprometidamente después, en los *maestros* de la nueva ciencia social. De esta manera, fisicoquímicos, biólogos y cibernetistas proporcionaron la legitimidad que siempre otorgaron las ciencias más duras a nuestras blandas aproximaciones sociales. La transdisciplinariedad toma cuerpo y un único lenguaje comienza a atravesar nuestros objetos de conocimiento.

Los nuevos paradigmas admiten la tensión existente entre orden y desorden. Consecuencia de ello es que ingresan en nuestras descripciones las contradicciones entre centro y periferia, estructura y proceso, apertura y cierre, autonomía y dependencia.

Por otra parte, la inseparabilidad entre sujeto y objeto nos impone el relativismo: nuestra mirada está condicionada por el lugar desde donde miramos, los puntos de vista son parciales y situacionales, el mundo es un mosaico fragmentado que reconstruimos como integrantes de redes sociales necesariamente sometidas a la lógica del poder.

El beneficio es indudable: la realidad nos ha impuesto su complejidad y nuestras descripciones se parecen cada vez más a la realidad que construyen.

Además, este beneficio es irrenunciable: quien ha *visto* la complejidad, ya no puede dejar de verla; quien se ha enfrentado a ella, sabe del rigor que impone. Para quienes intervenimos en organizaciones, los nuevos paradigmas vienen a dar cuenta intelectualmente de algo que siempre hemos sentido: somos una cáscara de nuez en el medio de un mar embravecido, las fuerzas que se nos oponen son inmensamente superiores a las nuestras y, por lo tanto, tenemos escaso control sobre el resultado de nuestras acciones.

1. 2. Acciones simples

Es imposible operar en el marco del paradigma de la complejidad. Nuestras predicciones naufragan con la consideración de las sucesivas y concurrentes interacciones recíprocas. El azar no es aceptado por nuestros clientes como génesis de sus necesidades, el *orden a partir del ruido*[1] es una buena explicación a posteriori, sostener un lugar en una organización que está *lejos del equilibrio*[2] es desequilibrante para uno mismo.

Reconocer que la acción escapa a nuestra intencionalidad, que las consecuencias de nuestra acción son impredecibles, es, en el mejor de los casos, paralizante; en el peor, inmoral. Algo hay que hacer.

No podemos sostener, en la acción, ambos polos de las contradicciones que identificamos. Entre el conocimiento y la ignorancia, pro-

1. H. Von Foester caracteriza por *orden a partir del ruido* a aquellas situaciones en las que un nuevo orden emergente sólo se explica como reacción del sistema frente a perturbaciones de origen externo o interno que atentan contra lo establecido.
2. I. Progogine sostiene que los sistemas disipativos evolucionan cuando se encuentran *lejos del equilibrio*. Si pensamos en el *ruido* que se genera cuando un sistema está lejos de su equilibrio, esta concepción se relaciona estrechamente con la ya señalada de H. Von Foerster.

ponemos conocer lo que ignoramos; ante objetivos legítimamente poco claros, impulsamos su esclarecimiento; en una situación de expansión caótica, aconsejamos un crecimiento ordenado.

Diseño es resolución de contradicciones. Por lo tanto, en la medida en que concebimos nuestra intervención, intentamos resolver la contradicción.

En una institución asistencial privada, reconocemos descriptivamente la contradicción entre medicina y negocio. Pero no tenemos más remedio que inclinarnos a escuchar las demandas del negocio frente a una crisis económica.

En una institución asistencial pública, admitimos la tensión entre el egoísmo y el altruismo que conmueve a sus profesionales. Pero optamos por el altruismo como motivación necesaria frente a una situación de emergencia social.

Lo público y lo privado cruzan extrañamente a la justicia civil, en tanto ámbito público de resolución de disputas privadas. Pero nos orientamos a lo privado cuando proponemos la mediación extrajudicial como uno de los modos de resolución alternativa de conflictos que pueden descongestionar a nuestros tribunales.

La contradicción entre competencia y recreación cruza las instituciones deportivas. Pero admitimos la necesidad de contar con equipos competitivos para atraer a los jóvenes que queremos recrear.

La tensión entre riesgo y seguridad es característica de las organizaciones financieras. Pero estimulamos a sus integrantes a asumir riesgos en su actividad cotidiana con la expectativa de obtener mayores utilidades. Y cuando en la consecución de dichos propósitos vemos que vulneran las normas que rigen nuestras operaciones, poniendo en riesgo nuestros activos, nos volcamos nuevamente hacia el lado de la seguridad imponiendo auditorías y reforzando la vigencia de las normas mediante cursos de capacitación sobre la correcta aplicación de las mismas.

Autonomía y dependencia son ejes inseparables para el análisis de las organizaciones cooperativas. Valoramos la autonomía, pero ante la

indiferencia de los miembros frente a cuestiones institucionales que competen a todos, citamos a una asamblea de asistencia obligatoria.

Estos ejemplos confirman que, más allá de la posibilidad de sostener momentos de desestructuración en nuestro devenir organizacional, necesitamos organizar lo que se desorganiza, estabilizar lo que se desestabiliza, otorgar relativos grados de previsibilidad a lo imprevisible. Ya sea que operemos con un marco teórico psicoanalítico, sistémico, sociotécnico, antropológico o administrativo, la percepción del desorden nos impulsa a una actividad ordenadora. Ordenamos nuestras reflexiones y propuestas en el espacio y en el tiempo, las categorizamos en función de las jerarquías lógicas que elegimos instituir u omitir.

Esta cuestión del orden es un imperativo ético y estético. Ético porque nos lo demanda nuestra actividad profesional, que nos sitúa frente a elecciones que ponen en juego nuestra responsabilidad individual. Estético porque nos guía siempre la necesidad de restituir la armonía del mundo que nuestros clientes y nosotros mismos sentimos perdida.

1.3. Una cuestión de sentido común

Debemos ser capaces de construir descripciones complejas y de diseñar acciones simples. Nuestras organizaciones proliferan variedad. La imposición del paradigma de la complejidad a nuestras descripciones implica el reconocimiento de esta cuestión. Pero nuestras acciones están sometidas a la razón de las causalidades lineales, al reconocimiento de los objetivos comunes como integradores y coordinadores de las conductas individuales, a la relación necesaria entre ensayo, error y corrección, a la búsqueda de la previsibilidad, de la estabilidad y de la certeza, porque de ello se trata el organizar.

Y aunque sepamos de antemano que es una batalla perdida, no podemos dejar de intentarla, porque en esto radica nuestra contri-

bución, y siempre esperamos estar mejor después de lo que estábamos antes.

Frente a estas dos *realidades*, se nos impone el desafío de diseñar acciones simples que sean congruentes con nuestras descripciones complejas. Acciones que no maten la complejidad.

Tal será el caso, frente a la resolución de contradicciones, si instamos a nuestras organizaciones clientes a que:

a) Reconozcan las contradicciones operantes en su campo.
b) Legitimen la opción por uno de los polos ante una determinada situación.[3]
c) Acepten que esta resolución sea situacional y estén dispuestos a problematizar sus decisiones cada vez que sea necesario, lo cual implica admitir el carácter dialéctico de la contradicción.

En cuanto a nosotros como analistas-operadores-diseñadores, tengamos en claro una cuestión de sentido común: *sólo la variedad absorbe variedad* (Ashby, 1956).[4] Habrá control en la medida en que la variedad de los marcos conceptuales del *controlador* (analista-operador-diseñador) equiparen la variedad de la situación a ser controlada. Si queremos dar cuenta de nuestras acciones (ya que no de sus resultados), aceptemos la responsabilidad de desarrollar, para la práctica con organizaciones, un esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO) (Pichon-Riviére, 1980) que incluya los aspectos epistemológicos, ontológicos, metodológicos, axiológicos y teleológicos en juego.

3. Ya complejizaremos esta proposición más adelante. Permítaseme sostenerla por ahora a los simples efectos de la retórica de mi presentación.

4. Para R. Ashby, la variedad es una medida de la complejidad. La ley citada implica, para un operador, la necesidad de enriquecer sus modelos explicativos como un *intento* de equiparar la variedad que despliega el sistema sobre el cual opera (individuo, grupo, organización, comunidad, sociedad, etc.)

Toda teoría debe ser un arma para reducir complejidad (Luhmann, 1984). Pero también la riqueza de nuestras acciones está condicionada por la riqueza de nuestras teorías.

Reconozcamos la contradicción dialéctica entre estas teorías y nuestra práctica. Frente a la pretensión de universalidad de los fundamentos teóricos, aceptemos su particularidad en la práctica como un modo de sostener la singularidad de nuestra praxis.

2. DESCOMPOSICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DEL DISEÑO

Si por problemática entendemos, sencillamente, la constelación de problemas que enfrenta el diseñador para sostener su promesa y mantener la esperanza en él (o ella) depositada, hemos visto sobre el final de la sección anterior que estos problemas reconocen aspectos epistemológicos, ontológicos, metodológicos, axiológicos y teleológicos.

- *Epistemológicos*, en tanto el diseño debe resolver problemas relativos al conocimiento del objeto sobre (y contra) el cual opera, hecho que a su vez lleva a la consideración de la relación entre el diseñador, su objeto y todos los involucrados.
- *Ontológicos*, porque debemos poseer teorías que den cuenta de la naturaleza del objeto sobre el cual el diseño opera, básicamente la organización. Recordemos que el objeto de la ontología es *estudiar el ser como es*, a diferencia de la deontología, que se ocupa del ser como debe ser. De allí, la importancia que hemos conferido en el capítulo anterior al relevamiento de las variables de contexto para describir cómo la organización es.
- *Metodológicos*, ya que debemos seguir un cierto camino para alcanzar el objeto del diseño, lo cual significa poder superar las contingencias y las perturbaciones que a ello se oponen. Esto plantea problemas a resolver mediante herramientas y recursos técnicos adecuados.

- *Axiológicos*, en tanto el objeto de nuestro diseño y las acciones que llevamos a cabo en pos de su consecución, están regidos por valores que trascienden al diseño en sí.
- *Teleológicos* finalmente, ya que desde esta perspectiva nuestras acciones y sus resultados se explican por la finalidad que las guía en el marco de los valores que sostenemos y nos sostienen.

2. 1. Cuestiones epistemológicas

Cuando somos llamados a intervenir en una organización, nos enfrentamos inevitablemente con tensiones que asumen la forma de contradicciones.

¿Nos ceñiremos al encargo manifestado por el comitente o construiremos la demanda con inclusión de otros participantes como etapa inicial de nuestra intervención?

¿Nos basaremos preponderantemente en el saber de la organización o en el nuestro propio? ¿Haremos prevalecer a la teoría tal cual es o a la adaptación de los conceptos a la situación particular?

¿Qué espera la organización de nosotros a este respecto y qué esperamos nosotros de ella?

¿Priorizaremos el producto de nuestro diseño o las relaciones en el marco de las cuales emerge y habrá de ser utilizado?

¿Convocaremos a una participación amplia o restringida?

¿Operaremos en base a una planificación rígida o flexible?

¿La comunicación será abierta o cerrada?

La consideración de estas contradicciones nos sitúa en el marco del paradigma de la complejidad. Por debajo de las preguntas enumeradas subyacen contradicciones de orden epistemológico:

- Hay tensión entre *descripciones autónomas* orientadas a distinguir los propósitos y las coherencias internas de la organización, así como los modos en que se preservan en la interacción con el entorno, y *descripciones heterónomas* realizadas desde los propósitos que un observador atribuye a la organi-

zación. Los médicos de un hospital, sin dejar de reconocer que su organización está para curar (descripción heterónoma), no podrán negar que la existencia de la enfermedad los beneficia.

- Hay tensión entre la *objetividad* que a veces se nos demanda y la *subjetividad* inmanente a nuestras apreciaciones.
- Hay tensión entre teoría y práctica.
- Hay tensión entre las *necesidades* del *operador* y los de *la organización y de sus miembros*, aún cuando el operador sea un miembro de la misma organización. El reconocimiento de esta tensión revela la *implicación* del operador y de los involucrados. (Lourau, 1972)
- Hay tensión entre la *inclusión y la exclusión* del operador en el objeto sobre el que opera. Me sitúo como un consultor externo pero no puedo dejar de reconocer que la organización me incluye, sólo que en un lugar diferente. La *inclusión* del operador en una trama de relaciones vinculares pone de manifiesto su *implicación sintagmática* y a ella se opone su necesidad de *tomar distancia* de esta red cuando debe presentar proposiciones que puedan perjudicar a personas con las cuales está ligado afectivamente, sea de manera positiva o negativa.
- Hay tensión entre el aferrarse del operador a sus propios esquemas conceptuales en la operación (*implicación paradigmática*) o ponerse en actitud de *dejarse sorprender* y permitir que el transcurso de la intervención ponga en cuestión sus conocimientos y experiencias previas.
- Hay tensión en nuestro trabajo de diseño entre *contenido* y *relación*, que se corresponde con la pregunta acerca del privilegio del producto que obtendremos o del proceso a través del cual dicho producto surgirá.
- Hay tensión entre una concepción del orden en las organizaciones como *natural* o *socialmente* construido.

La resolución de estas tensiones configura el perfil epistemológico en el marco del cual resolveremos el diseño. Cada uno de nosotros

tiene el suyo, más o menos fundamentado, e invito al lector a indagar acerca del suyo en el cuadro siguiente, al cual es posible añadir otras tensiones de similar naturaleza epistemológica.

Perfil espistemológico del diseño de organizaciones

PARÁMETRO		PERFIL	
Orden de la organización	Social		Natural
Descripciones	Autónomas		Heterónomas
Orientación a la	Teoría		Práctica
Postulado	Subjetividad		Objetividad
Relación sujeto / objeto	Integración		Separación
Primacía de las necesidades del	Operador / Diseñador		Organización
Marcos teóricos	Puestos a prueba		Confirmados
Primacía otorgada al	Acontecimiento		Estructura
Énfasis en	Relación / Proceso		Contenido / Producto
Operador / Diseñador	Incluido		Excluido
Distancia respecto de la red sociodinámica	Cercano		Alejado

Podemos afirmar que, además de los *factores organizacionales y contextuales*, hay un *factor personal* que determina fuertemente la resolución de estas tensiones. En cada pregunta está el preguntador, y en el modo de abordaje de cada diseño está el diseñador con sus teorías implícitas y sus matrices de aprendizaje, su experiencia previa, sus marcos teóricos y su implicación.

2.1.1. Teorías implícitas y matrices de aprendizaje

Respecto de las organizaciones y su funcionamiento, todos poseemos explicaciones no formuladas explícitamente y soste-

nidas de manera inconsciente. Estas teorías implícitas se manifiestan como presunciones acerca de factores causales, creencias que operan como restricciones para nuestra percepción de las características empíricas observables de las organizaciones con las que trabajamos (Kirk Downey y Brief, 1986).

Poseemos teorías implícitas acerca de:

- La relación entre individuo y organización, y su carácter complementario y/o antagónico.
- La relación entre objetivos individuales (o particulares) y organizacionales (o singulares).
- El comportamiento humano oscilando entre la suposición que a la mayoría de los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán si es posible (Teoría X) o la que sostiene que son capaces de ejercer autodirección y autocontrol si se les proporcionan las condiciones adecuadas (TeoríaY) (McGregor, 1957).
- Correspondientemente, los estilos de liderazgo más efectivos, que se ubican en la ancha banda que va desde los más autocráticos y directivos (Teoría X) hasta los más "democráticos", participativos y favorecedores de la autogestión (Teoría Y).
- La convocatoria a una participación amplia o restringida en los procesos de toma de decisiones.
- El acceso libre a la información en oposición a una circulación restringida.
- Las prácticas justas y equitativas por oposición a aquellas injustas y faltas de equidad.
- Las diferencias "naturales" o "sociales" en cuanto a jerarquía y poder, y por lo tanto, en cuanto a remuneración.
- El reconocimiento del precepto constitucional (a igual trabajo, igual remuneración) o la admisión de diferencias en las compensaciones por desempeño.
- Las posibilidades de especificación y las ventajas de la ambigüedad.

- Correspondientemente, la utilidad de las normas y los reglamentos con alto grado de especificación, en relación a la capacidad interna de los individuos para manejarse en la ambigüedad, reconociendo y trabajando dentro de los propios límites.
- Las formas efectivas de ejercicio del control, constreñidas o laxas.
- La función de las sanciones y recompensas, y el favorecimiento de la motivación a través de incentivos monetarios o simbólicos.
- El papel positivo o negativo que juegan los conflictos (individuales, interpersonales, intra e intergrupales, interorganizacionales, evitables o inevitables, necesarios o innecesarios).
- La convicción que organizar significa otorgar estabilidad y certeza contra la manifestación natural de la inestabilidad y la incertidumbre.
- Las cualidades anticipatorias de una planificación sistemática, normativa, por oposición a la valoración de respuestas adecuadas a las contingencias.
- Las ventajas de la centralización o descentralización.
- Las formas de división del trabajo: obreros y empleados, generalistas y especialistas, locales y globales.
- La función de la propiedad privada en la organización y los beneficios de una propiedad individual o social de los medios de producción.
- Las formas legítimas de apropiación de las utilidades, asignadas a los tenedores del capital o participadas con el personal, retiradas o reinvertidas.
- La relación entre el tiempo para la organización y el tiempo para uno mismo, la familia y los amigos, curiosamente denominado tiempo libre.[5]

5. ¿Será que el tiempo para la organización no es libre y que estamos dentro de ellas en cautiverio, como lo denuncia nuestro stress y lo marcan nuestras contracturas corporales? Para ser libres en una organización, debemos tener la opción de conseguir trabajo en otra organización si es que queremos irnos, y esta no es precisamente la situación para la mayoría de las personas en la actualidad.

- Las maneras efectivas de introducir cambios (evolutivos o revolucionarios, lentos o rápidos, locales o globales, etc.).

Estas teorías implícitas no provienen del aire ni son congénitas. Son el resultado de nuestras experiencias de socialización incluidas las influencias familiares y nuestro pasaje por los más variados tipos de organizaciones educativas, religiosas, de salud, de justicia, de control social, políticas, sindicales, de recreación, laborales. Es decir que son una manifestación de nuestro contexto y del modo en que lo hemos internalizado.

Configuran verdaderas matrices de aprendizaje,

> (...) modalidad con que cada sujeto organiza y significa el universo de su experiencia, su universo de conocimiento. Esta matriz o modelo es una estructura interna, compleja y contradictoria, y se sustenta en una infraestructura biológica. Está socialmente determinada e incluye no solamente aspectos conceptuales, sino también afectivos, emocionales y estructuras de acción (Quiroga, 1991).

Lo interesante de ellas es que, dada su naturaleza en buena medida inconsciente, tendemos a aplicarlas con prescindencia de la organización particular y de la situación por la que atraviesa. Es decir, que se configuran en una especie de puntos ciegos para el relevamiento de las variables de contexto.

Este es el aspecto limitativo de las mismas. Pero también poseen otro aspecto potencializador, consistente en que contribuyen a cerrar la brecha entre especificación y ambigüedad. Esto ocurre, por ejemplo, cuando la especificación de un rol no es completa (en realidad hemos visto que nunca puede serlo) y la persona llena los vacíos por medio de los mandatos de sus teorías implícitas. En la medida en que ellas coincidan con la cultura y la ideología de la organización, el problema estará resuelto, y si no coinciden, quedará puesto de manifiesto y obligará a mayores especificaciones.

El modo en que he enunciado estas teorías implícitas prefigura la posibilidad de visualizarlas en un cuadro, donde el perfil de resolución de las tensiones que el diseñador obtenga dará cuenta de su factor personal. Detallo a continuación dicho cuadro, y sugiero al lector su resolución como un buen ejercicio de autoconocimiento[6]. Creo también que es propicio para probar el beneficio de la categorización de los parámetros y el alineamiento de los polos; para ello debe tenerse en cuenta que el objeto del diseño es, en este caso, el reconocimiento de uno mismo y que cada uno de nosotros debería saber cuáles son nuestros factores críticos de éxito.

Perfil de las teorías implícitas acerca de la organización

PARÁMETRO		TENSIÓN	
Relación individuo / organización	Complementaria		Antagónica
Primacía de los objetivos	Organizacionales		Individuales
Comportamiento humano	Teoría Y		Teoría X
Estilo de liderazgo efectivo	Democrático		Autocrático
Participación en la toma de decisiones	Amplia		Restringida
Circulación de la información	Libre		Restringida
Diferencias jerárquicas	Sociales		Naturales
Remuneración	Por desempeño		Por puesto
Comunicación basada en la	Ambigüedad		Especificación

6. Nótese que he resistido la tentación de asignar puntajes a la resolución de cada una de las tensiones, lo cual hubiera permitido al lector, a la manera de los mejores tests de la popliteratura degradada, saber si tiene o no un perfil adecuado para ser un buen diseñador.

PARÁMETRO		TENSIÓN	
Utilidad de las normas y reglamentos	Poca		Mucha
Controles	Laxos		Ajustados
Motivación por incentivos	Simbólicos		Monetarios
Papel del conflicto	Positivo		Negativo
Actitud frente al conflicto	Albergar		Evitar
Planificación	Contingente		Normativa
Estructura	Descentralización		Centralización
	Horizontal		Vertical
División del trabajo	Integración de lo físico y lo intelectual		Separación de lo físico y lo intelectual
	Generalistas		Especialistas
Medios de producción	Propiedad colectiva, social		Propiedad individual
Utilidades	Participadas		Apropiadas individualmente
	Reinvertidas		Retiradas
Tiempo	Para la organización		Para uno mismo
Cambios	Revolucionarios		Evolutivos
	Rápidos		Lentos
	Locales		Globales

La relevancia de estas teorías implícitas para el diseño consiste, según señalan los autores citados, en que guían a las élites organizacionales en el diseño de sus organizaciones (Kirk Downey y Brief, 1986).

La necesidad de ponerlas de manifiesto obedece al hecho que normalmente estamos más interesados en confirmarlas que en ponerlas a prueba. Es por ello que casi nunca las revisamos aún

enfrentados a evidencias que las invalidan. De allí, en buena parte, la explicación de nuestros fracasos.
Somos también nosotros, como las organizaciones, un conjunto de soluciones en busca de problemas apropiados para ensayarlas.

Sólo que estas soluciones, internalizadas e inconscientes, configuran ideología, más precisamente nuestra ideología, la que

> (...) sirve para enmascarar las contradicciones que existen entre la realidad social tal como es experimentada por sus actores, y los intereses velados y contradictorios de los diferentes grupos sociales (Geertz, 1973).

He aquí finalmente la madre de todas las tensiones en lo que se refiere a los aspectos epistemológicos referentes al diseño, la que existe entre *desvelamiento* y *ocultamiento*.

Es por ello que he propuesto, desde el comienzo mismo de este libro, la necesidad de instalar el análisis de las contradicciones como una de las políticas al servicio de la eficacia de la organización y de la adaptación activa a la realidad de sus miembros.

Es por ello que en la resolución de la tensión entre individuo y organización, me sitúo en el punto medio, porque considero que sus relaciones son complementarias y antagónicas al mismo tiempo, que la organización está en posición de habilitación y de restricción del sujeto, y que para éste, la organización es un medio para desarrollar su potencial individual, y un fin en tanto quiera contribuir al desarrollo y crecimiento de la misma.

2.1.2. Los marcos teóricos y las relaciones interdisciplinarias

El conocimiento de la organización ha sido abordado desde diversas disciplinas, y no hay ninguna de ellas que pueda arrogarse los derechos exclusivos. Frente al diseño de un glosario para un sistema de medición de capital intelectual, deberemos acudir a la semiótica por el valor de signo que el mismo tiene; a la lingüística más precisamente en lo que a la especificación de sus términos y relaciones

se refiere; a la administración, la sociología o cualquier otra disciplina cuyo objeto sea la caracterización y gestión de la organización donde se aplica, al derecho en tanto existan normativas e implicancias legales para el uso de los términos; a la economía en cuanto pretendamos valuar monetariamente activos de naturaleza intangible; a la antropología en cuanto el glosario forma parte de la cultura; a las ciencias de la educación para entender cómo los miembros de la organización lo aprenden.

Distintas perspectivas son entonces necesarias para la resolución de un diseño y la identificación de las variables de contexto. Por más específico que parezca el objeto del diseño, como por ejemplo la implementación de una nueva tecnología en un taller, siempre habrá otra mirada para enriquecer el análisis y las acciones correspondientes. Más aún considerando que en general las distintas disciplinas están sustentadas en racionalidades también diversas, y ya hemos dicho que, si bien podemos reconocer la existencia de una racionalidad dominante, es conveniente sostener en el momento de análisis la tensión entre racionalidades que compitan entre sí.

Así, mientras la ingeniería de sistemas está sustentada en una racionalidad tecnológica, el derecho en una racionalidad normativa, la sociología en otra obviamente social y la antropología en una cultural, el diseño de un sistema de teletrabajo requiere el sostenimiento de todas ellas a los efectos de una propuesta integradora. De lo contrario, corremos el riego de plantear soluciones fragmentarias o parciales que, en la práctica, no satisfacen siquiera la perspectiva que les dio origen, como sería en el caso del teletrabajo, si sólo nos preocupáramos por el equipamiento y la tecnología de las telecomunicaciones.

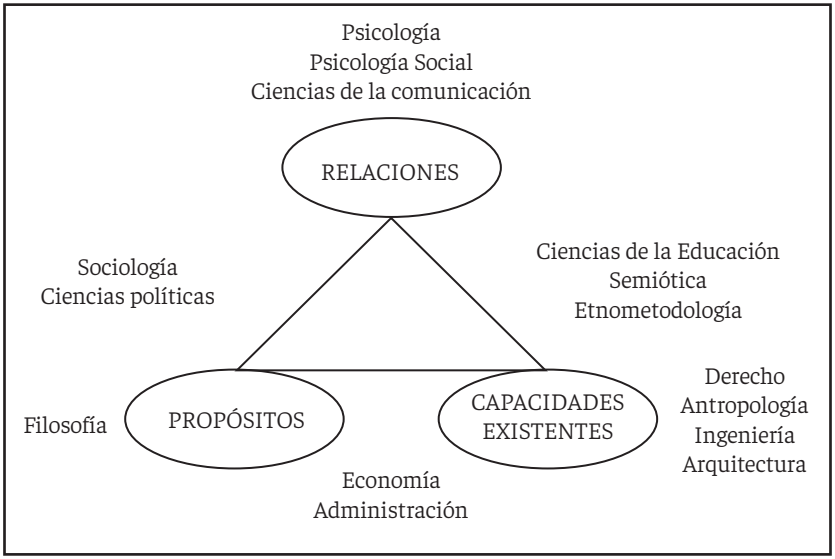
He considerado en un libro anterior la necesidad de sostener más de una isotopía como otra de las políticas que concurren al logro de la eficacia de la organización y de la adaptación activa a la realidad de los sujetos. Es difícil mantener múltiples planos de significación, y frente a esta necesidad se alzan numerosos obstáculos, pero es una manera de evitar caer en soluciones simplificadoras en exceso,

o peor aún, en el planteo de modelos hegemónicos sin alternativas. Y resalto esto, con conciencia de la hegemonía que ha adquirido la racionalidad económica en nuestra sociedad y de la imperiosa necesidad de modificar este estado de situación.

De la especificidad de las disciplinas y del ser de la organización que construyen, nos ocuparemos en la sección correspondiente a las cuestiones ontológicas. Corresponde a las cuestiones epistemológicas hacerse cargo del modo en que las distintas disciplinas conciben el conocimiento de su objeto, en este caso la organización, y de las dificultades para practicar una mirada interdisciplinaria que existen.

La construcción del conocimiento de la organización por parte de las diversas disciplinas está fuera del alcance de este libro. Sólo me limitaré a señalar que la estructura de los *dominios de la organización* puede resultar útil para visualizar desde dónde miran algunas de las disciplinas que abordan cuestiones organizacionales.

Los dominios de la organización y sus marcos teóricos



Analicemos a continuación el punto de mira que construye cada una de las diferentes perspectivas disciplinarias, tratándolas como objetos simples (por oposición a compuestos, en cuyo caso les reconoceríamos partes componentes) y sin pretender entrar en las complejidades que la caracterización rigurosa de cada una de ellas requeriría.

- Cualquiera sea su orientación, la *Psicología* se ocupa de los individuos y por lo tanto, ve primariamente a la organización a través de las relaciones que entre ellos se establecen.
- Tomado una de sus definiciones dada por E. Pichon-Rivière (ciencia que estudia los vínculos interpersonales y otras formas de interacción), la *Psicología social*, psicología al fin, también construye su perspectiva desde el dominio de las relaciones.
- Las *Ciencias de la comunicación* también dan cuenta de las relaciones entre los sujetos, y, en este dominio las ubico, sin dejar de reconocer que cuando también se proponen como objeto el estudio de los canales y de las tecnologías de la comunicación, ven adicionalmente desde las capacidades existentes.
- La *Semiótica*, definida por Ferdinand de Saussure como la ciencia que estudia la vida de los signos, tiene una mirada que articula el dominio de las relaciones (vida social) con el de las capacidades existentes (signos).
- Algo semejante ocurre con la *Etnometodología*, considerada una rama de la antropología, y definida como el estudio de los modos en que se organiza el conocimiento que los individuos tienen de los cursos de acción normales, de sus asuntos habituales, de los escenarios acostumbrados (Wolf, 1982). Al analizar las prácticas y los métodos con los que planteamos la normalidad, continuidad y estabilidad de la realidad social en la vida cotidiana, da cuenta de la utilización de códigos, normas y procedimientos que legitiman la relación entre los miembros de una organización.

- Los procesos de capacitación articulan los dominios de las relaciones y de las capacidades existentes, ya que permiten a los individuos adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para el uso de dichas capacidades. Por lo tanto, desde aquí también miran las *Ciencias de la educación*.
- El *Derecho* construye una mirada normativa de la organización, y las normas son parte importante del dominio de las capacidades existentes.
- La naturaleza en sí misma interdisciplinaria hace problemática la ubicación de la *Antropología*, pero la encasillo mirando desde las capacidades existentes porque es la disciplina que aborda el estudio de la cultura.
- La *Ingeniería*, en tanto se ocupa de la tecnología, y la *Arquitectura* con sus resoluciones del espacio, también miran desde las capacidades existentes.
- La productividad en el uso de los recursos es objeto de estudio para la *Economía* y la *Administración*, de allí su ubicación en la articulación entre el dominio de los propósitos (fines) y el de las capacidades existentes (medios).
- La *Filosofía*, en particular la teleología que explica las cosas a partir de los fines (antes que de las causas), nos muestra a la organización a través de dominio de los propósitos.
- Las *Ciencias políticas*, que se ocupan de la legitimidad de las decisiones políticas, y la *Sociología*, con su noción fundamental de rol y sus componentes de función y status, articulan los dominios de los propósitos y de las relaciones porque dan cuenta de los mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

El abordaje de la organización es complicado cuando se hace desde una sola perspectiva, y más complicado aún cuando se suman varias. Mis intervenciones en organizaciones son siempre de naturaleza interdisciplinaria, y esto viene dado desde el principio por mi formación en ingeniería industrial y psicología social. De hecho,

comencé a estudiar esta última al poco tiempo de empezar a trabajar como ingeniero, en vistas de las limitaciones que un enfoque disciplinario único me imponía.

Ha sido en el transcurso de dichas intervenciones que he experimentado en carne propia la tensión básica entre *unicidad* y *diversidad* que un abordaje simultáneo desde diversas disciplinas genera. La dificultad principal consiste en hacer converger distintos fundamentos, nociones, juicios, modelos, métodos de intervención y de validación sobre un mismo objeto. Porque operamos sobre el mismo objeto pero lo construimos de manera diferente. Es al revés del cuento del elefante y los ciegos, en el cual cada uno está tocando sólo una parte; aquí estamos viendo lo mismo pero con anteojos distintos.

Hay en la interdisciplinariedad una transgresión de las especificidades disciplinarias que lleva a otra tensión, la que existe entre *cooperación* y *competencia*. Como ingeniero, compito y colaboro con los sociólogos, los antropólogos, los psicólogos y los científicos políticos y de la comunicación cuando nos juntamos a diseñar una metodología para medir clima laboral. Cooperamos porque nos guía un mismo fin, y competimos porque construimos problemas diferentes.

Resulta necesario a esta altura distinguir la *pluri* o *multidisciplinariedad*, mera yuxtaposición de miradas, de la interdisciplinariedad,

> encuentro y cooperación entre dos o más disciplinas, aportando cada una de ellas sus propios esquemas conceptuales, su forma de definir los problemas y sus métodos de investigación (Apostel, Bottomore, y otros, 1982).

Nótese en la definición la enorme dificultad de encuentros entre disciplinas que a su vez presentan tensiones internas, que portan en su seno esquemas conceptuales en pugna y que, muchas veces, no han logrado especificar sus propios métodos de investigación.

Es por ello que resulta utópico mencionar siquiera la posibilidad de un enfoque *transdisciplinario*, que

> implica que el contacto y la cooperación entre las diversas disciplinas han terminado por adoptar un mismo método de investigación, o para hablar de forma más general, el mismo paradigma (Apostel, Bottomore, y otros, 1982).

Hablando de paradigmas, el obstáculo no es sólo inherente a la diversidad de fundamentos epistemológicos de las distintas disciplinas sino que proviene también su abordaje como compartimientos estancos en las universidades en que nos hemos formado. Soy profesor de Dirección General, una de las últimas materias de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, y cuando les preguntamos a nuestros alumnos al principio de cada cuatrimestre qué expectativas traen, nos responden unánimemente que lo que quieren es integrar. Han estudiado contabilidad, finanzas, comercialización, producción y recursos humanos, pero no los pueden juntar.

Haría falta un cambio radical de diseño curricular, que constituyera áreas problemáticas sectoriales (organizaciones productivas, educativas, asistenciales, de justicia, recreativas, sindicales, políticas, etc.) y analizar en ellas la contribución de cada especialidad a la construcción y desarrollo de la organización.

Experiencias basadas en esta propuesta ya se han intentado, y han fracasado, fundamentalmente por la dificultad para integrar a los distintos docentes en un espacio común. Las tensiones entre *visión global* y *visión particular*, entre *especialidad* y *generalidad*, se hacen inmediatamente presentes. Pero, por favor, no caigamos en el facilismo de achacar el fracaso a la resistencia al cambio de los docentes. Alguien dijo alguna vez, respecto de las organizaciones, que sólo las víctimas se resisten a los cambios.

Necesitaríamos una verdadera reprogramación interna, deberíamos comenzar por una desconstrucción crítica de lo aprendido, tendríamos que desaprender el mundo tal cual lo concebimos para construir otro. Y los prefijos *des* y *re* no se nos dan con facilidad.

Creo que muchos coincidirán con la necesidad de este cambio, más allá de sus dificultades, y reconocerán que, como siempre, el problema del cambio no radica el *qué* sino el *cómo*. No se trata de una cuestión de diseño curricular solamente, sino, más importante aún, de diseño del proceso de cambio.

2.1.3. La implicación del diseñador

¿La organización constituye para mí un medio o un fin?

¿En qué medida su objeto me es afín y en qué medida me genera indiferencia o rechazo?

¿Me traen necesidades materiales o espirituales, persigo recompensas financieras o simbólicas?

¿Los miembros (compañeros) de la organización me resultan simpáticos o antipáticos, tengo predisposición a trabajar con ellos o me generan rechazo?

¿Siento que mis marcos conceptuales habituales son útiles para comprender la situación o necesito operar con otros diferentes? ¿En este último caso, me siento capacitado o estoy dispuesto a hacerlo?

Todas estas preguntas, y muchas otras, remiten a la cuestión de la implicación, y no es mucho lo que he de agregar en esta sección a lo que ya hemos visto sobre este tema. Para consideraciones más extensas y profundas, remito al lector a la literatura específica sobre análisis institucional.

Ha sido este enfoque el que con mayor propiedad ha corrido el velo que ocultaba la inclusión del analista-operador-diseñador en la organización. Siguiendo sendas abiertas por la filosofía de las ciencias, principio de incertidumbre de Heisenberg incluido, han sido los institucionalistas quienes han señalado reiteradamente la inseparabilidad entre sujeto analizador y objeto analizado, y quienes han considerado en el análisis el contexto social más amplio a través de las nociones de institución y atravesamiento. Es a partir de aquí que toda pretensión de objetividad queda invalidada para la intervención en organizaciones.

La subjetividad no es una trampa sino la esencia que hace a lo humano; la intersubjetividad es la condición que permite la manifestación de nuestra esencial humanidad. Implicación es intersubjetividad.

No estamos "atrapados" en una red de relaciones que nos restringe, sino que es precisamente nuestra inclusión en dicha red la que posibilita nuestra operación, la que nos hace pensar y sentir como posibles la realización de los fines de la organización y de los nuestros propios.

El análisis de la *implicación sintagmática* (Lourau, 1975), la que nos refleja en la trama de relaciones vinculares que nos incluye, no tiene entonces sólo por finalidad poner de manifiesto los obstáculos que se nos presentan en la operación, sino también evidenciar los factores que pueden potenciar nuestra intervención.

En relación a la *implicación paradigmática*, la que da cuenta del compromiso que tenemos con nuestras representaciones y modelos, reconozcamos que en todo diseño estarán presentes, de manera subrepticia —si no inconsciente—, nuestras teorías implícitas y nuestras matrices de aprendizaje. *Todo diseño es, en este sentido, portador de ideología*, y el análisis de esta implicación nos permitirá desvelar la medida en que nuestra actividad puede colaborar al ocultamiento de las contradicciones operantes en el campo en que actuamos.

Es, en este punto, donde vuelve en nuestro auxilio la política que prescribe el análisis de las contradicciones y, además de las contradicciones de la organización, resultará necesario poner de manifiesto la nuestras propias.

Estando implicados como estamos, la distancia que impone un espacio de extraterritorialidad nos permitirá obtener mayores beneficios de este análisis. Estemos o no en relación de dependencia con la organización, resultará muy útil una *supervisión* de nuestro trabajo en un ámbito externo y con alguien, también incluido inevitablemente, pero menos implicado.

Las actividades de diseño nos absorben. En la identificación de las variables de contexto están nuestros prejuicios; en los factores críticos de éxito, nuestros sesgos y nuestras urgencias; en la representación del campo, nuestros modelos; en el análisis de gobernabilidad, nuestra omnipotencia o impotencia; en la identificación de los parámetros, nuestras obsesiones y nuestros puntos ciegos; y en la resolución de las tensiones están las nuestras. El perfil del diseño es, también, nuestro propio perfil.

Una mirada fresca nos asistirá en el reconocimiento de nuestros aciertos y en la corrección de nuestros errores. Una mirada rigurosa nos ayudará a fundamentar nuestras suposiciones básicas y una mirada crítica nos permitirá ponerlas en cuestión. Una mirada cálida nos reconfortará en momentos difíciles y una mirada no contemplativa nos alejará del conformismo facilista.

La supervisión es un espacio de encuentro con uno mismo a través del encuentro con el otro y no es imprescindible que el supervisor sea externo, sino que esté entrenado para el ejercicio de su rol.

2. 2. Cuestiones ontológicas

Siendo, como hemos visto, que la ontología consiste en la determinación de aquello en lo cual los entes consisten, y que se ocupa de las esencias antes que de las existencias, el diseño de y en organizaciones se hace problemático en la medida en que problemática también es la caracterización de la esencia de la organización.

Nuevamente, excede mis conocimientos y los alcances de este libro el agotar el análisis de esta problemática. Me limitaré en esta sección a:

- Profundizar en el carácter dialéctico de las contradicciones que un diseño debe resolver.
- Presentar las distintas metáforas con las que se alude a las organizaciones, el modo en que estas metáforas dan cuenta de

diversos aspectos esenciales de la organización y cuáles son las contradicciones que cada metáfora destaca.
- Señalar las contradicciones que cada disciplina intenta resolver y cómo ellas las llevan a construir diferentes representaciones de la organización.
- Identificar las tensiones universales presentes en todo diseño.
- Recordar finalmente la existencia de distintos niveles de recursividad en la organización y tratar de explicar por qué varía la identificación de las contradicciones en cada uno de ellos.

2.2.1. Diseño como resolución de contradicciones dialécticas

Ya hemos visto en el punto 7.1 del capítulo anterior que la opción por uno de los polos de la contradicción no elimina al polo opuesto, y que la resolución de las tensiones navega en el seno de la *metatensión* que se establece entre la actualización y virtualización de cada uno de los polos.

Hemos considerado también la existencia de parámetros binarios y no binarios, y dijimos a los efectos del diseño, que estos últimos son los que admiten soluciones combinatorias o cuestiones de grado entre los polos opuestos.

Resta detenerse un poco más sobre el carácter dialéctico de las contradicciones. Podemos hacerlo recordando la existencia de los tres momentos de la dialéctica:

1. El momento de la *afirmación* con sus pretensiones de *universalidad* y *perennidad*. Un sistema de *feedback de 360º* consiste en una evaluación del desempeño que incluye la apreciación de los superiores jerárquicos, los colegas y los subordinados del evaluado. Al diseñar un sistema de este tipo, estoy afirmando la validez universal de los juicios con independencia de la posición que quienes evalúan tienen respecto al evaluado.

2. El momento de la *negación*, o de la *particularidad*, que niega las pretensiones del momento de afirmación. En nuestro caso, no todos los juicios serán igualmente válidos, ya que estarán determinados por el lugar desde dónde se hacen. El jefe de una persona poseerá elementos de juicio que un subordinado no tiene, los colegas se inclinarán hacia una evaluación positiva por una cuestión de solidaridad de clase, los subordinados temerán la retaliación originada en un juicio negativo.
3. El momento de la *negación de la negación*, o de la *singularidad*, sin el cual ninguna acción coordinada es posible. Es el momento de la organización y, por lo tanto, del diseño: debemos negar las particularidades para poder hacer algo, y en ello consiste la resolución de las tensiones.

En nuestro caso, la opción puede plantearse entre un sistema de juicios iguales u otro de juicios calificados, con un sistema de ponderación que asigne distinto peso a cada uno en función de la posición de dónde proviene.

La resolución de las tensiones se ubica pues en el momento de la singularidad de los procesos dialécticos y le caben entonces las generales de la ley.

- La opción elegida será seguramente considerada la mejor dentro de las circunstancias y como tal sus diseñadores sostendrán su validez en un nuevo momento de afirmación. Es la síntesis que se convierte en nueva tesis.
- Sea cual fuera la opción elegida, su actualización sólo virtualiza las posibilidades desechadas pero no las elimina del campo. Así por ejemplo, si me inclino más hacia el polo de los juicios calificados construyendo un sistema de valuación fuertemente ponderado, no faltarán las quejas, el escepticismo y hasta las actitudes cínicas de aquellos cuyas opiniones pesen menos en la valuación final. Si fuesen los subordinados, se preguntarán con toda razón para qué se les pide un juicio si luego

se lo devalúa. Estamos nuevamente frente a un momento de negación o de antítesis.
- Si las quejas fueran tales que anularan la validez de la opción elegida, a lo largo de un proceso podrá decidirse ensayar una nueva solución. En nuestro ejemplo, podré optar por eliminar la opinión de los subordinados, inclinándome decididamente hacia el polo de los juicios calificados, o bien podré volver en el sentido de la igualación de los juicios, aumentando el coeficiente de ponderación para las apreciaciones de los subordinados.

El destino de toda resolución de tensiones consiste en que su validez quede negada por la emergencia de nuevas contradicciones. El destino de todo diseño es, por lo tanto, el de quedar invalidado por el paso del tiempo y sus inevitables secuelas: modificación del objeto que le dio origen, de las variables de contexto y de la resolución de sus tensiones, todo ello en función de la aparición de nuevas particularidades.

De aquí, el reconocimiento que un diseño adquiere valor inicial desde una perspectiva *sincrónica*, esto es, desde la consideración y resolución simultánea de todos los factores en juego; mientras que su vigencia debe analizarse desde una perspectiva *diacrónica*, propia de los procesos de mejoramiento continuo.

Todos los diseños deberían revisarse con cierta periodicidad, como una medida de carácter preventivo. No hacerlo significará enfrentarnos inevitablemente a los quiebres que los pongan en cuestión, y puede que sea tarde, tanto en términos de costo como de oportunidad.

He aquí una nueva tensión que emerge del carácter dialéctico de la resolución de las tensiones, la que se establece entre *anterioridad* y *posterioridad*, o como suele expresarse frecuentemente en las organizaciones, entre *acción proactiva* y *acción reactiva*. Esta tensión conlleva a su vez otra inherente a nuestra conducta como

seres humanos, la que existe entre *inquietud* y *comodidad*, o más precisamente entre una actitud *conformista* y una de *disconformidad* con respecto a lo existente.

El diseño de un sistema de mejoramiento continuo de las estructuras, procesos, sistemas, políticas y normas de una organización se enfrentará a estas y otras tensiones de similar naturaleza.

Para finalizar este punto, convengamos en que el tema de las contradicciones, considerado aquí dentro de las cuestiones ontológicas, bordea también aspectos epistemológicos. Dice Elliott Jaques al respecto:

> Como en el intento de formular la índole del tiempo tropezamos con problemas dominados en tan grande medida por esas antinomias, me pareció necesario enfrentar directamente a estas formidables parejas, *entendiéndolas como propiedades del vivenciar más que propiedades del mundo* y tratándolas como pares, dualidades, opuestos, en que cada término en su vida misma, para existir, depende simbióticamente de su contrario (Jaques, 1982).[7]

No quiero entrar en la discusión, sin duda polémica, acerca de si estas contradicciones pertenecen al mundo externo o son construidas desde nuestra vivencia del mismo, o ambas cosas a la vez. Sólo quiero señalar aquí dos cosas:

- El modelo de identidad de las organizaciones en que se basa este libro, considera a las relaciones dialógicas y sus resoluciones dialécticas como un aspecto esencial de la organización y estas relaciones son, para el diseño, abordadas desde una perspectiva ontológica. Esto no niega las cuestiones epistemológicas subyacentes bajo el hecho de que algunos reconozcan contradicciones allí donde otros no las ven.

7. La bastardilla es mía.

No sé mucho de filosofía, pero encuentro aquí una *tensión entre epistemología y ontología*.

- Ya sea que se trate de ontología o de epistemología, o más propiamente de ontología y de epistemología, la cuestión de las contradicciones en este libro se aparta obviamente del dualismo cartesiano, con la proverbial separación que establece entre sujeto y objeto, entre mente y cuerpo.

Las relaciones dialógicas se definen como la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario (Morin, 1981). Es esta simbiosis, determinante de su carácter complementario y antagónico al mismo tiempo, la que descarta toda dualidad cartesiana. Las contradicciones permanecen, son invariantes, y por lo tanto constituyen identidad. A través de las infinitas resoluciones dialécticas que ocurren en la estructura, la organización pretende resolverlas.

La oposición entre autonomía y dependencia es un rasgo que hace particularmente a la identidad de las organizaciones cooperativas. No importa cuánto proclamen ellas la autonomía del sujeto que les da origen y sustento, es en la cotidianeidad de sus prácticas donde deben luchar contra las relaciones de dependencia que provienen de nuestros procesos de socialización temprana, si no de nuestra misma condición humana. Y la cotidiana comprobación de actitudes dependientes no anula a la autonomía, así como la comprobación circunstancial de la autonomía no inhabilita a la dependencia. Son dos caras de la misma moneda y no puede entenderse la una sin la otra.

2.2.2. Diseño y metáforas de la organización

Si me represento a la organización como un campo de batalla, tenderé a diseñar sus mecanismos de resolución de disputas como en la guerra, es decir, a las patadas. Si la concibo como un cerebro humano, tendré dificultades para diseñar el espacio y el tiempo de los afectos, porque privilegio la función intelectual.

A lo largo y ancho de la literatura, se nos ha facilitado, o dificultado, la comprensión de las organizaciones a partir del uso de metáforas. Facilitado porque existe una asociación sustitutiva entre un campo de batalla y una organización que me ayuda a la comprensión de esta última si tengo una adecuada representación del primero. Dificultado, porque hemos escuchado a gente que habla de la organización como cerebro cuando no sabe nada de medicina o biología.

Señalemos algunas cuestiones importantes para nuestro análisis respecto de las metáforas.

- No son simplemente un modo de hablar o de referirse a una cosa:

> Nuestras formas convencionales de hablar sobre discusiones presuponen una metáfora de la que raramente somos conscientes. La metáfora no está meramente en las palabras que usamos -está en nuestro concepto mismo de discusión-. El lenguaje de la discusión no es poético, imaginativo o retórico; es literal. Hablamos de discusiones de esa manera porque las concebimos de esa manera - y actuamos según la forma en que concebimos las cosas (Lakoff y Johnson, 1980).[8]

Es interesante señalar que el título original en inglés del libro de esta cita es *Metaphors We Live By*, cuya traducción literal podría ser *Metáforas A Través De Las Que Vivimos*.[9]

Vivimos en y a través de metáforas. Si hablamos de la organización como un campo de batalla, vamos todos los días a la guerra.

- Ninguna metáfora sustituye totalmente al objeto que intenta ayudar a entender.

8. Se refiere a la comprensión metafórica de la discusión como una guerra, a través de frases tales como "*destruí* su argumento", o "su posición era *indefendible*".
9. Y no *Metáforas de la vida cotidiana*, la opción de la edición en español citada en la bibliografía, que se aparta de la traducción literal.

> Es importante ver que la estructuración metafórica que se implica aquí es parcial, no total. Si fuera total, un concepto sería en realidad el otro, no sería meramente entendido en términos del otro (Lakoff y Johnson, 1980).

Toda metáfora alumbra algún aspecto parcial del objeto y, por lo tanto, oculta otros. Si concibo a la organización como un campo de batalla estoy, por un lado actualizando el conflicto y virtualizando u ocultando la cooperación; por el otro, no estoy aludiendo a los aspectos de procesamiento de información que ilumina la metáfora del cerebro.

Quien ha tratado con mayor profundidad la significación de las metáforas en el análisis organizacional es Gareth Morgan (1986). En su libro describe ocho metáforas frecuentes a las cuales yo me permitiré agregar una más que he venido utilizando con sumo provecho —para mí al menos—, la de la organización como texto.

Tomaré entonces estas nueve metáforas, y a través de la consideración de los aspectos parciales de la organización que iluminan, identificaré las contradicciones que ponen de manifiesto. Confío en que a través de este análisis resulte evidente la conveniencia de recurrir a ciertas metáforas y, sólo a ellas, en el transcurso de la resolución de nuestros diseños.

Por si no queda claro, quiero decir que si estamos diseñando un sistema de resolución de disputas, la metáfora del campo de batalla nos puede ser de suma utilidad. En cambio, la del cerebro puede ser absolutamente prescindible en este caso. Desde esta perspectiva, todo diseño tendría un conjunto de *metáforas pertinentes*, y dado que vivimos en las metáforas, una adecuada elección de las mismas es una condición básica para la correcta resolución de un diseño.

1. La organización como *máquina* pone el acento en la eficiencia, la racionalidad y la propiedad de la organización como sistema cerrado.

Las tensiones principales en esta metáfora se establecen entre entradas y salidas, entre proceso y producto, entre aprovechamiento y desperdicio.
Recomendable para los diseños en los que haya algún proceso de transformación, como por ejemplo, un sistema de producción u otro de procesamiento de información.

2. La organización como *ser vivo*, basada en la biología, se ocupa de la satisfacción de necesidades, la impredictibilidad, la equifinalidad, la adaptación, la relación entre especie e individuo, la diferenciación. Apunta a las características de la organización como sistema abierto.
   Sus tensiones principales se establecen entre el propio ser y el contexto, entre crecimiento y decrecimiento, entre evolución y mutación, entre salud y enfermedad.
   Resulta especialmente apropiada para el diseño de todo lo que tenga que ver con el afuera, como ser sistemas de comercialización o de protección de medio ambiente; también para relaciones interorganizacionales.

3. La cibernética sustenta la metáfora de la organización como *cerebro*, abordando los modos de procesamiento de la información, la toma de decisiones y el aprendizaje. Resalta las tensiones entre decisión y control, entre información y realimentación, entre almacenamiento y recuperación o captura, entre conocimiento e ignorancia.
   Es apta para el análisis de los procesos de innovación, el desarrollo de sistemas de soporte para la toma de decisiones, y para el diseño de modelos y procesos de aprendizaje organizacional (*learning organization*).

4. La organización como *cultura* refleja la construcción social de la realidad. Destaca el valor de los significados compartidos,

los mitos y las creencias como facilitadores de la acción alineada y convergente.
Las tensiones básicas aquí son entre repetición e improvisación, entre historia y narración, entre creencia y raciocinio, entre realidad externa y realidad interna, entre positivismo y constructivismo.
De suma utilidad para el diseño e implementación de normas, sistemas de ingresos, egresos y promociones, para el diseño de eventos, para la difusión de la misión y de la visión de una organización.

5. La organización como *sistema político* enfatiza la importancia de los intereses contrapuestos, de los conflictos y sus modos de resolución, así como de las relaciones de poder.
Las contradicciones básicas se establecen entre conflicto y cooperación, poder y resistencia, enfrentamiento y conciliación o negociación, gobierno o anarquía, centralización o descentralización.
Es importante obviamente para el diseño de sistemas de resolución de disputas, ya que en relación a ellos adquiere casi un valor literal. El rol de un *ombudsman* y las vías de apelación en un sistema de evaluación del desempeño son también ejemplos de diseños que pueden abrevar en esta metáfora.

6. La organización como *aparato psíquico*[10] analiza las relaciones entre sistemas psíquicos (consciente, preconsciente e inconsciente; yo, ello y superyo), explica las ansiedades y los mecanismos de defensa, la eficacia causal sobre nuestra conducta de nuestras representaciones de la sexualidad, la muerte y otros

10. Morgan habla en realidad de *prisiones psíquicas*. He elegido a*paratos psíquicos* para señalar no sólo los aspectos superyoicos y represivos, sino también las potencialidades que surgen del inconsciente.

temas similarmente significativos para entender la dimensión de lo humano.

Las contradicciones básicas se establecen entre consciente e inconsciente, entre represión y expresión, entre disociación e integración, entre apropiación y alienación, entre deseo y realidad, entre necesidad y satisfacción.

Adecuada para la comprensión del establecimiento del contrato psicológico, para el diseño de sistemas de *counseling*, o de *coaching* y de *mentoring*.[11] Los sistemas de control y sus efectos sobre el individuo, las relaciones de autoridad y los estilos de liderazgo también se benefician con esta mirada.

7. La organización como *sistema autopoiético*[12] señala la importancia de los procesos de auto-organización, el potencial afirmativo de la identidad y el riesgo de la clausura, la evolución de las estructuras por medio de procesos dialécticos de resolución de contradicciones.

   Las contradicciones básicas se establecen aquí entre autonomía y heteronomía, entre universalidad y particularidad, entre apertura y clausura, identidad y estructura. Obviamente es la que representa el modelo de la identidad de las organizaciones con el que venimos trabajando en este libro.

   Por lo señalado respecto a la resolución de contradicciones, resulta apropiada para cualquier diseño. Como ejemplo que particularmente se beneficia con esta metáfora podemos citar el diseño de los procesos de mejoramiento continuo.

11. Estos términos se utilizan en inglés aún en países de habla española y no tienen una traducción precisa ni homogénea. *Counseling* puede asimilarse a orientación psicológica para la tarea, *coaching* a entrenamiento en el rol y apoyo para la mejora del desempeño y *mentoring* a orientación para el desarrollo de carrera.

12. Nuevamente opto por cambiar la denominación de Morgan, que es *flujo y transformación*.

8. La organización como *instrumento de dominación* aborda la ideología como ocultamiento y la imposición de los intereses de clase. Morgan la relaciona con las enfermedades profesionales, el stress laboral, la adicción al trabajo, la globalización y la explotación, con lo cual podríamos cuestionar el valor de metáfora y pensar que está hablando literalmente de lo que sucede en las organizaciones de producción y de servicio actualmente.
   Las contradicciones son aquí entre estratificación e igualación, entre participación y exclusión, entre cautiverio y liberación, entre racionalidad e irracionalidad, equidad e inequidad, entre globalización y regionalización, entre desvelamiento y ocultamiento.
   Útil para pensar en el diseño de convenciones colectivas de trabajo, relaciones sindicales, sistemas de propiedad participada, sistemas de compensaciones.

9. Finalmente, añado la metáfora de la organización como *texto*, que pone de manifiesto las relaciones entre elementos componentes, los procesos de interpretación, la constitución de los signos, el valor semiótico de los objetos.
   Las tensiones son entre relaciones sintácticas y asintácticas, entre coherencia e incoherencia expresiva, entre significantes y significados, entre estructura de significación y acontecimiento significativo, entre paradigma y sintagma, entre lengua y habla, entre sincronía y diacronía.
   Un ejemplo obvio que saca provecho de esta metáfora es el del diseño de la imagen corporativa. Más sutilmente, podríamos pensar en el discurso identificatorio de una organización. Los sistemas de planificación por objetivos se prestan especialmente al análisis con esta metáfora.

Es muy interesante analizar el cuadro que surge considerando a las metáforas (o sus conceptos básicos) como parámetros y las tensiones correspondientes.

Tensiones inherentes a las metáforas de la organización

PARÁMETRO		PERFIL	
Procesos de transformación	Entradas		Salidas
	Proceso		Producto
	Desperdicio		Aprovechamiento
Adaptación	Contexto		Organismo
	Decrecimiento		Crecimiento
	Mutación		Evolución
	Enfermedad		Salud
Regulación	Control		Decisión
	Realimentación		Información
	Recuperación o captura		Almacenamiento
	Ignorancia		Conocimiento
Cultura	Improvisación		Repetición
	Narración		Historia
	Raciocinio		Creencia
	Realidad interna		Realidad externa
	Constructivismo		Positivismo
Sistema político	Conflicto		Cooperación
	Resistencia		Poder
	Enfrentamiento		Negociación o conciliación
	Anarquía		Gobierno
	Descentralización		Centralización

PARÁMETRO		PERFIL	
Aparato psíquico	Inconsciente		Consciente
	Ello		Superyo
	Represión		Expresión
	Disociación		Integración
	Alienación		Apropiación
	Deseo		Realidad
	Necesidad		Satisfacción
Auto-organización	Autonomía		Heteronomía
	Apertura		Clausura
	Estructura		Identidad
Clases institucionales	Exclusión		Participación
	Cautiverio		Liberación
	Irracionalidad		Racionalidad
	Inequidad		Equidad
	Ocultamiento		Desvelamiento
	Regionalización		Globalización
Texto	Relaciones asintácticas		Relaciones sintácticas
	Incoherencia expresiva		Coherencia expresiva
	Significado		Significante
	Acontecimiento significativo		Estructura de significación
	Paradigma		Sintagma
	Habla		Lengua
	Sincronía		Diacronía

He construido este cuadro después de haber analizado cada metáfora y me ha resultado significativo el alineamiento resultante de los polos de las tensiones.

Del lado izquierdo, han quedado:

- Aquellas cosas que tienden a modificarse más dinámicamente o que son dinámicas en sí mismas, como los procesos, el contexto, las decisiones, la realimentación, la recuperación, el conflicto.
- Cosas que son manifiestamente negativas y cuya mera existencia hace pensar a su vez en modificación y cambio: el desperdicio, el decrecimiento, la enfermedad, la ignorancia, los enfrentamientos, la irracionalidad, la inequidad, el ocultamiento.

Consecuentemente, en el lado derecho han quedado aquellas cosas que tienden a afirmarse y permanecer, y otras manifiestamente positivas que vale la pena conservar.

Podríamos añadir que a la izquierda queda el momento de la negación y a la derecha, el de la afirmación; a la izquierda, lo instituyente; a la derecha, lo instituido. Parecería incorrecto a priori decir por ejemplo que la inequidad o la ignorancia sean instituyentes, pero efectivamente lo son en el sentido que su manifestación empuja a las víctimas a actuar contra lo instituido para mejorar su situación.

De esta última acotación, podríamos deducir que los polos a la izquierda son dinámicos o generan cambios; mientras que a la derecha tenemos los más permanentes y los más deseables, estos últimos con tendencia a permanecer en tanto se consiguen.

Esta especie de hallazgo, por la manera en que arribamos a él, coincide con lo señalado por Jaques:

> Hay una fuerte coherencia, una pauta común, una notable semejanza entre todos los términos de un polo de las diversas dicotomías y entre todos los términos del otro. A la derecha, por así decir, están en recíproca dependencia todos los términos que designan discontinuidad, carácter discreto, objetivación, materialidad, diferenciación, en suma los objetos y el atomismo. Del lado izquierdo tenemos todos los términos de la continuidad, el flujo, el cambio, la subjetivación, lo carente de forma y la fluidez. Si desplazamos uno los desplazaremos a todos; en efecto, como el aceite y el agua los términos de la derecha no se mezclan con

> los de la izquierda, y lo mismo a la inversa. En consecuencia tienen que oscilar juntos como dos grupos separados que poseen coherencia interna. Hay una dualidad que es su base y su lazo común, que tiene en un polo el campo indiferenciado e informe y, en el otro, objetos diferenciados y provistos de forma (Jaques, 1982).

Por supuesto que hay excepciones que confirman la regla: ¿Cómo incluir en este análisis el alineamiento de las tensiones entre inconsciente y consciente, entre realidad interna y realidad externa?

Si aceptamos que la noción de inconsciente pertenece a la esfera del sujeto y que cada individuo es una especie de inconsciente para la conciencia colectiva surgida en el proceso del organizar, podemos afirmar que a la izquierda queda el individuo y a la derecha, la organización. Y que el alineamiento de los polos confirma la naturaleza complementaria y antagónica de su relación.

El extenso cuadro que estamos analizando puede quedar reducido, en base a estas consideraciones, al siguiente.

Tensiones inherentes a las organizaciones sociales

PARÁMETRO		PERFIL	
	Instituyente		Instituido
	Individuo		Organización
	Cambio		Invariancia

Si las metáforas iluminan aspectos parciales de la organización, el conjunto de todas ellas tiende a mostrarlas en todas sus dimensiones. El extenso cuadro de las metáforas aborda posibles dimensiones a tener en cuenta para el diseño integral de cualquier organización.

He aquí entonces, en el cuadro resumido, *la expresión más sintética de un programa para el diseño de organizaciones*.

A todo lo anterior podemos agregar que, los polos de la izquierda dan cuenta del desarrollo y la implementación del *diseño como proceso*, mientras que los de la derecha aluden al resultado del *diseño*

como producto, instituido para la organización con la intención de permanencia.

2.2.3. Diseño y perspectivas disciplinarias de la organización

Hemos visto que cada disciplina tiende a construir una representación propia de la organización. Dado su carácter disciplinar específico, cada una de estas representaciones será además parcial.

Así el derecho construye —y diseña— a la organización iluminando sus aspectos normativos; la ingeniería industrial, sus aspectos estructurales; la psicología, las disposiciones y conductas de sus miembros; la semiótica, la vida de los signos; las ciencias de la comunicación, los procesos de creación de sentido.

En cierto sentido, recordando la sección anterior, cada disciplina se constituye entonces en una metáfora de la organización e invita por lo tanto a la consideración de las tensiones particulares que intenta resolver.

La relación entre disciplina y contradicción queda puesta de manifiesto en la siguiente cita:

> (...) la especificidad de una disciplina sólo aparece claramente cuando son descubiertas las tensiones internas que dominan sus luchas también internas (Apostel, Bottomore, y otros, 1982).

Aún a riego de pecar de excesivamente simplistas y poco rigurosos, hagamos un recorte arbitrario e identifiquemos en base a la cita las siguientes especificidades, fundantes de las construcciones parciales que cada disciplina hace de la organización.

- La *psicología* se distingue por la tensión entre mundo interno y mundo externo de los sujetos. En particular, el psicoanálisis transforma esta tensión en la que existe entre inconsciente y consciente en el primer modelo de aparato psíquico desarrollado por Freud o entre superyo y ello, en el segundo. El con-

ductismo construye un mundo a partir de la oposición entre estímulo y respuesta.
- La *lingüística* señala la relación contradictoria entre lengua y habla, entre lo sincrónico y lo diacrónico.
- Las *ciencias de la comunicación* van y vienen entre la intencionalidad del enunciador y la interpretación del destinatario.
- La *sociología* oscila en la consideración de las macro y las microrelaciones sociales, y en la tensión entre relaciones sociales positivas (las que me acercan al logro de mis propósitos) o negativas (las que me alejan de ello), y de aquí la lo que pasa entre inclusión y exclusión, entre pertenencia y discriminación.
- Si la cultura junta o separa a la gente, la *antropología cultural* se enfrenta con la tensión entre homogeneidad y heterogeneidad, entre semejanza y diferencia.
- Las *ciencias políticas* se debaten entre la legitimidad y la arbitrariedad en el ejercicio de la autoridad.
- La *biología* navega entre la especie y el individuo, entre el genotipo y el fenotipo, la evolución y la mutación.
- Las *ciencias económicas* y la administración, dentro de ella, transitan en la tensión entre propósitos y recursos necesarios.
- La *ingeniería*, en particular la industrial, se debate en la tensión entre estructura y proceso. Frente a un quiebre, hay quienes proponen revisar los roles y las responsabilidades, mientras que otros se inclinan por analizar las discontinuidades en los flujos de relaciones o materiales.
- La *arquitectura* se tensa en la oposición entre estética y funcionalidad.

Aún con la excesiva simplificación de estas descripciones, vemos que al igual que en el punto anterior es posible alinear los polos obteniendo similar configuración.

Tensiones inherentes a las disciplinas que abordan a la organización

PARÁMETRO		PERFIL	
Psicología	Mundo interno		Mundo externo
Lingüística	Habla		Lengua
	Diacronía		Sincronía
Ciencias de la comunicación	Interpretación del destinatario		Intención del enunciador
Sociología	Relaciones sociales negativas		Relaciones sociales positivas
	Exclusión		Inclusión
	Discriminación		Pertenencia
Antropología cultural	Heterogeneidad		Homogeneidad
Ciencias políticas	Arbitrariedad		Legitimidad
Biología	Individuo		Especie
	Evolución		Mutación
Ciencias económicas	Recursos		Propósitos
Ingeniería industrial	Proceso		Estructura
Arquitectura	Funcionalidad		Estética

Este cuadro podría considerarse como un *programa de diseño interdisciplinario de la organización* y su forma análoga al de la sección anterior reafirma lo dicho al comienzo de esta sección: las metáforas están basadas en disciplinas, y cada disciplina es una metáfora de la organización.

La naturaleza interdisciplinaria del abordaje de las organizaciones da cuenta de la *multivocidad (muchas voces)* de los enfoques particulares; la aspiración por la transdisciplinariedad constituye el sueño del sentido unívoco y universal. He aquí, como no podía ser de otra manera, una nueva tensión.

2.2.4. Las contradicciones universales del diseño

El diseño nos pone frente al análisis de las *relaciones dialógicas* que son determinantes de las identidades de las organizaciones. Hemos citado que las mismas se definen como la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario (Morin, 1981).

Profundizando un poco más, podemos distinguir las relaciones dialógicas específicas, particulares de algún tipo de organización, y las universales pertinentes a todas ellas.

Las *relaciones dialógicas* específicas están configuradas por oposiciones contradictorias o no contradictorias particulares, constitutivas de la identidad de la organización y que se intentan resolver dialécticamente a lo largo de un proceso (Etkin y Schvarstein, 1989). Por ejemplo, la relación medicina-negocio es una *oposición no contradictoria* identificatoria de las organizaciones asistenciales privadas. Son dos lógicas simultáneamente complementarias y antagónicas que permanecen a lo largo de la vida de las organizaciones de este tipo.

El diseño de un proceso de admisión de pacientes debe resolver dialécticamente esta tensión ¿Se atienden las urgencias, aunque el enfermo no tenga algún plan médico que lo cubra? ¿Hasta qué nivel de prestación? ¿Se privilegian los pacientes privados, que pagan honorarios médicos al contado, por sobre los de la obra social, que pagan aranceles de nomenclador que la empresa cobra con tres meses de atraso?

La resolución dialéctica de estas contradicciones no puede anular ninguno de los polos de la contradicción: la organización no se puede volcar absolutamente del lado *egoísmo* del negocio, porque entonces dejaría de ser asistencial, ni tampoco del lado del *altruismo* de una medicina totalmente desinteresada de los aspectos económicos, porque entonces se transformaría en una institución de beneficencia.

Las *relaciones dialógicas universales*, como su nombre lo indica, son propias de todas las organizaciones y estarán pues presentes en todos los diseños. Las hemos venido analizando a lo largo del libro y vale la pena hacer aquí una síntesis.

- La relación *universalidad-particularidad*. Por ejemplo, en el diseño de un plan de beneficios para el personal de una empresa, deberemos resolver entre un plan universal que cubra las necesidades básicas de todos los miembros de la organización, o planes diferenciales adecuados a necesidades particulares que pueden segmentarse, supongamos, por niveles jerárquicos o por localización geográfica.
  Otras expresiones de esta misma tensión son *homogeneidad-heterogeneidad, semejanza -diferencia.*
- La relación *orden-desorden*. Si se arancelan las universidades públicas, habrá algunas cosas que se *ordenan*, a saber el presupuesto del Estado, y otras que se *desordenan*, como ser la igualdad de oportunidades que resultará afectada porque se ataca a quienes no tienen recursos económicos. Es cierto que puedo resolver esto con un sistema de becas para quienes demuestren no poseer ingresos, y entonces me enfrentaré con otras contradicciones. Por ejemplo, beco sólo a quiénes aprueben un mínimo de materias anuales y alcancen un promedio mínimo establecido (en cuyo caso *ordeno* el destino de los recursos escasos por performance académica y vuelvo a *desordenar* la igualdad de oportunidades), o beco a todos quienes demuestren no poseer recursos (ordenando de esta manera el principio de igualdad y desordenando nuevamente el presupuesto).
- La relación *riesgo-seguridad*, que hemos visto en el caso del cambio de un sistema de cobranzas. Puedo optar por una implementación en paralelo, que disminuye el riesgo y aumenta los costos, o por una implementación secuencial, donde ocurre lo contrario. Esta relación es además específica de las organizaciones financieras.
- La relación *complejidad-simplicidad*, que alude a las que existen entre *análisis e intervención, reflexión y acción*, como ya hemos visto en los puntos 5.4 y 5.5 del capítulo anterior. En el desarrollo de un sistema de horarios flexibles, podremos optar porque las entradas y salidas de la gente ocurran en cualquier momento

y queden a su libre arbitrio, lo cual dará como resultado una solución más compleja que si simplemente establecemos tres bandas horarias entre las cuales las personas deban elegir.

- La relación entre *innovación y repetición*, alusiva también a la relación *emergente-existente*. En todo diseño que no sea enteramente nuevo, enfrentaremos la tensión entre cambiar ciertas cosas y mantener otras, nos sorprenderán factores emergentes de la propia actividad de diseño que se opondrán a lo existente que hemos dado por sentado. Otra expresión de estas mismas tensiones es cambio-invariancia.
- Relacionada con la anterior, la relación *revolución-evolución*, que en realidad abre el polo de la innovación, y lo lleva a una cuestión de grado. Un plan curricular nuevo para una carrera universitaria puede ser una evolución del anterior o significar una ruptura con el mismo. Otra expresión de esta contradicción es *discontinuidad-continuidad*.
- La relación entre *crítica (o negación) y afirmación*, con sus correlatos *depreciación- apreciación, acontecimiento-estructura, contingencia-regularidad, instituyente-instituido*. Así, un diseño puede convalidar y mejorar la estructura existente o erigirse en una señal de disconformidad y de cambio.
- La tensión existente entre *endocausalidad y exocausalidad* de los procesos de cambio. Un ejemplo sería la consideración de un cambio de tecnología en una empresa: ¿debe llevarse a cabo porque la competencia ya lo está implementando (causalidad externa), y aún a pesar que la nuestra no sólo no presenta al respecto necesidades inmediatas, sino que además supera a la competencia con la tecnología actual? O en un caso opuesto, ¿cambiaremos de tecnología porque nuestros procesos actuales pueden ser mejorados (causalidad interna) con independencia de lo que sucede en nuestra competencia?
- La relación *desvelamiento-ocultamiento*, relacionada con las del punto anterior pero diferente. Un diseño puede ser considerado como *simulador* cuando tiende a ocultar las contradicciones existentes en el campo en el que opera, y como no *simulador*

cuando las exhibe. Un sistema de participación en las utilidades será no simulador si decide "exhibir" las tensiones entre los accionistas y sus empleados, generando una discusión anual entre las partes respecto de los montos de la participación. Ocultará por el contrario las tensiones si la dirección establece un porcentaje fijo e inamovible.

El cuadro correspondiente obviamente presenta la misma estructura que los anteriores.

Contradicciones universales del diseño

PARÁMETRO		PERFIL	
	Particularidad		Universalidad
	Heterogeneidad		Homogeneidad
	Diferencia		Semejanza
	Desorden		Orden
	Riesgo		Seguridad
	Complejidad		Simplicidad
	Análisis		Intervención
	Reflexión		Acción
	Innovación		Repetición
	Emergente		Existente
	Cambio		Invariancia
	Evolución		Revolución
	Crítica		Afirmación
	Instituyente		Instituido
	Acontecimiento		Estructura
	Contingencia		Regularidad
	Depreciación		Apreciación
	Exocausalidad		Endocausalidad
	Desvelamiento		Ocultamiento

He resaltado en el cuadro la relación *desvelamiento-ocultamiento* porque de alguna manera sintetiza todas las anteriores. La particularidad, la diferencia, el desorden, lo emergente, la crítica, el acontecimiento tienden a desvelar las insuficiencias de lo existente. La homogeneidad, el orden, la seguridad, la repetición, la estructura tienden a ocultarlas.

2.2.5. Diseño y niveles de recursividad de la organización

Hemos visto el concepto de nivel de recursividad en el punto 4.1 del capítulo anterior referido a la representación del campo. Implica la presencia del todo en cada parte, y en la semiótica se caracteriza por:

> (...) la repetición de las mismas magnitudes, ubicadas éstas a niveles diferentes de una misma jerarquía. (...) Siendo la jerarquía el (...) principio organizador de la estructura elemental de la significación, donde la categoría, en tanto que un todo, es jerárquicamente superior a los términos que la constituyen y que son las partes (Greimas y Courtés, 1979).

Tomando como ejemplo un hospital polivalente, podemos reconocer al hospital como un todo y a los distintos servicios como partes que incluyen ese todo. Los servicios podrán tener distintas salas, en las que el servicio está presente, las salas tendrán equipos de trabajo, y lo equipos estarán constituidos por médicos, enfermeras, etc. Si el hospital es público, a su vez estará incluido en un nivel superior, la municipalidad, que pertenece a un departamento que pertenece a una región, etcétera, etcétera, etcétera.

De lo más grande a lo más pequeño, del universo al átomo, los niveles de recursividad se incluyen y se representan.

En una corporación muy grande, las cuestiones del nivel corporativo son más complejas que las de las divisiones, las unidades de negocios, los departamentos, las secciones, y así sucesivamente. Las organizaciones de empleo se estructuran jerárquicamente, y lo que distingue a cada nivel es el nivel de complejidad que aborda (Jaques, 1989).

Las percepciones de la organización y de lo que en ella sucede están determinadas en gran medida por el nivel desde donde se percibe. Cosas perfectamente aceptables en un nivel son inaceptables para otro; lo que evidente para unos, es invisible para otros.

> Confrontados con una organización caótica e impredictible en apariencia, sólo debemos movernos un nivel para arriba (hacia una abstracción mayor) o un nivel para abajo (hacia una especificidad mayor) si queremos encontrar orden. (...) De manera similar, podemos elevarnos o descender en los niveles de análisis para encontrar caos en una organización que parece ordenada (Berquist, 1993).

En general, en todas las organizaciones, los niveles de recursividad superiores tienen una *jerarquía lógica* mayor que los inferiores, porque ven un contexto más amplio. Si las relaciones entre los distintos niveles son relaciones de poder, siguiendo a Max Weber, la legitimidad que otorga esta jerarquía lógica transforma al poder en autoridad.

Hemos visto en el punto anterior que todo diseño entraña una posición crítica o afirmativa del orden instituido. La elección en tal sentido no pertenece al nivel focal del diseño (*nivel n*) sino al metanivel, es decir, a su nivel de recursividad superior (*nivel n + 1*). Por ejemplo, será la rectoría de una escuela secundaria la que decida si el cambio en la didáctica de las ciencias sociales será conservativo o innovativo. El coordinador del área y los docentes tendrán obviamente sus puntos de vista, en base a los cuales harán sus propuestas, pero es la dirección la responsable por la decisión, con independencia del grado de participación que otorgue al coordinador y a los docentes.

La identificación de las tensiones del diseño ocurre en el nivel focal (n); su resolución implica la adopción de un meta-punto de vista que relativiza la contradicción (Morin, 1984), y que proviene de un nivel de recursividad más alto (n + 1). Veamos esto en un ejemplo.

Rossabeth Moss Kanter ha identificado cinco *dilemas*[13] para el diseño de un sistema de recompensa al mérito[14]:

1. Recompensar la contribución individual o grupal.
2. Recompensar a toda la empresa o a la performance de la unidad.
3. Hacer la distribución subjetiva (juicio de la gerencia) u objetiva (cumplimiento de objetivos específicos).
4. Establecer los montos en relación al salario básico o al valor de las contribuciones.
5. Tener un sistema para toda la empresa o varios.

Representemos esto a nuestra manera.

Tensiones de un sistema de recompensa al mérito

PARÁMETRO		PERFIL	
Contribución	Individual		Grupal
Alcance	Unidad		Empresa
Otorgamiento	Juicio de la gerencia		Cumplimiento de resultados
Criterio de asignación	Valor de las contribuciones		Salario básico
Sistema	Varios		Único

En una organización jerárquica, corresponde al jefe de compensaciones la identificación de las tensiones, y al gerente de recursos humanos su resolución. Es este último quien tiene el panorama de toda la empresa y puede evaluar los efectos de las decisiones que se tomen, y si no lo pudiera hacer solo (como debería suceder con

13. No he utilizado el término *dilema* en el libro, pero en el contexto de la cita, puede asimilarse a *tensión*.
14. Lamentablemente, encontré este material en unas notas y no he podido recuperar el título del libro de dónde proviene.

respecto a un tema tan delicado como el de las remuneraciones) tendrá que recurrir a su vez a un nivel más alto.

En la resolución de las tensiones siempre hay una o más racionalidades subyacentes, y el ejemplo sirve para mostrar también que *es el metanivel quien decide la racionalidad con que se resolverán las tensiones del nivel focal*. En nuestro caso podría ser *una racionalidad ideológica* igualitaria que determine el siguiente perfil:

Ejemplo 1 de diseño de un sistema de recompensa al mérito

PARÁMETRO		PERFIL	
Contribución	Individual	⊗	Grupal
Alcance	Unidad	⊗	Empresa
Otorgamiento	Juicio de la gerencia	⊗	Cumplimiento de resultados
Criterio de asignación	Valor de las contribuciones	⊗	Salario básico
Sistema	Varios	⊗	Único

La única relación asintáctica en este caso es la del parámetro de otorgamiento, en el cual la decisión entre el juicio de la gerencia y el cumplimiento de los resultados no es arrastrada en principio por las otras decisiones. En cambio, entre los parámetros de contribución, alcance, criterio de asignación y sistema, las relaciones son sintácticas.

Si la ideología imperante se pareciera más a la liberal y valorara más la contribución individual, la resolución del perfil sería inversa.

Si a la *racionalidad ideológica* se le añadiera una *racionalidad estructural*, el perfil podría ser el siguiente.

Ejemplo 2 de diseño de un sistema de recompensa al mérito

PARÁMETRO		PERFIL	
Contribución	Individual	⊗	Grupal
Alcance	Unidad	⊗	Empresa
Otorgamiento	Juicio de la gerencia	⊗	Cumplimiento de resultados
Criterio de asignación	Valor de las contribuciones	⊗	Salario básico
Sistema	Varios	⊗	Único

La modificación consiste en este caso en que se opta por varios sistemas, uno para cada estrato de la organización.

Podría ser que la racionalidad que sustentara la resolución del perfil fuera *política* y que ella otorgara prioridad para las recompensas a los sectores que tuvieran más poder. En ese caso, el perfil podría resolverse de la siguiente manera.

Ejemplo 3 de diseño de un sistema de recompensa al mérito

PARÁMETRO		PERFIL	
Contribución	Individual	⊗	Grupal
Alcance	Unidad	⊗	Empresa
Otorgamiento	Juicio de la gerencia	⊗	Cumplimiento de resultados
Criterio de asignación	Valor de las contribuciones	⊗	Salario básico
Sistema	Varios	⊗	Único

Esta resolución, a mero título de ejemplo, supone que hay sectores con mayor poder, que estiman además que su capacidad contributiva puede ser mayor, en posición de imponer la recompensa a la performance de sus unidades y en función del valor de sus contribuciones. Vemos entonces que, en cierto

modo, las distintas racionalidades compiten entre sí para la resolución de las tensiones. Corresponde al metanivel resolver esta competencia.

Agreguemos que en las organizaciones jerárquicas, al ser relaciones de poder las que se establecen entre los distintos niveles, la resolución del diseño estará regida siempre, de manera explícita o implícita, por la racionalidad política.

Estas consideraciones en cuanto a los distintos niveles de recursividad confirman además lo que ya señalamos cuando analizamos el tema de la gobernabilidad en el punto 4.3: la resolución de un diseño se facilita en el caso de una relación armónica y alineada entre el nivel focal y su metanivel. Recordemos que *meta* significa por arriba y por debajo, y que el metanivel no sólo está en posición de restricción, sino que además debe favorecer y potenciar al nivel inferior.

He visto sufrir y he sufrido cuando ello no sucede.

Digamos para finalizar, que *al operar en distintos niveles de complejidad, los diferentes estratos jerárquicos deberán resolver tensiones también diferentes*. En el ejemplo, para que se puedan plantear todas estas tensiones, la gerencia de recursos humanos tiene que haber resuelto previamente otra tensión, la que se establece entre remuneración fija y remuneración variable.

Esta última acotación sirve también para mostrar que *un parámetro puede ser simple en un metanivel* (remuneración fija o variable), *y compuesto en el nivel inferior* (los cinco parámetros para decidir la parte variable de la remuneración). Esto se corresponde con el hecho de que, en general, *cuanto menor sea el nivel focal, y por lo tanto su nivel de complejidad, mayor será el nivel de desagregación de las tensiones*.

Como casi siempre, los de abajo tienen que lidiar con las decisiones que los de arriba toman a diez mil metros de altura. Pasa y seguirá pasando.

2. 3. Cuestiones metodológicas

Hay tensión entre la complejidad de nuestros diagnósticos, que pueden reconocer las causalidades circulares y recíprocas relacionadas con el diseño, la multiplicidad de racionalidades existentes y tantas otras complicaciones, y la necesidad de simplificar a la hora de decidir y hacer. El desafío consiste aquí, como ya lo he señalado en el punto anterior respecto de las acciones, en lograr un diseño que no "mate" la complejidad ni en su concepción ni en su implementación.

- ¿Determinaremos categorías de parámetros a priori o dejaremos que surjan los parámetros en el curso del relevamiento para luego proceder a su categorización?
- ¿Analizaremos todos los parámetros en un mismo plano o fijaremos parámetros principales?
- ¿Resolveremos las tensiones del diseño una a una, o todas simultáneamente?
- ¿Impondremos restricciones al diseño en función de las limitaciones que a priori conocemos para su implementación, o actuaremos con prescindencia de las mismas y a posteriori veremos cómo nos las arreglamos?

Quienes han tenido que decidir acerca de la implementación, han tenido que enfrentarse seguramente a alguna de las siguientes contradicciones:

- ¿Actuaremos nivel local o global, de modo restringido y amplio? ¿Instalaremos la nueva tecnología en todas nuestras plantas o probaremos en una de ellas y, con lo que aprendamos, procederemos en las restantes?
- ¿Y cómo se condice lo anterior con las coordenadas temporales? ¿Tenemos tiempo para aprender o estamos urgidos por el logro de resultados a corto plazo?

- ¿Y en qué medida se relaciona esto con el riesgo que estamos dispuestos a asumir? ¿O resulta que, antes bien, la seguridad en cuanto a los resultados debe regir nuestra implementación?

Las respuestas a estas y similares preguntas nos remiten al recorrido metódico de los pasos que he presentado en el capítulo anterior. Sin tener claro el objeto del diseño, no sabré a qué prestar atención respecto a las variables de contexto ni cuáles serán los factores críticos de éxito. Sin una adecuada representación del campo, no podré determinar el nivel focal ni evaluar el grado de gobernabilidad respecto al diseño y su implementación.

2.3.1. El encuadre de las actividades de diseño

En ocasión de dar una clase en la universidad, hablé de las tribulaciones de un consultor.

- Me piden una cosa y termino haciendo otra.
- Me piden una cosa y terminan queriendo hacer otra.
- Me piden una cosa y quiero hacer otra.
- Me piden cosas que no sé hacer.
- No me piden que haga lo que sé hacer.
- Me gusta tanto lo que hacen que no puedo juzgarlos críticamente.
- Me disgusta tanto lo que hacen que lo único que hago es criticarlos.
- Me engancho tanto con la gente que trato de ayudarlos no importa en qué.
- No me engancho con la gente y les pongo un palo en la rueda.
- A veces creo que hice las cosas bien y me dicen que me equivoqué.
- A veces creo que hice las cosas mal y me felicitan por lo bien que salió todo.

- Cuando les digo que ya terminamos, me piden que siga.
- Cuando les digo que hay que seguir, me dicen que ya terminamos.
- A veces me aguantan cualquier cosa. A veces, nada.
- A veces me prestan mucha atención. A veces, ninguna.
- Me reciben tarde, con interrupciones. Me cambian los horarios.
- Me piden que me quede más tiempo del que dispongo.
- Terminamos antes porque no tienen más tiempo.
- Estoy adentro y estoy afuera.
- Me usan como aliado, como adversario, como mensajero, como consejero, como chivo.
- Hago cosas que no debería hacer, y a veces no hago lo que debo.
- Me cuentan lo que quieren hacer y no pueden (a pesar de estar todos de acuerdo). No entiendo.
- Me envuelven con sus explicaciones de porqué no pueden hacerlo. Entiendo demasiado (hago sistema).
- Me dan versiones distintas de los mismos hechos, en la mayor parte de los cuales no estuve. Me parece que todos tienen razón.
- No sé muy bien qué información necesito
- Tengo más información de la que necesito, y también menos.
- A veces tengo toda la información, y sin embargo no sé nada.
- A veces no tengo suficiente información, y sin embargo sé todo.

La única manera de atenuar estas tribulaciones, ya que no de eliminarlas, es a través de un encuadre de trabajo claro. Claro que cuando digo *claro*, inmediatamente debo remitirme a las consideraciones que ya hemos hecho acerca de especificación y ambigüedad.

No hay especificación de encuadre que no deje un resto de ambigüedad y es por ello que digo que las tribulaciones pueden atenuarse pero no eliminarse.

Por los resquicios y las fisuras del encuadre que fijemos se filtrarán los intereses particulares, las competencia y rivalidades, los temores y ansiedades, las resistencias de las víctimas y la arbitrariedad de los victimarios.

Como ocurre habitualmente, la dialéctica especificación-ambigüedad nos impondrá ajustes sucesivos del encuadre, pero debemos tener en cuenta que si nos equivocamos de entrada respecto a esto, en general no habrá retorno ni revancha. Dado que la organización es un campo de batalla, moriremos en el intento de un diseño que nos consumirá en el fuego cruzado de las relaciones de poder.

La noción de encuadre proviene del campo de la psicología clínica:

> Conjunto de normas artificiales, pero no arbitrarias sino con una fundamentación racional, de tal manera que nos podamos apoyar en ellas para limitar temporal y espacialmente la situación experimental y convertirla así en un instante de la investigación clínica al servicio de la relación que pretendemos conducir (Kesselman, 1978)[15].

La definición destaca el carácter normativo y limitativo de todo encuadre. La analogía entre la investigación clínica y las actividades de diseño es útil además para recordar que todo diseño pasa necesariamente por una etapa de descomposición analítica para comprender el problema que intenta resolver.

Pero el encuadre no sólo restringe sino que también contiene y posibilita. Con las limitaciones señaladas en cuanto a las posibilidades de especificación, el encuadre brinda, una vez establecido, el marco dentro del cual elaborar las ansiedades propias de toda tarea, trabajar las competencias y rivalidades, entender la resistencia de las víctimas y poner límites a las arbitrariedades de los victimarios.

Así, si estamos diseñando un sistema cualquiera, y alguno de los participantes no cumple con nuestras expectativas, será más fácil abordar y resolver el problema si los roles y las responsabilidades de cada uno estuvieron claramente especificados al principio (nuevamente, dentro de los límites de la relación especificación-ambigüedad).

15. La cita pertenece a Hernán Kesselman. Nuevamente lamento no poder referir el libro de donde proviene.

A la manera de lo que sucede habitualmente con los quiebres, el encuadre se ve cuando se rompe. Como dice un amigo mío, el liampiaparabrisas del auto se rompe siempre cuando llueve. Por lo tanto, el encuadre no debería problematizarse en el curso del funcionamiento normal de un diseño.

Además de verse cuando se rompe, el encuadre se hace explícito al inicio de las actividades.

> (...) La otra situación en la que el encuadre aparece como figura es muy en los principios de los grupos, donde se da el proceso de incorporación del encuadre, cuando todas las normas, todo el sistema de reglas está muy sobre el tapete. (Beller, 1983)

Vale decir que la primera actividad de un diseño es la fijación del encuadre en el que habrá de transcurrir. Un encuadre de trabajo de diseño debe especificar:

- El objeto del diseño
- El nivel de recursividad de la intervención
- Las funciones y responsabilidades de todos los involucrados, incluidos obviamente los diseñadores
- Las constantes de tiempo y espacio en las que transcurrirán las actividades
- Los recursos necesarios (monetarios, físicos, información)
- Las técnicas a ser utilizadas para el relevamiento, análisis, desarrollo e implementación
- Los criterios para evaluar el avance del proyecto y la eficacia de la tarea realizada
- Los honorarios en caso que haya participantes que no estén en relación de dependencia con la organización

Respecto de las técnicas, señalemos que especialmente en la etapa del relevamiento recurriremos a los *analizadores*, aquellas instancias a través de las cuales la organización habla de sí misma (Lapassade, 1979).

Están los *analizadores naturales*, aquellos ya presentes en el campo con independencia de nuestras actividades de diseño. Podremos observar la operación corriente y reuniones de trabajo, analizar documentación existente, constatar registros, investigar quiebres que hayan ocurrido relativos al objeto de nuestro diseño.

En cuanto a los *analizadores artificiales*, como su nombre lo indica, son aquellos que diseñamos específicamente para ser utilizados de acuerdo a nuestros propósitos. Consisten en entrevistas, cuestionarios, encuestas, grupos de investigación focal, reuniones de trabajo *ad hoc*.

A través de todos estos instrumentos estaremos preguntando a la organización, y el modo en que preguntemos establecerá de alguna manera el estilo de nuestra intervención. Hemos visto ya que podemos hacer preguntas apreciativas o depreciativas (Lang, 1996), que cada pregunta será portadora de la posición crítica o afirmativa que tengamos en relación al orden instituido en la organización.

Recordemos que nuestras actividades de diseño están en relación con dicho orden, y que en virtud de las relaciones de poder establecidas, habrá más o menos censura tanto en las preguntas como en las respuestas.

La retórica de nuestras preguntas será además para nuestros interlocutores un indicio acerca de nuestra posición crítica o afirmativa. Así, si estamos indagando en los dispositivos de control, un juego de *preguntas reverentes* puede ser el siguiente:

- ¿Los controles son impuestos por los niveles superiores o existe algún tipo de participación de los controlados?
- ¿Son conocidos o desconocidos por aquellos sobre quienes se ejercen?
- ¿Los conocen total o parcialmente?
- ¿Se toma acción correctiva a partir de los controles o se hace caso omiso de ellos?
- ¿Quién toma la acción correctiva: el controlado o el controlador?

Respecto del mismo tema, podríamos plantear *preguntas irreverentes*, insólitas, que acentuarían la función expresiva de la comunicación indicando nuestro sentir respecto al tema de los controles:

- ¿Se controla o se vigila?
- Si saco los controles ¿qué sucede? (¿Todo va mejor sin controles?)
- ¿Cómo evade la gente los controles?
- ¿Quién controla al controlador?
- ¿No será que los controlados necesitan el control más que los propios controladores?
- ¿Qué hace el controlador si no controla?
- Dime cómo controlas y te diré quién eres.

He exagerado la diferencia entre los dos juegos de preguntas al sólo efecto de demostrar los distintos tonos que podemos establecer en la comunicación en torno del diseño.

¿Usted se atrevería a plantear el segundo juego de preguntas?

¿En qué circunstancias?

Lo normal es que estas preguntas sean admisibles cuando existe la anuencia, explícita o implícita, de los controladores, habitualmente en posición jerárquica superior a los controlados. Dicha anuencia estaría denotando que los controladores comparten la actitud crítica que subyace por debajo de la retórica de las preguntas.

El segundo juego, que bien podría llamarse *todo lo que usted quiere saber acerca de la organización y no se atreve a preguntar*, pretende poner burdamente de manifiesto la presencia de un cierto orden de transgresión presente en todo diseño. Aún en aquellos casos más confirmatorios del orden instituido, todo diseño significa cambio, y en todo cambio hay una crítica al orden precedente.

2.3.2. Técnicas para la resolución de las contradicciones

Hemos venido trabajando hasta aquí la idea de diseño como resolución de contradicciones sin hacer alusión explícita todavía al

hecho que tal resolución implica conflicto. Cuando para un diseño dado, debamos decidir entre centralización y descentralización, horizontalidad y verticalidad, participación amplia y restringida, inclusión y exclusión, trasparencia y opacidad, resultará inevitable y también saludable, que se planteen distintos puntos de vista y opiniones.

El conflicto existirá tanto si se trata de una decisión individual o grupal. En el primer caso, se tratará de un conflicto interno que deberá enfrentar quien esté a cargo de la decisión.

En el caso de un grupo, cualquiera sea el origen de sus integrantes, el conflicto adquirirá un carácter externo y es probable que las tensiones tiendan a *dramatizarse*, sosteniendo algunos integrantes uno de los polos mientras que los demás se hacen cargo del contrario.

Las posiciones de los participantes estarán determinadas por su pertenencia sectorial o funcional, por el nivel jerárquico en el que se ubican, y por sus conocimientos y experiencia previa.

Detrás de cada argumento habrá una o más de las racionalidades que ya hemos visto en el punto 2.2.1 del capítulo anterior: ideológica, social, económica, afectiva, tecnológica, estructural, normativa, etc.

Dado además que la forma en que se manifiestan los vínculos en las organizaciones es a través de relaciones de poder, la *racionalidad política* estará siempre presente y la resolución del conflicto en torno a las tensiones del diseño tenderá a reproducir las formas habituales en que se manifiesta el poder instituido en la organización.

Desde la introducción misma de este libro, vengo enfatizando la necesidad de instalar el análisis de las contradicciones como una de las políticas al servicio de la eficacia de la organización y de la adaptación activa a la realidad de sus miembros. Señalé también que cada nuevo diseño entraña una esperanza y brinda una oportunidad de mejorar la organización. Podemos proponernos entonces que la forma de resolución de los conflictos en torno a nuestro diseño sea diferente a lo que viene sucediendo, y tienda a expandirse de allí en más en la medida en que resulte satisfactoria.

Los jesuitas desarrollaron una metodología que puede resultar de suma utilidad para nuestros propósitos (Pérez del Viso, 1991). Cuando deliberaban sobre la conveniencia o no de organizarse como orden religiosa, fijaban un día para examinar todas las razones en contra de la decisión, y otro día para analizar los argumentos a favor. Esta disociación temporal favorece el análisis de las contradicciones, dado que es posible profundizar en una dirección sin que, en ese momento, interfieran los argumentos en contra. Agotado este análisis, se repite para el polo opuesto y finalmente se sacan las conclusiones.

Agrego a esto que en cada reunión de análisis, todos los participantes deben argumentar en favor de la alternativa que está siendo analizada, aún los que a priori están en contra de ella.

Así, si se estuviera considerando la descentralización de la Policía Bonaerense, todos los miembros del equipo de diseño deberían presentar sus argumentos en favor de ella en un momento dado y sus argumentos en contra en otro momento distinto.

Además de adquirir la confrontación por esta vía un carácter más ordenado, el beneficio consiste en que cada participante debe necesariamente ubicarse en las dos posiciones. Si estoy muy convencido que hay que descentralizar, el hecho de que me obliguen a encontrar argumentos para centralizar puede resultarme sumamente revelador. Tal vez haya tomado mi decisión apresuradamente o no haya considerado todos los elementos en juego; quizás haya optado por lo más fácil o me haya adherido al pensamiento de otro de manera acrítica.

De esta manera, aún aquellos totalmente decididos en un sentido o en otro, se obligan mediante este dispositivo a ponerse en el lugar de los otros, lo cual facilita la comprensión y el diálogo entre ellos aunque no cambien sus puntos de vista.

No resulta ocioso citar los otros tres requerimientos de la metodología señalada:

1. Cada uno procurará encontrar la *paz interior*. No es conveniente tomar decisiones en estado de postración, por la fatiga o bajo el impacto de un hecho adverso.
2. Ninguno hablará con los otros sobre el punto de deliberación "a fin de que ninguno fuese *arrastrado* por la persuasión del otro". La confrontación de opiniones vendrá después. Ocurre que en todo directorio hay sujetos dominantes que anulan el aporte de los demás.
3. Cada cual se imaginará ser *ajeno al grupo*, para no quedar condicionado efectivamente en un sentido o en otro. Como si estuvieran analizando el problema de una empresa ajena, no de la propia (Pérez del Viso, 1991).

Tal vez le resulte extraño al lector escuchar hablar de la necesidad de tener *paz interior* para poder tomar decisiones. Es tal el vértigo de los acontecimientos y son tantas las tensiones a las que estamos sometidos, que resulta una pretensión casi utópica. Pero es precisamente la extrañeza que causa la que debería alertarnos en cuanto al grado de alienación con el que trabajamos día a día: si la demanda de paz interior nos suena extraña, es que estamos en guerra con nosotros mismos, lo cual nos llevará muy probablemente a enfrentamientos con otros que tal vez podrían evitarse.

2.3.3. Diseño e investigación-acción participativa

Hemos visto dentro de las cuestiones epistemológicas que una decisión importante en las actividades de diseño es la atribución de valor al conocimiento y experiencia de los involucrados, en relación al valor asignado a los conocimientos y experiencia de los diseñadores. He aquí una cuestión en cierto modo paradójica.

Por un lado, si en todo diseño hay una crítica al orden instituido, esta crítica se hace también extensiva a los involucrados en la medida en que han contribuido al sostén de dicho orden, ahora devenido en desorden. Por el otro lado, son quienes más conocen del problema y, con un encuadre adecuado, su experiencia puede transformarse en aprendizaje.

Paradoja implica contradicción y estamos aquí frente a la tensión que existe entre el saber de los diseñadores y de los participantes (aún cuando sean las mismas personas) en el marco de la dialéctica instituido-instituyente de la organización. Se trata de dos tipos de saberes y, como bien sabemos, saber implica poder. Así es que la resolución de esta tensión convoca siempre a la racionalidad política, además que pueda haber otras racionalidades presentes.

Vale la pena considerar el caso frecuente en que los diseñadores son los propios miembros de la organización. Dado que se trata en realidad de dos funciones diferentes, una como involucrados en la rutina y en los quiebres que se pretende resolver, y otra como diseñadores al servicio de un proyecto de cambio, tendremos también aquí una confrontación de saberes y una red sociodinámica que convocará a las relaciones de poder para su resolución.

Una técnica que se ha planteado como un modo de resolución dialéctica de esta tensión es la de *investigación-acción participativa*, surgida a partir de los trabajos de Kurt Lewin.

> En la investigación-acción participativa, algunas de las personas de la organización o de la comunidad bajo estudio participan activamente con el investigador profesional a través de todo el proceso de investigación, desde el diseño inicial hasta la presentación final de los resultados y la discusión de sus implicancias (Argyris y Schön, 1989).

Vemos en la descripción citada la intención de hacer coexistir los saberes del investigador-diseñador y de los participantes, lo cual no significa igualarlos. Coexistencia que entrañará sin duda conflicto y competencia, pero que presupone el valor de la cooperación y del interés común como supuesto básico.

> Concibo la investigación-acción como una forma de investigar que contribuye a satisfacer tanto el interés práctico de las personas en una

> situación problemática como los objetivos de las ciencias sociales, en un marco ético mutuamente aceptable (Susman, 1970).

Como se puede ver, no hay ninguna técnica que no sea portadora de valores, afirmación que profundizaremos en el punto relativo a las cuestiones axiológicas del diseño.

La investigación-acción participativa resuelve la tensión entre inclusión y exclusión de los diseñadores ubicándose claramente del lado de la inclusión.

Hemos visto en la sección 2.1 de este capítulo el cuadro de diseño del perfil epistemológico de una intervención. Podemos sacar provecho del mismo resolviéndolo desde la perspectiva que estamos analizando y considerando a ciertos parámetros como binarios al simple efecto de simplificar el análisis.

Perfil epistemológico de la investigación-acción participativa

PARÁMETRO		PERFIL	
Orden de la organización	Social	⊗	Natural
Descripciones	Autónomas	⊗	Heterónomas
Orientación a la	Teoría	..... ⊗	Práctica
Postulado	Subjetividad	⊗	Objetividad
Relación sujeto / objeto	Integración	⊗	Separación
Primacía de las necesidades del	Operador / Diseñador	..... ⊗	Organización
Marcos teóricos	Puestos a prueba	⊗	Confirmados
Primacía otorgada al	Acontecimiento	..... ⊗	Estructura
Énfasis en	Relación / Proceso	⊗	Contenido / Producto
Operador / Diseñador	Incluido	⊗	Excluido
Distancia respecto de la red sociodinámica	Cercano	⊗	Alejado

Vemos en el cuadro que:

- La técnica privilegia el orden social de la organización proponiendo la participación de los involucrados;
- Se pone el énfasis en las descripciones autónomas que consideren los puntos de vista y necesidades de los propios involucrados;
- Se trata de conjugar el saber teórico de los diseñadores con el conocimiento práctico de los participantes;
- Los sujetos están incluidos en su objeto de análisis, la propia organización,
- Así es que la subjetividad tiñe el conocimiento y la acción, sin que ello signifique la prevalecencia de los intereses particulares por sobre los colectivos;
- sino que priman las necesidades de la organización;
- Los marcos teóricos de los diseñadores se ponen a prueba en el transcurso de la operación y se someten a la mirada crítica constituida por la experiencia previa de los participantes;
- La experiencia deviene acontecimiento para todos, interactuando dialécticamente con sus estructuras previas de significación;
- Importa tanto el proceso como el producto, pero desde la perspectiva social, la técnica de la participación pone el énfasis en la red sociodinámica, en la que los diseñadores están obviamente incluidos;
- de modo absolutamente cercano, más allá que puedan tener sus espacios extraterritoriales de reflexión y supervisión.

La investigación-acción participativa implica un proceso cíclico de cinco fases (Susman, 1970):

1. Diagnosis
2. Planificación de la acción
3. Realización de la acción

4. Evaluación
5. Especificación del conocimiento

Importa señalar que *los criterios de evaluación deben estar especificados desde el momento mismo de instalación del encuadre, tal como vimos anteriormente*. Puede que ellos se modifiquen con el transcurso de la operación, tanto como puede cambiar el objeto del diseño, pero la necesidad de formularlos al comienzo se constituye en un formidable analizador de la organización.

En cuanto a la fase de especificación del conocimiento, vale la pena recordar el ejemplo del diseño de la organización que aprende (*learning organization*). No se trata de la última fase —en sentido estricto, ni el proceso es secuencial ni ninguna fase sucede a la siguiente ya que se trata de un proceso reiterativo— sino que el conocimiento se va construyendo a lo largo de toda la operación, tanto en relación al objeto del diseño como a la organización misma.

Pero sí se debe dejar constancia aquí del aprendizaje emergente, reconociendo su valor para futuras operaciones, editándolo, documentándolo en una base de datos relacional y difundiéndolo adecuadamente para su utilización.

2.3.4. La gestión de proyectos de diseño

Las cinco fases señaladas hacen a la gestión de un proyecto de diseño. La gestión de proyectos ha ido adquiriendo importancia en las organizaciones en la medida en que se han acelerado los cambios y los tiempos para su implementación.

La invariancia y el cambio conviven penosamente en las organizaciones. La rutina nos cobija y nos permite ser más eficientes; también nos adormece. La innovación trae aparejadas nuevas posibilidades; también incrementa el riesgo y las ansiedades.

Los proyectos tienen un comienzo y un final, un producto identificable, responsabilidades y recursos requeridos. Su coexistencia con las actividades de rutina obliga a mejorar la planificación y

los procesos de asignación de tareas, ayudando a evitar el gerenciamiento para la fantasía.

La participación en proyectos brinda a los miembros de la organización la oportunidad de conjugar el verbo organizar en dos tiempos, presente y futuro, convirtiéndolos en agentes de cambio activos y comprometidos, en la medida en que tengan el interés suficiente y la motivación correspondiente.

Existe a esta altura abundante literatura específica sobre gestión de proyectos, tanto desde un punto de vista técnico como social, y a ella remito al lector interesado. Me importa resaltar aquí este carácter socio-técnico de los proyectos y su importancia para el desarrollo de la sociedad en general.

En efecto, al igual que ocurre con la investigación-acción con la que está indisolublemente ligada, se trata de técnicas de las que los participantes pueden valerse no sólo para la propia organización sino también para todos los ámbitos en los que interactúan con otros en pos de una finalidad. La identificación de objetivos, la planificación de actividades y recursos, la adjudicación y asunción de responsabilidades, el establecimiento de criterios de evaluación, la comunicación en torno al grado de avance, la previsión de las dificultades y la resolución de los conflictos emergentes, todas estas son actividades que brindan a los participantes una invalorable ocasión para desarrollar un aprendizaje transferible a otras instancias sociales.

Hay cada vez menos ocasiones en nuestra vida en las que podamos reconocer un comienzo y un final, donde aparezca claramente la sensación de éxito o de fracaso, que adquieran el carácter de gesta épica lograda con otros y para otros. El equipo de proyecto debe estar fundado en la solidaridad de sus miembros, y las relaciones interfuncionales que normalmente convoca lo erigen en una metáfora para la resolución de los múltiples problemas sociales, señalando la coexistencia de diversidad de intereses en el marco de una finalidad común.

La gestión de proyectos en una organización se constituye en un laboratorio social que permite pensar en la resolución de problemáticas más complejas que exceden el plano de la organización, proponiendo la unidad en la diversidad.

Me doy cuenta de lo excesivamente esperanzadas que pueden sonar estas consideraciones, sobre todo porque las hago en torno a una simple técnica de gestión. Pero es tan fuerte el peso de la rutina, es tanto el sopor que en esta sociedad nos invade, que ya ni siquiera los acontecimientos más terribles nos provocan sorpresa. Las metas se nos han tornado muy lejanas sino inalcanzables y nuestras vidas tienden a transformarse en un mero proyecto de supervivencia.

Y cuando el proyecto es sobrevivir, ello significa que no hay proyecto.

2. 4. Cuestiones axiológicas

El final de la sección anterior es una invitación a considerar que, todo lo que hacemos, lo hacemos guiados por valores y el diseño ciertamente no es una excepción. He hablado de solidaridad, de unidad y de diversidad, de conciencia y de cambio social, y estos son valores no sólo pertinentes a las actividades de diseño sino que las trascienden.

Como en las secciones anteriores de este capítulo, abro el paraguas diciendo que la profundidad del tema excede tanto mis conocimientos como el alcance de este libro. Me limitaré por lo tanto a señalar aquellas cuestiones que a lo largo de mi trabajo en organizaciones me han resultado particularmente significativas, más desde el sentir que desde el pensar. Ello me llevará a considerar:

- La polaridad, alternancia y jerarquía de los valores
- Su carácter subjetivo u objetivo en el marco de las consideraciones de orden epistemológico que ya hemos hecho

- Los valores específicos ligados a diseños también específicos
- Los valores explícitos e implícitos en las políticas de la organización tendientes al logro concurrente de la eficacia de la organización y la adaptación activa a la realidad de los sujetos

2.4.1. Los valores y las contradicciones

Hemos aludido en la sección anterior a algunos valores: solidaridad, unidad, diversidad, conciencia social. Su sola mención me recuerda ocasiones en las que he vivido, sentido y sufrido su ausencia: falta de solidaridad, falta de unidad, falta de respeto por la diversidad, falta de conciencia social.

Un valor se siente, no sólo cuando está presente sino también cuando falta. Cuando está presente, entraña goce y satisfacción; cuando falta, suele traer aparejados dolor y sufrimiento.

> Mientras que las cosas son lo que son, los valores se presentan desdoblados en un valor positivo y el correspondiente valor negativo. Así, a la belleza se le opone la fealdad; a lo bueno, lo malo; a lo justo, lo injusto, etc... No se crea que el disvalor, o valor negativo, implica la mera inexistencia del valor positivo; *el valor negativo existe por sí mismo —positivamente— y no por ausencia del valor positivo*. La "fealdad" tiene tanta presencia efectiva como la "belleza"; nos topamos con ella a cada rato (Frondizi, 1958)[16].

Vemos, en esta cita, que se trata de algo más que la carencia: la falta de solidaridad es egoísmo, la falta de unidad es debilidad, la falta de respeto por la diversidad es totalitarismo y la falta de conciencia social es alienación.

Los valores generan aproximación y los disvalores, rechazo. Elijo la equidad y rechazo la inequidad, elijo la honestidad y rechazo la corrupción, elijo la autenticidad y rechazo la impostura.

16. La bastardilla es mía.

En general, nadie adscribe manifiestamente a los disvalores. Puede que una excepción la constituyan algunos que se sienten impunes, amparados en un momento histórico que legitime la impunidad. Lamentablemente, tenemos ejemplos recientes de esto.

La proclama de los valores no es suficiente: deben sostenerse en la acción. No hacerlo configura una conducta hipócrita y resta credibilidad a quienes la ejercen. Si además estas personas detentan cargos jerárquicos importantes en la organización, se verá afectada también la credibilidad de esta última ante los ojos de propios y extraños, como veremos en el capítulo correspondiente.

Todos hemos sentido visceralmente esta dificultad de sostener con los hechos lo que decimos con las palabras. Todos reconocemos situaciones en las que transitoriamente ello no es posible, pero importan la persistencia de nuestro esfuerzo en dirección a los valores que elegimos sostener, y una comunicación abierta respecto de las contradicciones que debemos enfrentar para plasmarlos en la realidad.

En función de la organización y del objeto del diseño habrá algunos valores que sean más importantes que otros. En una institución financiera, la seguridad suele ser más importante que la justicia; en una escuela primaria, el aprendizaje debería ser más importante que la disciplina, a no ser que se considere que la escuela está para disciplinar antes que para educar, o que la educación se agota en el hecho de impartir disciplina.

Estos ejemplos nos permiten señalar que los valores se ordenan jerárquicamente, y que tal ordenamiento presentará siempre aspectos problemáticos.

> Los valores están ordenados jerárquicamente, esto es, hay valores inferiores y superiores. (...) se dan en su orden jerárquico o tabla de valores. La preferencia revela ese orden jerárquico; al enfrentarse a dos valores, el hombre "prefiere" comúnmente el superior, aunque a veces "elija" el inferior por razones circunstanciales.

> Resulta desde luego más sencillo indicar que existe un orden jerárquico que señalar concretamente cuál es este orden (Frondizi, 1958).

La dificultad estriba en el carácter subjetivo de la asignación de valor. Sin entrar en la polémica acerca de si los valores son objetivos o subjetivos, que lleva a la distinción entre valor y valoración, reconozcamos consecuentemente con el enfoque epistemológico que venimos sosteniendo, que en cada valoración está el valorador.

Cuando digo que en una escuela el aprendizaje es más importante que la disciplina, estoy negando a la vez que en la administración de la disciplina haya aprendizaje o bien, sin ir tan lejos, estoy reconociendo que el aprendizaje derivado de la administración de la disciplina es de menor valor que el que surge de impartir conocimientos.

Esto vale para mí y cualquiera puede disentir con estas afirmaciones: ¿Qué pasa en tal caso con el disenso? Dependerá del lugar que la diferencia tenga como valor en la organización, dentro de esta jerarquía de valores a la que estamos aludiendo.

Hay valores de la organización a los que los miembros deben adherir si pretenden pertenecer a ellas. La aceptación de estos valores por encima de los propios de la persona se constituye en una cuestión moral y ética. Respecto a esto, además del ejemplo obvio de la obediencia debida en las fuerzas armadas, tal vez algún lector recuerde la película *Mi secreto me condena*.

Se trataba de un sacerdote que había recibido una confesión por un crimen. Acusado del mismo crimen, se ve en la opción dilemática de callar, sosteniendo el secreto de la confesión o hablar en procura de justicia. En el primer caso, honra su promesa como sacerdote en cuanto a la confidencialidad de las confesiones, pero es condenado a muerte. En el segundo, se salva, pero traiciona sus votos.

Como vemos no se trata de un tema sencillo. Basta aquí reconocer la existencia de los valores y su ordenamiento jerárquico, dos factores que operan como estructura de significación para cualquier actividad de diseño en una organización.

2.4.2. Los valores como estructura de significación para el diseño

Decir que los valores y su jerarquía operan como estructura de significación de cualquier diseño significa reconocer entonces la necesidad de hacerlos explícitos.

Hemos visto anteriormente el ejemplo de un modelo de *gestión a libros abiertos*, y subyacente a él, hemos reconocido el valor de la confianza. Esta confianza podrá ser discutida o no por los miembros de la organización, pero el sólo hecho de proponer el diseño de este modelo de gestión y su implementación, significa una apuesta explícita en favor de su vigencia. Este diseño tiene entonces valor, además de su objeto de mejorar la eficacia de la organización, como modo de explicitar el fortalecimiento de la confianza que orienta a sus impulsores.

En general, los valores positivos y los negativos se presentan al diseño como parámetros binarios, y elegimos el valor que consideramos positivo. Entre equidad e inequidad, elegimos equidad; entre racionalidad e irracionalidad, elegimos racionalidad; entre coherencia e incoherencia, coherencia. Pero ya hemos señalado que la identificación de un polo marca la existencia de su opuesto y que la actualización de uno de ellos sólo virtualiza al opuesto. Más allá del orden que impulsa a un nuevo diseño, el desorden está siempre presente, amenazante.

2.4.3. Diseño de políticas sociales en la organización y sus valores subyacentes

A lo largo de mi experiencia, me he topado con el carácter complementario y antagónico de la relación *individuo-organización*. Considerar a esta relación como contradictoria encierra aspectos epistemológicos, ontológicos y ciertamente axiológicos, en la medida en que, en este libro, la contradicción es un valor.

Vale para esta relación la misma alternancia entre figura y fondo que fuera señalada en la sección anterior. Cuando miro a

la organización, se me pierde el individuo; cuando me preocupo por este último, la primera pasa a segundo plano. Hay disciplinas que siempre tienen a la organización como figura (la sociología, la administración, la ingeniería industrial) y otras en las que sucede lo contrario (la psicología, la psicología social).

Esta alternancia se ha visto plasmada, en mi práctica profesional, en la búsqueda simultánea —y utópica— de "salud" para la organización y para el individuo.

"Salud" para la organización es *eficacia*, concepto elusivo del cual trataremos de dar cuenta más adelante, cuando veamos el diseño de intervención en procesos de cambio. Baste decir ahora que la definición de la eficacia es parte del proceso mismo de diseño —o intervención— y reiterar que los criterios con que se vaya a evaluar su obtención deben ser explicitados con la fijación del encuadre.

"Salud" para el individuo resulta más fácil de definir, ya que salimos del plano metafórico para pasar al literal. Es *adaptación activa a la realidad* del sujeto producido-productor, que modifica y es modificado en interacción dialéctica con su entorno (Pichon-Rivière, 1980).

Es *movimiento de apropiación del acto*, mediante el cual el sujeto se apropia del producto de sus acciones, "salvándose" de la alienación (Mendel, 1992).

Ahora bien ¿quién no se ha visto confrontado con la tensión entre estos dos términos? ¿Qué sucede cuando un jefe tiene un empleado que quiere retener porque cumple con su rol eficientemente, pero al mismo tiempo reconoce que, para su desarrollo personal, sería mejor que partiera, ya que en la organización no tiene oportunidades de crecimiento? ¿Cómo resolvemos el caso opuesto de una persona que ya no es útil en el puesto que ocupa, ni puede reciclarse, pero que se ha ganado el afecto de todos a lo largo de muchos años de dedicación a la organización, siendo además que, privado de ella, su vida dejaría de tener sentido?

Estos son ejemplos tal vez dramáticos que ponen de manifiesto la tensión entre la eficacia de la organización y la salud de sus

miembros. Con menos carga afectiva tal vez, la relación contradictoria entre individuo y organización se visualiza en otras cuestiones, como por ejemplo las relativas al liderazgo, la autoridad y el *empowerment* (otorgar poder a los sujetos para que resuelvan por sí mismos dentro de los límites establecidos). Un liderazgo fuerte puede generar una adhesión acrítica en los seguidores, el ejercicio de una rígida autoridad anula las iniciativas personales y un exceso de iniciativa individual puede desbordar los límites impuestos por la organización, tornándose en contra de ella.

La organización es más y es menos que la suma de sus individuos (Morin, 1981). Es *más*, porque juntos podemos lograr cosas que individualmente no nos son posibles. Es *más* también porque la organización se constituye en un medio para que podamos realizar nuestros fines individuales. Desde esta última perspectiva, la adaptación activa a la realidad de los individuos se convierte en figura, y la eficacia de la organización queda como fondo.

La organización es *menos* que la suma de sus individuos porque nos limita y nos restringe en cuanto a la variedad de nuestras conductas posibles. No podemos hacer allí todo lo que quisiéramos, con prescindencia de lo que se requiere y se necesita. La organización está en posición de restricción respecto del sujeto, que resulta así sujetado por ella. Este punto de vista torna a la eficacia de la organización en figura, dejando al individuo como fondo.

Dije al principio de esta sección que a lo largo de mi experiencia profesional me he topado casi literalmente con este carácter complementario y antagónico al mismo tiempo de la relación individuo-organización. Ello me ha llevado a proponer en libros anteriores, como ya anticipé también, cinco políticas tendientes al logro simultáneo (y utópico) de la eficacia de la organización y de la salud de sus integrantes. A ellas, he agregado una sexta en este libro, la que requiere una disposición manifiesta y permanente de todos los miembros de la organización para el análisis sistemático de las contradicciones que se manifiestan en el campo de trabajo.

Como no podía ser de otra manera, estas políticas, que a continuación enunciaré, son de carácter contradictorio o paradójico en sí mismas. Configuran verdaderos *oximorones*, es decir que son expresiones en las que se aúnan dos términos contradictorios.

Pero al mismo tiempo son portadoras de valores positivos, y como tales, son determinantes en última instancia de los meta-puntos de vista desde donde se resuelven las tensiones de cualquier diseño, tal como ya lo hemos visto en el punto referido al objeto del diseño (paso 1 de nuestra metodología) y en el punto 2.2.5 de este capítulo.

Estoy llamándolas aquí políticas *sociales* porque se refieren obviamente a la relación individuo-organización, caso particular de la relación más amplia individuo-sociedad. De esta manera, se distinguen de otras políticas tal vez más específicas de la organización, como las financieras, las económicas, las de comercialización, las de producción o las de medio ambiente. No quiero llamarlas políticas de recursos humanos, porque a través de esta denominación adquirirían un carácter funcional que las restringiría y las tornaría específicas de un área. Trascienden los límites de cualquier área funcional, porque *son portadoras de una concepción de sujeto, de una concepción de organización y de una concepción de la relación entre ambos*.

Aclaro también que, en este contexto, considero a las políticas como enunciadoras de restricciones. Cuando decimos que en nuestra organización no debe existir ninguna clase de discriminación, lo que estamos restringiendo son las conductas discriminatorias por motivos de sexo, orientación sexual, raza, religión, nacionalidad, filiación política, etc. Aún cuando la política esté expresada en términos positivos, como es el caso de favorecer el desarrollo del potencial humano de todos los miembros de la organización, estamos diciendo que no podremos asumir actitudes o decisiones que coarten el desarrollo de dicho potencial.

Estas políticas son:

1. Máximo nivel de autonomía, compatible con la cohesión del todo

Se refiere a la necesidad de otorgar los mayores grados de libertad *posibles* en todos los niveles de recursividad, es decir, que es una política a aplicar tanto para las diversas áreas, sectores y grupos de la organización, como así también para los individuos. Autonomía etimológicamente significa la capacidad de establecer la regla propia; en este contexto, implica la capacidad de sobrevivir (y por lo tanto actuar) aún en condiciones diferentes a las que fueron supuestas en el diseño original. Es ser responsable por la propia regulación (Beer, 1972).

El concepto de organización trae aparejada además la necesidad de cohesión entre áreas, sectores, grupos e individuos; sin ella, ninguna acción coordinada es posible. El oxímoron surge entonces de la contradicción obvia entre esta necesidad de cohesión del todo y la de otorgamiento de autonomía a las partes. Se trata de dos valores positivos que se oponen, pero también se complementan, en tanto lo que subyace es la convicción que los sujetos no pueden ser eficaces en condiciones de absoluta sujeción impuesta por la necesidad de cohesión, y también que la cohesión que se obtiene mediante la anulación de la autonomía implica alienación.

Al mismo tiempo, esta política reconoce que no hay autonomía que pueda realizarse fuera de ciertos límites, y que la noción de límite es constitutiva e inherente a la naturaleza social de los individuos.

Sé que lo expresado puede confundir al lector, o parecerle un trabalenguas, pero más allá de las limitaciones de mi expresión literaria, este ida y vuelta surge del carácter dialéctico de la relación individuo-organización. Esta política, como las siguientes, refleja la naturaleza compleja de la organización, y ya hemos abordado la dificultad que existe cuando debemos articular nuestras descripciones complejas con las acciones relativamente simples que somos capaces de concebir y emprender.

2. Plasticidad estructural

Indica la necesidad de modificar las estructuras en función del cambio de contextos, situaciones o propósitos, y tiende a contrarrestar la tendencia a la cristalización de las formas y modos organizacionales, evitando que las estructuras se conviertan en un fin en sí mismas. La permanencia de una estructura tiende a ser proporcional al esfuerzo que ha demandado su implementación, y en todo cambio de estructuras hay victimarios y víctimas, hecho que explica que la rigidez de las mismas suele ser una manifestación del poder instituido por los vencedores.

Una de las formas más patológicas de la rigidez de las estructuras se manifiesta en las burocracias gubernamentales, que se han recubierto de una verdadera armadura normativa que las protege contra los cambios. Suele ser tal la complejidad de esta verdadera maraña de normas que uno se ve desalentado a priori a emprender el camino de los cambios, tan sólo al pensar lo mucho que debe luchar y lo estériles de los esfuerzos de quienes lo antecedieron.

He trabajado extensamente en programas de reforma administrativa de los poderes judiciales de América Latina, y dada la identidad conservadora de tales organizaciones y su función de custodia de las normas legales, el cambio de las estructuras allí es una tarea verdaderamente quijotesca. Se ha mencionado la necesidad que haya voluntad política para lograrlo, pero doy fe que, aún existiendo la misma, el emprendimiento es harto dificultoso. Es un claro ejemplo de *autonomización institucional*, situación en la que ninguna clase institucional tiene el poder para modificar nada por sí misma, y en la que, a manera de síntoma, todos conjugan el verbo de las víctimas, aún aquellos que supuestamente detentan la mayor autoridad.

> El Estado es la forma tipo de la institución. ( ) pero este ambiente, este medio, se ha vuelto al mismo tiempo en el de la serialidad y la

> impotencia, en el que los individuos no tienen medio alguno, como serie, de impugnar o de fundar una legitimidad (Sartre, 1960).

Frente a esta rigidez como valor negativo, se yergue la flexibilidad como valor positivo. Plasticidad significa la dinamización de las estructuras, la capacidad de generar nuevas formas, de ser la organización morfogenética por oposición a morfostática, en la medida en que surjan necesidades que así lo demanden. La posibilidad de modificar las estructuras, dentro del inevitable juego dialéctico de las relaciones de poder, hace que los miembros de la organización puedan apropiarse de ellas, realizando el movimiento de apropiación del acto que es indicador de salud individual.

Pero la plasticidad llevada al extremo nos conduce a estructuras amorfas, carentes de todo principio de unión y, por lo tanto, de resistencia y durabilidad. La estructura entonces no conlleva solamente el riesgo dado por el valor negativo de la rigidez, sino que además es portadora del valor positivo de la solidaridad. Estamos nuevamente frente a un oxímoron y esta política nos pone frente a la tensión entre flexibilidad y solidaridad.

3. Tolerancia al error

En la pedagogía tradicional, subyace el propósito de eliminar el error y la consecuencia para quien incurre en él es el castigo. En la pedagogía moderna, el error se considera una fuente de aprendizaje. En la organización tradicional, el error también se sanciona. Esta política ciertamente no pretende estimularlo, pero sí albergarlo dentro de ciertos límites.

El valor positivo, la tolerancia, parece estar tan claro como el valor negativo, la intolerancia. No resulta tan claro dónde está la contradicción en este caso. Para apreciarla tengamos en cuenta que los errores tienen un costo para la organización y para las personas, sea éste económico o afectivo. Y que podemos aprender de nuestros errores siempre que quede algo después de haberlos cometido. La organización no es la escuela, ni el trabajo es un juego (lamenta-

blemente). Toleramos los errores si, y sólo si, ocurren dentro de los límites preestablecidos, límites que están dados por la necesidad de supervivencia de la organización[17].

Obviamente además, la reiteración del error se convierte en intolerable, ya que significa que no hay aprendizaje, y todo el movimiento actual de las *organizaciones que aprenden* (*learning organizations*) está orientada precisamente a evitar la reiteración de errores, lo cual implica un cierto monto de intolerancia que, referida a lo organizacional, podría tomarse como un valor positivo. Es decir que lo positivo de la tolerancia a nivel individual puede tornarse en negativo a nivel organizacional cuando excede ciertos límites.

Para finalizar con las consideraciones respecto a esta política, quiero distinguir en las organizaciones entre el *error epistemológico* y el *error ontológico*. Al igual que lo que sucede con el azar (Wagensberg, 1985), el primero señala un conocimiento incompleto de algo que ya está establecido. Opera, por decirlo así, dentro del marco del orden instituido y es solamente una manifestación de nuestra ignorancia en relación al mismo. Si me equivoco al emitir un formulario por duplicado, cuando la norma establece que debe hacerse por triplicado, será simplemente porque no conozco la norma o porque no la tengo presente.

Al operar dentro del orden instituido, el error epistemológico se constituye en una fuente para el *aprendizaje cero*, "simple recepción proveniente de un acontecimiento externo y base de todos estos actos que nos están sujetos a la corrección por ensayo y error" (*yo "aprendo" de la sirena de la fábrica que son las doce del mediodía*), y para el *aprendizaje I (uno)*, "revisión de elecciones dentro de un conjunto inmodificado de alternativas" (Bateson, 1972).

17. No se me escapa la dificultad de establecer estos límites con precisión, esto es de especificarlos, y sé que la ambigüedad en este caso trae aparejadas consecuencias no deseadas. Pero profundizar en el tema me alejaría del curso principal de este libro. En todo caso, dejo para el lector, como ejercicio, el diseño de los límites dentro de los cuales los errores son tolerables en su organización.

El *error ontológico*, en cambio, señala la ausencia de prescripción, la incompletud o la ineficacia del orden instituido respecto de un determinado acto. Puedo equivocarme en la segmentación de una base de datos de clientes, y llevar a cabo una promoción que no llegue a las personas adecuadas. El error en este caso puede estar poniendo de manifiesto la inadecuación o inexistencia de criterios de segmentación, y se transformará en un indicador para revisar o establecer tales criterios.

El orden instituido, como todo orden social, es en esencia inacabado y los errores ontológicos, a más de señalar este hecho, se constituyen en fuentes de una actividad instituyente y de otros tipos de aprendizaje: el *aprendizaje II (dos)*, que entraña la revisión del conjunto dentro del cual se hace la elección", y el *aprendizaje III (tres)*, "cambio correctivo en el sistema de conjuntos de alternativas entre las que se hace la elección" (Bateson, 1972).

Vemos asimismo en las citas anteriores la relación entre aprendizaje y cambio.

> La noción contexto repetible es una premisa necesaria para cualquier teoría que defina el aprendizaje como un cambio (Bateson, 1972).

Esta última aseveración indica además los límites de tolerancia para el error en las organizaciones, así como la posibilidad que los mismos se transformen en fuentes de aprendizaje. Si me equivoco en la elección de un proyecto de investigación y desarrollo que consume todos los recursos de mi organización sin arribar a un producto satisfactorio, no habrá aprendizaje para la organización simplemente porque no habrá más organización. Puede que aprendan los sujetos involucrados en la experiencia pero ello les servirá sólo a título personal. Valga este ejemplo también para señalar la distinción entre aprendizaje individual y aprendizaje organizacional.

4. Más de una isotopía

Como ya hemos visto en el punto 2.2.1 del capítulo anterior referido a la racionalidad dominante, esta política se refiere a la necesidad de preservar distintas racionalidades para la significación de los acontecimientos de una organización. El valor positivo subyacente es el respeto por la diversidad, la heterogeneidad, la diferencia, mientras que como valor negativo aparece la supresión de las diferencias en tanto manifestación de una voluntad totalitaria.

Pero ya hemos visto también que la existencia de una racionalidad dominante, en tanto no se convierta en un factor de anulación lisa y llana de otras racionalidades, contribuye a la cohesión de la organización y adquiere de esta manera un carácter productor. Dominante no se asimila en este contexto a dominación sino simplemente a la prevalencia en una organización de una racionalidad sobre las demás.

El sostén de todas las racionalidades en un mismo nivel llevaría a la confusión y, en el extremo, a la imposibilidad de toda acción organizada. En una cooperativa de trabajo, la imposición arbitraria de una orden por parte de quienes ocupen la dirección será vista como una transgresión porque domina la racionalidad ideológica que prescribe la autonomía de los miembros y su cooperación en pos de una finalidad común. Es cierto que pueden existir fundamentos económicos, políticos o afectivos para impartir dicha orden, pero para la significación de la conducta de la dirección prevalecerán las interpretaciones ideológicas por parte de los miembros de la cooperativa.

El oxímoron resulta en este caso evidente: *más* significa diversidad, *iso* significa "mismidad". Esta política transcurre en la dialéctica entre diferencia y semejanza, entre dispersión y cohesión.

5. Buenas utopías

La posibilidad de sostener buenas utopías es una manifestación de la capacidad de la organización para modificarse internamente y para modificar el contexto que la rodea. Las utopías son signos de insatisfacción con el presente, su sostenimiento en el tiempo es un factor de desequilibrio que favorece el desarrollo de la organización y de sus miembros.

La particularidad de la utopía es que ha sido tratada como un valor positivo, en el sentido en que la he presentado, pero también como un valor negativo. Este último calificativo refiere a su carácter de ideal irrealizable y es utilizado frecuentemente por los beneficiarios de un determinado estado de situación. El socialismo es utópico, dicen quienes detentan el poder y el dinero en nuestra sociedad capitalista salvaje. La posibilidad de impartir justicia de manera equitativa y oportuna es utópica sostienen quienes se benefician con la impunidad derivada de la inoperancia de nuestros tribunales. La salud y la educación para todos son utópicas, dicen los sanos y los ilustrados. No ignoran por supuesto que el cambio es un proceso y que el movimiento se demuestra andando, por lo que se curan en salud inhibiendo todo movimiento en pos de lo instituyente.

Es posible que no logremos algún propósito por diversos motivos, pero es seguro que nunca lo lograremos si no lo intentamos o, peor aún, si tan siquiera lo imaginamos. *La imaginación al poder* fue en el mayo del 68 francés el utópico lema de los estudiantes que abogaban por una sociedad diferente. Es cierto que no parecen haberlo logrado, pero vaya si hicieron ruido.

Más allá del carácter peyorativo que le asignan los detentores del poder dentro del orden instituido, la utopía está sometida, por lo menos, a dos riesgos. El primero es el de la acción alucinada, alejada de todo criterio de realidad y potencialmente autodestructiva. La necesidad de conjugar las utopías con el criterio de realidad no es

sino una nueva manifestación del carácter de oximorones inherente a las políticas que estoy postulando.

El segundo riesgo está asociado a la palabra *buenas* de la política. ¿Buenas para quién? ¿Buenas en términos de qué racionalidad? Es evidente que esta enunciación nos sitúa, al interior de la organización, dentro del marco de la racionalidad política, dada la capacidad que tiene el poder en ellas de integrar todos los códigos, los discursos y los sistemas de representación. Sostuve en un libro anterior que organización alude a la lucha por la asignación de significados, lucha que transcurre en el marco de un orden simbólico. Cuando la legitimidad de este orden simbólico está cuestionada, dicha lucha se manifiesta de una forma más exacerbada.

En la misma línea, podría decir ahora que la organización jerárquica es la lucha por la imposición de las propias utopías por parte de sus distintas clases institucionales, y que la naturaleza complementaria o antagónica de estas utopías indicará en cierto modo la existencia de armonía dentro de la organización. He aquí, como no podía ser de otra manera, que la utopía adquiere en sí misma (ya que no está exenta de tensiones internas) y en relación a otras, un carácter estético.

6. Análisis sistemático de las contradicciones

Esta política está basada directamente en el método dialéctico y reconoce antecedentes históricos tanto en la filosofía occidental como en la oriental.

> El fundador de la dialéctica de las contradicciones, dentro del ámbito occidental, fue Heráclito y de él tomó Hegel lo más meduloso y lo trasladó a su Ciencia de la lógica. La aplicación del método dialéctico, dentro del pensamiento idealista objetivo, llegó a su mayor altura en esta obra del genial filósofo. Marx invirtió su sentido y la puso sobre sus pies y con ello creó el instrumento idóneo para funcionalizar científicamente su concepción materialista del mundo (Llanos, 1986).

No parece ser necesario extenderme demasiado aquí respecto a esta política dado que es el tema del libro. Ya hemos abordado los aspectos epistemológicos, ontológicos y metodológicos ligados al diseño como resolución de contradicciones. También he señalado en este marco que el otorgamiento de espacios para este análisis sistemático se convierte en un valor positivo para la organización, en tanto permite la expresión de las particularidades relacionadas con el abordaje de problemáticas comunes.

La actividad de análisis de las contradicciones es esencialmente grupal.

> El grupo debe configurar en esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO) de carácter dialéctico, donde las contradicciones principales referidas al campo de trabajo deben ser resueltas durante la tarea misma del grupo. El análisis sistemático de las contradicciones es una tarea esencial del grupo (Pichon-Rivière, 1975)

La forma de configurar los grupos es de capital importancia así como el encuadre que se establezca para su funcionamiento. En términos metodológicos, este análisis puede proceder desde lo más informal a lo más formalizado.

El grado mayor de informalidad, y tal vez también de eficacia, se obtiene cuando el análisis sistemático de las contradicciones se integra espontáneamente a las actividades corrientes de la organización. Reuniones de producción en una planta, de interconsulta en un hospital, de coordinación pedagógica en una escuela, de identificación y resolución de problemas en un programa de calidad, todas ellas son instancias apropiadas para el análisis de las contradicciones inherentes a los procesos de trabajo, a los vínculos entre las personas y a las relaciones con el contexto.

La condición es que los participantes estén entrenados para este análisis y soportados por una metodología que lo facilite. Ya hemos visto que las contradicciones se sienten, y esto no requiere ningún entrenamiento particular, simplemente un poco de experiencia de vida. Pero de allí a poder pensar y hacer algo con ellas, hay un

trecho que debe salvarse con conocimiento y práctica. La técnica de los *grupos operativos* desarrollada por Enrique Pichon-Rivière, tal como surge de la cita anterior, resulta especialmente apropiada para este análisis. Consiste básicamente en hacer explícito lo implícito, manifiesto lo latente, procurando en todo momento favorecer el desarrollo del proyecto grupal por medio de la integración entre el sentir, el pensar y el hacer. Para lograr esto, los grupos son asistidos por un coordinador entrenado para tal fin (Pichon-Rivière, 1975).

Al hablar de la investigación-acción en el punto correspondiente a los aspectos metodológicos, hemos reconocido que toda técnica está también soportada por valores subyacentes, y el grupo operativo no es una excepción. Exige un intenso compromiso personal, intelectual y afectivo, y valora el involucramiento y el compromiso. Es un dispositivo teleológicamente orientado a la promoción de la salud y, por lo tanto, basado en la ética del sujeto. En tanto se propone hacer explícito lo implícito, va en el sentido del desvelamiento y en contra del ocultamiento. Y todos sabemos que esto entraña riesgos en la vida y también por supuesto en una organización.

Este marco axiológico funciona con dificultad en grupos donde hay miembros de distintos niveles dentro de una organización jerárquicamente estratificada, dado que la vigencia allí de las relaciones de poder instituidas tiende a establecer censura y autocensura, sobre todo si se trata del análisis de las contradicciones inherentes al campo de trabajo. Baste para visualizar esta dificultad con imaginar cómo hablaría un subordinado de la contradicción entre una política de igualdad de oportunidades para las promociones y los favoritismos manifiestos de su jefe, si estuviera este presente.

En función de las consideraciones anteriores entonces, algunas reglas para la utilización de la técnica de grupos operativos en las organizaciones jerárquicas son las siguientes:

- *Trabajo con clases institucionales*, grupos homogéneos horizontales, cortados por estrato jerárquico (Mendel, 1981).

- *Participación voluntaria de los miembros*, dado el intenso nivel de compromiso personal requerido. Recordemos que no todos tienen el mismo grado de interés e involucramiento con la organización, y que hay gente a quien no se le va la vida trabajando en ella, porque tiene otros intereses que la exceden.
- *Confidencialidad* en cuanto a las participaciones individuales.
- *Información abierta para los reportes*; dado que es probable que o, tras instancias de la organización requieran informes, probablemente al coordinador, acerca de lo acontecido y de los resultados, el contenido de dichos reportes debe ser conocido y autorizado por los miembros del grupo.

Me tocó cierta vez organizar la coordinación de unos grupos de sensibilización y movilización para el cambio en una empresa de servicios públicos que había sido recientemente privatizada. Se pretendía utilizar la técnica de grupos operativos en la coordinación, generando un espacio de seguridad y continencia en el que los participantes pudieran reflexionar acerca de las consecuencias del cambio de identidad de la organización. Grande fue mi sorpresa cuando me manifestaron que, en base a la participación de la gente en los grupos, la dirección de recursos humanos quería tener una evaluación de cada persona y para ello requería un informe del coordinador. Nada más antitético con el dispositivo técnico requerido, y menuda contradicción entre el objetivo de proporcionar espacios para la reflexión y la demanda de evaluación de los participantes.

Los dispositivos técnicos no son axiológicamente neutros ni pueden utilizarse con prescindencia de las condiciones de contexto para las cuales fueron concebidos. Cualquier desvío en este sentido constituye una perversión en relación a su finalidad original.

Unos de los dispositivos más formalizados, y también limitados, que puede utilizarse para el análisis sistemático de las contradicciones es el del *tercer canal de comunicación*

> (...) destinado a funcionar paralelamente al canal jerárquico y al canal de las instancias representativas (sindicatos, comité de empresa, comisión de higiene) (Mendel, 1992).

Se trata de la constitución de grupos institucionales homogéneos definidos por la división técnica o jerárquica del trabajo. Funcionan de manera continua y se reúnen periódicamente para reflexionar acerca del acto de trabajo propio del grupo, quedando excluidas las cuestiones referidas a los salarios, las carreras y las promociones, el canal jerárquico o el funcionamiento sindical.

Los grupos, autocoordinados, producen un informe escrito que es distribuido por un coordinador entre todos los otros grupos, por lo que la comunicación entre ellos es mediatizada. El coordinador es responsable de la circulación de los informes escritos, vela para que la respuesta sea entregada en un lapso razonable y planifica las reuniones de acuerdo a la periodicidad fijada. Informa también al comité de empresa y a los representantes sindicales acerca de lo que está sucediendo.

Podrá parecer limitado este dispositivo, dada la prescripción de centrar la tarea del grupo en el propio acto de trabajo y la exclusión de las cuestiones salariales, jerárquicas, sindicales, etc. Pero debemos considerar que fue implementado en Francia en 1985, un país y una época en que la representatividad sindical tenía un alto grado de legitimidad y era capaz de constituir las instancias necesarias para el tratamiento de tales temas. La fecha y el lugar indican un contexto de significación diferente al que estamos habituados en América Latina.

La contradicción inherente a esta política, la que le otorga su carácter de oxímoron, es la que ya vimos que existe entre el momento de análisis y el momento de intervención o, más simplemente, la que se establece entre reflexión y acción. No sólo en las organizaciones, sino en la vida, tenemos cada vez menos tiempo, probablemente porque estamos sometidos a un bombardeo de estímulos que nos alejan de nuestro propio centro y nos crean necesidades que

antes no teníamos, pero de las cuales de ahora en más no podemos prescindir. He cambiado tres veces mi procesador de texto en los últimos cinco años, sin contar los "*upgrades*", sin que el uso que le doy al último sea esencialmente diferente del que le daba al primero.

Las organizaciones se han constituido básicamente como dispositivos de acción y la reflexión es, en cierto modo, extraña a su modo de funcionamiento normal. Introducir el análisis sistemático de las contradicciones no es sólo instituir ámbitos de reflexión; es también proponer nuevos modos de acción.

Las cuestiones axiológicas que hasta aquí hemos abordado nos permiten visualizar la importancia de los valores para el quehacer organizacional. El sistema de valores que una organización sustenta constituye su *ethos*, el sostén que otorga significado a las decisiones que se toman y a lo que en ella sucede.

> El punto acerca del concepto del ethos es que es una *esponja de variedad* de capacidad gigantesca que proporciona clausura lógica al sistema viable (Beer, 1985)

La variedad es una medida de la complejidad. Esponja de variedad significa que el sistema axiológico es uno de los dispositivos reductores de la alta variedad que exhiben las organizaciones. Al orientarnos para la toma de decisiones, al proponernos los meta-puntos de vista que permiten resolver las contradicciones, los valores facilitan el pasaje de las descripciones complejas a las acciones relativamente simples que somos capaces de emprender. El sistema de valores limita la infinita variedad de conductas posibles en la organización.

Pero el sistema de valores no es estático ni está exento de tensiones. Como manifestación del momento de afirmación de la dialéctica, con sus pretensiones de universalidad y perennidad, queda expuesto a la emergencia de los intereses particulares de los miembros, de los grupos y de las áreas que constituyen el momento de negación. El *ethos* de la organización no resulta ajeno al sistema

político que la gobierna y está en interacción dialéctica con los propósitos que orientan la acción de los miembros de la organización.

Esta última consideración nos permite pasar a considerar las cuestiones teleológicas relacionadas con el diseño *de* y *en* organizaciones.

2. 5. Cuestiones teleológicas

La teleología es la rama de la filosofía que estudia las causas finales de las cosas, lo cual es diferente a explicar las cosas por sus causas finales. Un hospital está para curar y el hecho de que no cure no significa que deje de ser un hospital. Similarmente, las escuelas producen ignorancia, los servicios públicos no sirven, los medios de comunicación social no informan. Las organizaciones no pueden explicarse por sus causas finales y universales porque dentro y fuera de ellas se les superponen intereses particulares que relativizan su validez. Hemos analizado esta cuestión al abordar la sintaxis del dominio de los propósitos en el capítulo anterior, pero precisamente el hecho de que hayamos distinguido a este dominio como uno de los tres constitutivos de la estructura, indica la importancia que la noción de finalidad tiene para el análisis organizacional.

2.5.1. La noción de propósitos dentro del enfoque de autoorganización

Cuando un observador considera a la organización como sistema, la noción de propósito es parte de la distinción que él hace.

En una descripción *heterónoma*, la organización aparece caracterizada por ciertas metas que surgen de las relaciones que dicho observador hace entre entradas y salidas que son relevantes para sus propios fines.

En una perspectiva *autónoma* como la que propone el enfoque de la autoorganización, la única finalidad que puede atribuírsele a la organización es la de su propia supervivencia o bien, afinando un poco

más los términos, la de preservación de sus propias coherencias internas. Un sistema autoorganizado (o autopoiético, es decir, que se produce a sí mismo), es un homeóstato que mantiene constante su propia *organización*, entendiendo como tal a *las relaciones que deben darse entre los componentes de algo para que se lo reconozca como miembro de una clase específica* (Maturana y Varela, 1986).

Este enfoque de origen biológico considera que todos los propósitos particulares quedan subordinados a esta causalidad última de mantener la organización esencialmente igual a sí misma (o sea invariante) a lo largo del tiempo. La existencia de estas particularidades en pugna es un desorden con respecto al orden organizacional, y se constituye en una manifestación del segundo principio de la termodinámica, que en su interpretación *social* prescribe la ineluctable evolución de todo sistema en el sentido de la degradación del orden que lo caracteriza, a no ser que se haga algo para que ello no suceda.

Resumiendo lo dicho, reconocemos en la organización una característica paradójica derivada de la coexistencia de dos movimientos que van en la misma dirección pero en sentido contrario:

- Considerada como objeto autónomo simple, el movimiento de la conservación del orden, que la distingue como singular y única en relación a otras de su misma especie;
- el movimiento de la degradación de dicho orden, inevitable dada su condición de objeto compuesto por relaciones entre componentes que, a su vez, son autónomos (los miembros de la organización y todos aquellos que tienen algún interés respecto a ella).

El primer movimiento tiende a asegurar la supervivencia de la organización, mientras que la constatación del segundo movimiento la torna improbable. La existencia continuada de la organización a lo largo del tiempo señala una situación de equilibrio inestable como resultante de la coexistencia de estos dos movimientos. Puede

decirse, desde esta perspectiva, que se requiere de los integrantes un mínimo de convergencia de propósitos para que la organización sobreviva y les permita a ellos a su vez realizar sus propios fines. La resultante de las actividades de diseño *de* y *en* las organizaciones es una manifestación de tal convergencia.

2.5.2. Diseño y entropía. Las tres improbabilidades del diseño

Siendo la entropía la cantidad termodinámica que mide el nivel de degradación de la energía de un sistema, podemos decir metafóricamente que la coexistencia de múltiples intereses contrapuestos tiende a aumentar la entropía de la organización. Las actividades de diseño, con el mínimo de convergencia de propósitos que precisan para su realización, son una manifestación entonces de la entropía negativa del sistema, aquella disponible para contrarrestar su natural tendencia a la degradación.

Pero toda actividad de diseño, considerada en sí misma, también está expuesta al impacto de las fuerzas entrópicas hasta aquí descriptas que hacen a su vez improbable la realización de su objeto. He propuesto, cuando analizamos los sistemas de evaluación del desempeño en el punto 2.4.3 del capítulo anterior, la existencia de tres tipos de improbabilidades que ahora quiero hacer extensivas a todo el quehacer organizacional y a las actividades de diseño en particular.

Niklas Luhmann señala que la comunicación, para llegar a producirse, debe vencer tres barreras de improbabilidad:

> 1) es improbable que alguien comprenda lo que la otra persona quiere decir; 2) es improbable que la comunicación se extienda espacial y temporalmente, es decir, que llegue más allá del círculo de los presentes; 3) es improbable que se obtenga el resultado buscado, es decir, que la otra persona acepte la invitación (hecha en la comunicación) a incorporar como premisas de su comportamiento las sugerencias selectivas propuestas. (Luhmann, 1981)

La semiótica, ciencia que estudia la vida de los signos en el seno de la vida social (Saussure, 1949), se divide a su vez en tres campos:

1. La *semántica*, que se ocupa de los signos en relación con los objetos designados, abordando el significado de los significantes.
2. La *sintaxis*, que estudia las relaciones de los signos entre sí, con independencia de lo que ellos designan o significan.
3. La *pragmática*, que indaga los signos en relación con los sujetos que los utilizan.

   Cruzando estas dos referencias, podemos decir que el diseño *de y en* organizaciones se enfrenta a tres improbabilidades: semántica, sintáctica y pragmática.

a) La improbabilidad semántica (o paradigmática) marca la dificultad de una congruencia absoluta entre el objeto de un diseño y su realización. Un diseñador nunca controla todas las variables que intervienen en la solución de su problema, incluida su propia capacidad para resolverlo, y existirán multiplicidad de circunstancias internas y externas que expliquen los desvíos que se producirán con respecto a los propósitos originales.

Al diseñar un sistema disciplinario autoadministrado para los alumnos de una escuela secundaria, el propósito básico que me guía es el de convertir a la administración de la disciplina en una instancia importante del proceso de formación de los alumnos. Pero la realización de este propósito debe compatibilizarse, entre otras cosas, con las normas metasistémicas que rigen el funcionamiento de la escuela, la disposición de los profesores y preceptores para aceptarlo, así como su capacidad para adaptarse al mismo, el grado de madurez de los alumnos para administrarlo, dado el quiebre que significa respecto a los sistemas disciplinarios tradicionales, etc.

La implementación del sistema en sí misma es un proceso, en este caso por lo menos de mediano plazo, en el curso del cual inevitablemente aparecerán contingencias no previstas.

La existencia de todos estos factores impondrá soluciones de compromiso e implementaciones parciales y progresivas que alejarán al sistema de sus objetivos originarios, tal como estaban establecidos, por lo que es improbable entonces que *el significado* del sistema resultante sea igual al que se planteó inicialmente.

b) La *improbabilidad sintáctica* (o sintagmática) surge de la relación no alineada entre los distintos sistemas, procesos, normas y procedimientos de la organización.

En el caso del sistema disciplinario autoadministrado por los alumnos, éste estará en relación con los sistemas de evaluaciones y calificaciones, los sistemas de ingresos y egresos, los de control de asistencias y los de incentivos y recompensas si los hubiere, las normas ligadas al ejercicio de la autoridad, y en general todos aquellos sistemas, normas y procedimientos que prescriban conductas y estén relacionados con la equidad dentro de la escuela. Es absolutamente improbable que estos sistemas estén alineados, y dicha falta de alineamiento puede alterar el sentido del sistema en cuestión.

Es lo que sucederá, por ejemplo, si el sistema de evaluaciones permite que los profesores apliquen sanciones disciplinarias derivadas de ellas, y que la forma en que esto se haga sea incongruente con la autoadministración disciplinaria proyectada.

He propuesto en el capítulo anterior una matriz analítica para examinar las relaciones entre los sistemas de una organización, pero aún mediante su utilización intensiva y exhaustiva no puede dejar de considerarse como improbable la relación sintagmática perfecta entre los propósitos, estructuras, procesos, sistemas, políticas, normas y procedimientos de la organización.

c) La *improbabilidad pragmática* resulta de considerar que los diseños se desarrollan e implementan en el seno de un sistema de relaciones de poder y que sus resultados están además sujetos

a interpretación por parte de quienes los evalúan en cuanto a su significado y eficacia.

De manera tal que el sistema disciplinario de nuestro ejemplo podría ser significado como revolucionario por parte de los preceptores, que verían a través de él cómo ceden parte de su poder a los alumnos, mientras que para estos últimos puede significar sólo una impostura porque se les otorgan ciertas facultades para administrar el sistema, pero no para modificarlo.

La improbabilidad pragmática surge no sólo de la interpretación sino también del uso que los distintos actores hacen del sistema, más allá de las intenciones originales del diseñador. El diseño de un encuadre para trabajo en equipos interfuncionales puede verse tergiversado en su implementación por una cultura competitiva y culpógena que no favorezca la cooperación entre los miembros del grupo provenientes de distintas áreas funcionales.

Esto es cierto también para el macronivel social: una ley que prohiba la concentración de los medios de comunicación social para evitar la manipulación de la opinión pública, puede transformarse a través de su uso en un instrumento dictatorial. La ley que instituye el Consejo de la Magistratura, tendiente a otorgar trasparencia al nombramiento de los jueces del poder judicial, puede ser transformada por el poder ejecutivo, mediante su reglamentación y administración, en un nuevo instrumento para ubicar allí a sus acólitos.

La perversión de los fines es una posibilidad latente cada vez que hay una mediatización entre una intención original y su efectiva utilización, y la improbabilidad pragmática da cuenta de ello.

2.5.3. La resolución de las improbabilidades del diseño

El punto anterior pone de manifiesto las fuerzas generadoras de los procesos entrópicos de la organización, determinantes de su tendencia a la degradación y al desorden. Las improbabilidades señaladas son una expresión de tales fuerzas.

Y sin embargo, salvo situaciones extremas y perturbaciones imposibles de procesar, las organizaciones tienden a conservar su orden y las actividades de diseño transcurren regularmente. Los hospitales curan, las escuelas enseñan y las empresas de servicios sirven dentro de sus limitaciones. Y, en ellos, las estructuras, los sistemas de información, los de resolución de conflictos, los de teletrabajo o los disciplinarios, por sólo citar algunos de los muchos ejemplos que hemos venido utilizando, se diseñan y se implementan, aunque ello sea improbable. Es improbable, pero no imposible, y podríamos afirmar, desde esta perspectiva, que *organizar significa superar las improbabilidades del diseño*.

La naturaleza heurística de las actividades de diseño sirve para explicar, al menos parcialmente, por qué pueden superarse las improbabilidades señaladas. Recordemos que el *método heurístico* especifica el modo de comportamiento que tenderá al cumplimiento de un objetivo que no puede ser especificado con precisión. Se diferencia del *algoritmo*, que es una técnica o mecanismo que prescribe plenamente cómo llegar a un objetivo determinado.

Así consideradas, las actividades de diseño se encuadran generalmente dentro de la búsqueda de un resultado, sin otras especificaciones iniciales que no sean las de los modos de la búsqueda, sus límites y los criterios a ser utilizados en su transcurso.

En la definición de objeto del diseño está prefigurada la lógica que guiará la resolución de sus contradicciones. Edgar Morin ha señalado que

> la unión o asociación de los antagonismos sólo es posible si se encuentra: a) el meta-punto de vista que relativiza la contradicción; b) la inscripción en un bucle que haga productiva la asociación de las nociones antagonistas, que se hacen así complementarias (Morin, 1984).

Este meta-punto de vista puede ser de naturaleza política, ideológica, afectiva o técnica, pero dado que estamos abordando la cuestión del diseño desde una perspectiva social, consideraremos a

los aspectos vinculares como prevalecientes sobre los técnicos en la resolución e implementación de los productos del diseño. Puedo no lograr la mejor resolución técnica, y sin embargo mi diseño será muy efectivo porque me he encargado cuidadosamente de abrir espacios para la negociación de todos los intereses y necesidades en juego.

Por el contrario, si me gasto todo mi tiempo, mi dinero y mis recursos en pos de la mejor resolución técnica pero me desentiendo de los aspectos políticos, lo más probable es que el resultado sea un fiasco.

La alusión de la cita precedente a la inscripción del diseño en un bucle que haga productiva la asociación de las nociones antagonistas, refiere implícitamente a los niveles de recursividad de la organización. La convergencia de propósitos en el nivel (n + 2) facilita el logro de un acuerdo de objetivos en el nivel (n + 1) que hace posible el desarrollo y la implementación del diseño en el nivel (n). En este último nivel, el propósito de un diseño es simplemente lo que el diseño hace; su significado está en el contexto que lo significa.

En los niveles metasistémicos, la actividad de diseño es heurística y utiliza un metalenguaje respecto al lenguaje del nivel (n), donde el diseño deviene algoritmo.

El consejo directivo de una organización sin fines de lucro puede solicitar al director ejecutivo el diseño de una actividad destinada a recolectar fondos. El director a su vez podrá solicitar a los empleados el diseño de un folleto que ilustre a los potenciales donantes acerca de las actividades de la organización; estos, finalmente, elaborarán para la imprenta una orden que especifique los parámetros para la impresión. En cada caso, resulta más o menos evidente que habrá un cambio en el lenguaje con el que se hable de los propósitos de la actividad.

Existen además órdenes de precedencia lógicos: la estrategia precede a la estructura y a los procesos, las políticas preceden a las normas y a los procedimientos, y los valores, supuestamente, están antes que todo lo anterior.

El objeto de un diseño tiene siempre sentido entonces dentro de un proyecto más general. Mejorar un sistema de cobranzas es un

objetivo dentro de otro más amplio tendiente a optimizar el uso de los recursos financieros, el que a su vez se inscribe dentro del logro de la mayor rentabilidad posible. Diseñar una *currícula* para una carrera universitaria contribuye a formar profesionales que sean útiles para las organizaciones y para el país.

Las actividades de diseño superan las improbabilidades descriptas porque se inscriben dentro de propósitos más generales en torno a los cuales convergen los intereses y necesidades de los miembros de la organización.

El empleado de cobranzas, su jefe y el jefe de su jefe acuerdan los objetivos del diseño y los llevan a cabo en función de esta convergencia de propósitos. Los profesionales, los pedagogos y las autoridades de la universidad también llegan a un acuerdo de objetivos para el diseño de la *currícula*, lo cual no niega que estos objetivos se negocien, antes, durante y después del diseño.

Los modos en que esta negociación transcurre están fuera del alcance de este libro; me limito a señalar aquí simplemente que estas negociaciones significan el pasaje, en el proceso dialéctico, del momento de la particularidad al de la singularidad, y que es este pasaje el que convierte en posible aquello que a priori resulta improbable.

Las consideraciones en torno a las improbabilidades del diseño nos llevan a ser escépticos: debemos superar nuestras propias limitaciones y las de los otros involucrados, en el marco de un sistema político que no deja de ser arbitrario y que, por momentos, sólo parece procurar la satisfacción de los intereses de los vencedores y la consecuente mortificación de los vencidos.

E pur si muove! Las organizaciones, a pesar de todo, existen y permanecen en el tiempo, y cuando desaparecen, son sustituidas por otras. El Ejército y la Iglesia son ejemplos cuya existencia milenaria es tan improbable como cierta.

Es preciso que demos crédito a esta posibilidad de existencia, más allá de nuestro escepticismo racionalmente fundado. Es a

través del otorgamiento de este crédito que el diseño, con las limitaciones lógicas señaladas, realiza su objeto (*teleología*) en el marco de los valores de la organización (*axiología*), procediendo con una *metodología* congruente con la naturaleza contradictoria del ser de la organización (ontología), quedando el diseñador incluido en el diseño (epistemología).

Analizaremos más adelante las condiciones de credibilidad que deben existir en la organización para que el otorgamiento de este crédito pueda ser efectivo.

Capítulo IV

LA PARADOJA DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Y sin embargo nuestras palabras siguen siendo las mismas. No se han adaptado a la nueva realidad [...] Esto ha hecho que todo sea confusión y desorden. Pero las palabras, como usted comprende, son susceptibles de cambio.

Paul Auster, *Ciudad de cristal*

Diseño significa cambio. Si queremos desarrollar e implementar nuestros diseños deberemos por tanto ser capaces de diseñar los procesos de cambio que conducen a la implementación de nuestros diseños. He aquí una nueva expresión de la recursividad en las organizaciones.

Diseño significa resolución de contradicciones. Me ocuparé, en esta primera sección, de la identificación de las contradicciones inherentes a los procesos de cambio, proponiendo algunas ideas que complementan a las del capítulo correspondiente a la metodología.

No es preciso ahondar en el significado que la palabra cambio tiene para todos nosotros hoy día. Nos encontramos expuestos al vértigo de innovaciones tecnológicas y sociales que nos confrontan con nuevas *paradojas*:

- *Virtualización de lo real y realización de lo virtual: lo* que era inimaginable hasta hace poco se hace realidad, y la realidad se complejiza con la irrupción de lo virtual. *Internet e intranets*, multimedia, cámaras digitales, comunicaciones satelitales, telefonía celular, teletrabajo, síntesis y condensación de la informática, la telefonía y la televisión, incrementos en la capacidad de memoria y miniaturización de los componentes de las computadoras.
- *Mayor conectividad y menor comunicación*: las posibilidades de conectarnos con personas, organizaciones, sitios, nudos, redes, comienzan a estar sólo limitadas por nuestra disponibilidad de tiempo. Al mismo tiempo, la interrelación entre todos estos posibles interlocutores, y la conectividad de conceptos y experiencias a los que hoy tenemos acceso crece exponencialmente. Paradójicamente, el estar accesibles a toda hora para el trabajo y la adicción que puede generar *internet* tienden a aislarnos de nuestras relaciones sociales más próximas.

- *Acceso a la información en tiempo real y desinformación*: podemos acceder a mucha información y no tenemos los criterios para clasificarla y asignarle sentido. La polución informativa, antes que ilustrarnos, nos confunde y nos paraliza.
- *Naturalización de lo artificial y "artificialización" de lo natural*: la capacidad de producirnos y reproducirnos fuera de control, y la posibilidad de autodestrucción. Clonación, órganos artificiales e implantes, embriones de probeta conservados en congeladoras, nuevos materiales sintéticos obtenidos a partir de procesos hasta ayer inimaginables.
- *Desarrollo de una capacidad de destrucción masiva sin posibilidad de utilizarla más que por error, accidente o enajenación*: el arsenal nuclear y bacteriológico con su creciente dificultad de control.
- *Crecimiento económico con deflación monetaria*.
- *Incremento simultáneo de la productividad y el desempleo*.
- *Globalización de lo local y localización de lo global*: corporaciones transnacionales que no pertenecen a ningún país y están en todos.
- *Achicamiento de lo grande y crecimiento de lo pequeño*: el sistema de franquicias (McDonalds) como intento de síntesis entre la gran corporación y la propiedad e iniciativa individuales; las redes de pequeños comerciantes que se asocian para defenderse de los hipermercados.
- *Masificación y individualización simultánea de la producción*: "mercados de a uno", infinita variedad de colores y talles para un único producto.

Debemos organizarnos para procesar lo improcesable, frenar lo desenfrenado, capturar lo incapturable, navegar lo innavegable, controlar lo incontrolable.

El verbo cambiar está indisolublemente asociado al de organizar, aún cuando más no fuera por omisión. Si quiero transformar un hospital polivalente en monovalente, debo pensar en un nuevo

organigrama, en roles diferentes, otros recursos, otras normas. Si pretendo modificar la didáctica en una escuela, tendré que trabajar con los docentes en la preparación del cambio, capacitarlos, hacerlos partícipes. Si pretendo estimular a los clientes de un banco a usar un nuevo servicio de banca telefónica, debo comunicarme con ellos a los efectos de informarles acerca de las ventajas del nuevo servicio y la forma de operarlo.

Todos hemos experimentado en carne propia la dificultad para organizar y llevar adelante los cambios, incluso aquellos guiados por objetivos que han sido consensuados. La problemática del cambio en las organizaciones no es una cuestión estratégica sino táctica. A menudo no son las metas que se persiguen las que son difíciles de acordar, sino que la dificultad reside en cómo lograrlas.

Estamos acostumbrados a echar la culpa de esto a "la resistencia al cambio", ese gran *principio dormitivo* (Bateson, 1972) con pretensión de ser un principio explicativo que muchas veces no explica nada. Que nos deja tranquilos en el mejor de los casos; que en el peor, nos lleva a hacer cosas que no servirán para nada y muy probablemente refuercen la dificultad para organizar el cambio, si creemos que realmente la resistencia al cambio es el único principio explicativo para la dificultad de cambiar en las organizaciones.

Más allá de la conducta de las personas, existen en las organizaciones *factores* que podríamos llamar *constitutivos*, que se "oponen" al cambio tanto como se constituyen en el fundamento de toda acción organizada, al velar por la estabilidad de lo existente. Hay una contradicción entre permanencia y modificación que lleva, en las organizaciones, a considerar la que existe entre organización y cambio.

Si la problemática del cambio es una cuestión táctica antes que estratégica, será necesario identificar en primer lugar cuáles son los factores constitutivos de la organización que tienden a su estabilidad. En segundo lugar, habrá que dejar de considerar a dichos factores como "obstáculos" que se oponen a nuestras intenciones,

con la connotación negativa que ello entraña. Antes bien, si pretendemos que la organización subsista, deberemos pensar en los modos de acción compatibles con el sostén y fortalecimiento de dichos factores.

1. LAS ORGANIZACIONES SON APARATOS PARA NO CAMBIAR

Si la noción de cambio fuera "natural" en las organizaciones, si las transformaciones transcurrieran plácidamente, no se habría escrito ni se escribirá tanto acerca de ello. Pero estando como estamos en el marco del reconocimiento de las contradicciones, sabemos ya que al elegir el cambio, lo que permanece no desaparece del campo, y además, pretenderemos que lo que cambiamos permanezca a su vez.

He mencionado la existencia de factores constitutivos que hacen a la permanencia de la organización, y los desarrollaré en esta sección a modo de proposiciones. Antes de hacerlo, quiero señalar que tienen esta doble condición de constituir y reforzar lo existente y de "oponerse" entonces a lo emergente. De allí su carácter paradójico, en el sentido en que por un lado dan vida a la organización, la producen y reproducen, la hacen esencialmente igual a sí misma, y por el otro lado la detienen, la congelan, evitan que se transforme en otra.

> *Proposición 1: Toda acción organizada implica una restricción a la variedad de conductas posibles de sus miembros*

Considerado desde la dialéctica, el proceso de organizar reconoce tres momentos. El primero es el de la *afirmación*, el de la enunciación de una voluntad positiva que convoca a los participantes a aunar sus esfuerzos en pos de un objetivo común. Este momento se caracteriza por la fuerte impronta de la *misión*, aquella regularidad consensual que dice para qué está la organización como un todo en este mundo. Las escuelas están para enseñar, los hospitales para curar, los sindicatos para representar, los tribunales para impartir

justicia. Se trata de propósitos que se erigen con pretensión de *universalidad* (valen para todos) y de *perennidad* (valen para siempre). El hecho que no enseñen, ni curen, ni representen ni impartan justicia, no releva a estas organizaciones de tener que dar cuenta de un "deber ser" que les otorga un lugar en el imaginario social.

Pero el conjunto social como unidad positiva resulta negado por la pluralidad de los intereses particulares de los individuos y de los grupos que componen la unidad social. Los sujetos que, en el momento dialéctico anterior acordaban la misión, exhiben ahora particularidades de edad, sexo, filiación política o religiosa, orientación sexual, etc. Particularidades que dan origen a necesidades e intereses también particulares.

Al empleado del club no lo mueven los mismos intereses que al socio, los propósitos de los accionistas no coinciden con los del grupo de gerentes ejecutivos; no todos los alumnos concurren a la universidad para enseñar ni todos los alumnos están allí para aprender.

Si el primer momento era de afirmación, este segundo momento de *particularidad* consiste en la *negación* de esa afirmación por vía de la manifestación y confrontación de los intereses particulares. Los enunciados de la afirmación no valen para todos ni valen para siempre. Frente a los propósitos un tanto abstractos de las afirmaciones universales, aparecen con fuerza los objetivos concretos de los diferentes partícipes de la organización.

¿Qué hacer entonces? Allí, donde prevalecen las diferencias, donde la unidad es negada, es imposible emprender la acción organizada. Si el médico de un hospital público viene para conseguir pacientes privados y el paciente pudiente viene para ahorrar, juntos serán incapaces tan siquiera de comenzar a interactuar.

Esta situación es diferente, pero análoga a aquella en que los intereses particulares niegan la afirmación de la universalidad, aunque sean complementarios entre sí. Si el docente viene a la universidad solamente para revestirse del prestigio de lo académico y el alumno

pretende acceder al título habilitante como quien asciende en un escalafón, no sólo no se concreta la misión sino que la realización de estas necesidades fuera del proceso de enseñanza-aprendizaje configura una impostura, cuando no un acto de perversión, en relación a los propósitos del momento de afirmación.

Entiéndase bien. No se trata que estos intereses particulares no puedan satisfacerse; la impostura o la perversión consisten en que se logren a través de la omisión y exclusión consciente y deliberada de lo que se supone en principio que los unió. Parafraseando a Jorge Luis Borges, a los profesores que sólo quieren revestirse del prestigio académico y a los alumnos que quieren recibirse por escalafón "no los une el amor sino el espanto; será por eso que se quieren tanto".

Si la organización es un medio para la realización de los fines de sus partícipes, al margen de reconocer sus diferencias ellos, comprenden también que solos no pueden acceder nunca al logro de sus fines particulares.

Es necesario *negar la negación*, accediendo así al tercer momento de la dialéctica, el de la *singularidad*, que es para nosotros el momento de la organización. Los participantes participan de acuerdos concretos y específicos, que tienden a la realización singular de los propósitos del momento de afirmación. Lo hacen por vías de la conciliación de las diferencias individuales, por la búsqueda de comunes denominadores y, en última instancia, por la aceptación y el otorgamiento de poder.

> La negación de la negación no consiste en afirmar como únicamente válida la unidad positiva en sí, sino en negar activamente las negaciones muy reales que no cesan de alterar la unidad del conjunto social (Lapassade y Lourau, 1971).

Semejanza y diferencia, egoísmo y altruismo, cooperación y competencia, individualidad y socialidad, tales los términos complementarios y antagónicos paradigmáticamente inscriptos en la relación dialógica individuo-organización. El sujeto acepta los límites que

le impone la organización porque ella se constituye en un medio para la satisfacción de sus fines.

La organización aparece entonces en posición de restricción con respecto a los grados de libertad de sus partícipes. El Todo prevalece sobre las partes, se restringe la variedad de conductas posibles de los miembros a aquellas conductas prescriptas por la adjudicación de roles y la institución del poder produce cohesión.

La aceptación de la restricción genera oportunidades y amenazas. Las oportunidades están dadas por la satisfacción de las necesidades a través de la acción organizada. Las amenazas consisten en el posible debilitamiento de la iniciativa y la creatividad individuales, la problematización de la motivación, la degradación de la pertenencia a una mera relación de intercambio y, en el extremo, el riesgo de alienación.

Desde el punto de vista de la organización, las restricciones introducen un inestimable beneficio, el de la relativa previsibilidad de la conducta de los partícipes. Presumiblemente, el docente enseñará, el médico curará, el sindicalista representará y el juez impartirá justicia. La confirmación de tales presunciones otorga estabilidad al funcionamiento del sistema, introduce un cierto determinismo que permite a la organización estructurar sus interacciones con el contexto, y entre sus miembros, en el sentido de la satisfacción de los propósitos acordados.

No podemos hacer todo lo que queremos, es parte del contrato social que no permite y nos obliga a vivir en sociedad. Ninguna acción coordinada es posible en tanto cada uno de nosotros no se comprometa al desempeño prescripto de roles relativamente especificados en el marco de una división del trabajo congruente con propósitos acordados.

La estabilidad, el orden y la previsibilidad son factores constitutivos del proceso de organizar en cualquier tipo de organización. Con más razón aún lo son en las organizaciones absolutamente autogestivas (si las hubiere), en las que existe un altísimo grado de

participación de todos los miembros en la toma de las decisiones que comprometen al conjunto. Resulta imprescindible en ellas el establecimiento de reglas del juego, políticas, normas y procedimientos que establezcan qué se hará para orientar las acciones hacia un objetivo común y cómo se procederá cuando no haya acuerdos.

He aquí una nueva manifestación paradójica: cuanto mayores los grados de libertad para las conductas de los sujetos, mayor necesidad de especificación del encuadre normativo que regula los intercambios.

Oportunidades y amenazas, costos y beneficios, límites y posibilidades, restricción y potencialidad. Tal es el carácter divalente que presenta el momento de la organización a los ojos de sus integrantes. Y he aquí la razón de lo paradójica que resulta la noción de cambio en este contexto de estabilidad, previsibilidad y ordenamiento. Como dice Edgar Morin, la organización es más y es menos que la suma de sus partes (Morin, 1977).

Por vías de los procesos de reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación, compensación y promoción instalamos y reforzamos las adjudicaciones de rol, las estandarizamos para evitar los desvíos en la medida de lo posible. Y cuando los sujetos están asentados en el desempeño de su rol, cuando no sin costo lo han asumido de manera acorde con las expectativas de la organización, venimos y decimos que hay que cambiar. Que lo que era bueno ayer ya no lo es hoy, que todo comienza nuevamente y que hay que volver a confrontar, a negociar, a conciliar y a acomodarse. Y después, decimos que las personas no se adaptan porque tienen resistencia al cambio, olvidándonos además que en toda transformación social hay ganadores y perdedores, y que "sólo las víctimas resisten a los cambios" (Quick, 1989).

Obviamente estoy exagerando en aras de mi retórica, pero la exageración me sirve para enfatizar la fuerza de los factores constitutivos y la dificultad estructural para cambiar en el marco de estabilidad que ellos generan. Más aún cuando la negociación sobre el sentido

del cambio lleva a una "regresión" al momento de la particularidad y la negación, iluminando las diferencias antes que las coincidencias, los disensos antes que los consensos. Y pongo "regresión" entre comillas, ya que se trata de un proceso dialéctico, para no olvidar cómo impacta afectivamente en nosotros el tener que deshacernos y rehacernos, muchas veces a pesar nuestro.

Es por ello que me resulta casi gracioso, si no fuera tan penoso, cuando en ciertas descripciones del perfil para un puesto de trabajo, encuentro que se exige una "disposición permanente para los cambios". ¿Quién puede tenerla, y si la tuviera, qué sería de él o ella?

Es, desde esta perspectiva, que digo que las organizaciones son dispositivos para no cambiar. Ello no elimina obviamente la necesidad ni la posibilidad de cambio, pero sitúa la gestión de los mismos en el marco de los factores constitutivos que, como esta primera proposición, hacen a la estabilidad de la organización.

El proceso de organizar aquí descripto, por ser dialéctico, no acaba nunca.

> (...) la negación de la negación no puede operar más que reanudando de una forma determinada el contenido del primer momento, a fin de hacerlo actuar a su vez sobre el segundo. La unidad que se obtiene resulta, pues, provisional, y es un error asimilarla a la duración, a la persistencia de la unidad positiva (Lapassade y Loureau, 1971).

En realidad, dada la complejidad de la organización, los tres momentos se desarrollan simultáneamente. Mientras que en un lugar se están afirmando las grandes metas "universales", en otro se están proponiendo objetivos sectoriales que las niegan y, en un tercero, se están negociando acuerdos para resolver diferencias, todo ello además, y dependiendo del tamaño y complejidad de la organización en distintos niveles de recursividad.

La separación entre los momentos sirve al sólo efecto del análisis. Si nos quedamos únicamente en la consideración de la universalidad, corremos el riesgo de perder de vista los intereses particulares relacionados. Poner el énfasis sólo en la particularidad

implica privilegiar las diferencias y las oposiciones sin reparar en que ellas no pueden adquirir sentido sino a través de algún tipo de acuerdo posible. Por último, considerar solamente el momento de la singularidad, es decir, las organizaciones concretas producto de la resolución dialéctica de los dos momentos anteriores, niega el hecho que no hay acuerdo perfecto, ni al que el tiempo no erosione, así como "no hay mal que dure cien años".

Respecto a las políticas para el logro simultáneo de eficacia en la organización y salud para sus miembros, mientras que en el primer momento de la unidad positiva el criterio de eficacia se hace congruente con las misiones —educar, sanar, representar, impartir justicia—, en el segundo momento este criterio es negado en virtud de la existencia de los intereses particulares. El saldo de esta lucha se concreta y se singulariza en el tercer momento, resultando así que organizar significa hallar la complementariedad en el antagonismo entre la búsqueda de eficacia de la organización y la satisfacción de las necesidades particulares de sus miembros.

Antes de terminar con esta primera proposición, quiero aclarar que presentar los intereses particulares como negadores de la universalidad no significa desconocer el carácter potencialmente benéfico que poseen. ¿Cuántas organizaciones han cambiado para bien, en virtud de la acción de quienes sintieron que no podían allí realizar sus propias necesidades? Esta reflexión genera, de manera un tanto indirecta, una conclusión: hay que lograr que la particularidad resulte útil en los procesos de cambio. Para ello, si quiero cambiar, tengo que ampliar la variedad de conductas posibles de los miembros durante el proceso, para volver a reducirla después de la efectivización del cambio.

Proposición 2: Infinitas interacciones recurrentes generan valores y conductas muy estables en la organización

Toda organización se nutre de repeticiones y recurrencias. Los mismos "buenos días" y "hasta mañana", los mismos gestos frente

a las mismas palabras, las mismas disputas por los mismos temas, los mismos pasillos transitados cotidianamente, las mismas rutinas de trabajo, los mismos roles, los mismos incentivos y las mismas sanciones, la misma distribución de información y los mismos modos de significación, van generando en los integrantes, una serie de conductas que después resultan muy difíciles de desestabilizar. El chico a quien, en la canción de Serrat, le han dicho una y mil veces "niño, deja ya de joder con la pelota" difícilmente haya sido futbolista.[1]

¿Qué sucede cuando ingresa un nuevo miembro? No conoce las reglas del juego y sus "transgresiones" nos incomodan, si es que no nos enojan. "Aquí, se hace así", les decimos explícitamente en la inducción, e implícitamente a través de nuestras reacciones a sus iniciativas. Lo "socializamos", lo cual significa que un tiempo después él también, "aquí, lo hará así".

> La socialización organizacional ocurrirá primariamente en conexión con el pasaje a través de límites jerárquicos y de inclusión; los esfuerzos para educar y capacitar ocurrirán primariamente en conexión con el pasaje a través de límites funcionales. En ambas instancias, el monto del esfuerzo de socialización y/o capacitación será máximo justo en el momento antes de atravesar el límite, pero continuará por un tiempo después de dicho atravesamiento (Schein, 1971).

Agreguemos a la cita que no sólo la organización aplicará el máximo monto de esfuerzo de socialización en los momentos de pasaje a través de límites. También el sujeto estará más receptivo en dichos momentos, dado el grado de vulnerabilidad que conlleva la transición (no estoy ni aquí ni allá) y el monto de ansiedad que genera toda situación de cambio.

1. O lo fue precisamente por ello, para llevar la contra, pero eso es harina de otro costal.

Inducción, educación, capacitación, todas tienen en última instancia el mismo fin: socializar, aplacar, neutralizar, adaptar, restringir, hacer converger.

Nuevamente exagero, ya que merced a su "ignorancia" los nuevos miembros, y los trasladados o promovidos en menor medida, tienen la posibilidad de mostrarnos lo absurdo o lo erróneo de nuestros procederes, y muchas veces los incorporamos para que hagan precisamente esto mismo.

Pero esto no quita que seamos animales de costumbre, y que una vez que internalizamos estos valores y conductas, se nos hagan tan naturales e incuestionables que no vemos la necesidad de cambiarlas cuando no son más útiles.

Heinz Von Foerster ha tomado de las matemáticas el concepto de *valores propios (eigen values)*, que son los valores estables emergentes de infinitas computaciones recursivas (Von Foerster, 1984).

Recordemos que recursivos, en este contexto, son los procesos en los que no se puede distinguir el principio del fin, donde la salida se convierte en nueva entrada, el producto en insumo.

La organización estructura muchísimas de estas secuencias y procederes que se repiten incesantemente, constituyendo una trama argumental básica dentro de la cual los acontecimientos que ocurren son considerados como "variaciones de un mismo tema".

Recuerdo en ocasión de dar un seminario de tres días en la Universidad del Comahue, que éramos un grupo de treinta personas en un aula muy grande que tenía las sillas dispuestas en fila. Dado que trabajábamos "en grupo", al comenzar hicimos un círculo, separándolo de las sillas que sobraban y que amontonamos en un rincón. Al volver del primer almuerzo, encontramos las sillas nuevamente dispuestas en fila. Reacomodamos nuestro círculo, solicitando al bedel que conservara esta configuración hasta el final del seminario. A la mañana siguiente, como el lector podrá imaginar, las sillas estaban nuevamente en fila y así sucedió casi hasta el final del seminario.

Tantas veces de ordenar las sillas en fila, tanto de poner en escena un modo de interacción entre docentes y alumnos, tanto por lo tanto de reproducir un modelo de enseñanza-aprendizaje, tanto de interacciones recurrentes que nuestro pedido simplemente no podía ser "oído". El modelo era una *estructura* de significación que no podía encontrar sentido al *acontecimiento* que era nuestro pedido. Simplemente, lo desoía.

La conclusión es que, si pretendo cambiar, tengo que desarmar la estructura de significación, es decir, modificar las conductas y los valores propios. Para ello, debo "perturbar" las infinitas interacciones recurrentes que los generan. Veremos en qué consiste esto más adelante.

Desde ya que, además, muchas veces son precisamente los acontecimientos que se resisten a ser significados por la estructura existente los que terminan "rompiéndola". ¿Cuántas veces nos ha pasado que sólo después de fracasar reiteradamente reconocemos la necesidad de cambiar?

Es así como se van modificando las estructuras de significación en interacción dialéctica con los acontecimientos que deben significar (Ricoeur, 1969). Desde esta perspectiva, *cambio en las organizaciones significa cambio en sus estructuras de significación*.

El Poder Judicial, si funcionara, nos brindaría un buen ejemplo de equilibrio en esta dialéctica entre la estructura y el acontecimiento a través del concepto de jurisprudencia y su tratamiento. En efecto, los fallos sobre casos anteriores que guardan semejanza con el caso bajo análisis son un antecedente valioso para el juez. Configuran una estructura de significación, que sin embargo no está obligado a respetar. Hay múltiples causas por las cuales el juez puede fallar de un modo diferente. Si se trata de razones circunstanciales, el fallo no modificará la jurisprudencia existente. Un fallo diferente por razones no circunstanciales puede sentar nueva jurisprudencia, generando de allí en más, en virtud de su fortaleza argumental, otra estructura de significación.

La adquisición de valores y conductas propias por parte de los miembros de la organización, más allá de dificultar los procesos de cambio, tiene un valor productor: les proporciona una verdadera *competencia social organizacional*, una estructura cognitiva específica que tiende a asignar un significado compartido a los distintos acontecimientos de la cotidianeidad.

La austeridad es un rasgo de identidad del Poder Judicial. Uno de los pocos jueces en Argentina que fue destituido a través de un juicio político transgredió este valor propio. Incurrió en actos de corrupción, cosa que probablemente hacen muchos otros, pero cometió el pecado de ostentación, mostrándose en todas las revistas de la farándula vernácula. Fue por ello, y no por su corrupción, que resultó públicamente despreciado por sus propios pares, que en otros casos han tenido siempre un funcionamiento muy corporativo, y nadie hizo nada por defenderlo.

La adquisición de la competencia social organizacional es un indicador de pertenencia a la organización. En este sentido, nuestra pertenencia es operacional: somos miembros en tanto respetemos estos valores propios —lo cual no significa necesariamente compartirlos— y realicemos las conductas propias. Ellos modelan nuestra forma de observar, de interpretar y, en última instancia, de construir la realidad. Nos ponen a resguardo del desconcierto que provocan los acontecimientos que no podemos significar. Al incorporarse e internalizarse, transforman la estructura de significación en invisible.

Paradoja recursiva al fin, los valores y conductas propias, que por un lado nos permiten organizar y. a su vez, son el resultado del proceso de organizar, por el otro obstaculizan los procesos de cambio.

Proposición 3: Existe en las organizaciones una lógica de representación que gobierna aquello que representa

Nuevamente la recursividad. Esta proposición expresa la *clausura organizacional* que resulta de la indisoluble relación que existe entre las representaciones de lo organizado y los modos de organizar.

Clausura, en este contexto, significa autoreferencialidad, cierre sobre sí mismo, homeostasis para mantener invariante la propia identidad. La metáfora biológica es la de la red neuronal que constituye un sistema cerrado en el que la actividad neuronal siempre conduce a actividad neuronal (Maturana, 1975).

Tal vez resulte extraña al lector la aplicación de la metáfora biológica para explicar a las organizaciones como sistema cerrado, dado que ha sido utilizada de manera mucho más frecuente para significar precisamente lo opuesto, la propiedad de lo abierto y la adaptación al entorno. Y es que no hay organismo que se adapte sin sistema nervioso, y no hay adaptación sin intento de preservación de la propia identidad.

Es, desde esta perspectiva autónoma, que las entradas se conciben como perturbaciones y es por ello que *manejar el cambio significa tener la capacidad de diseñar perturbaciones eficaces*, que hagan que, al procesarlas, la organización progrese en el sentido de la intencionalidad del cambio manteniendo sus propias coherencias internas.

La administración del Poder Judicial puede servir como ejemplo de la proposición que estamos analizando. Al acercarnos a él, notamos una ausencia aparente de una gestión sistematizada de gobierno. No parece existir un conjunto coherente de políticas y objetivos que orienten la gestión administrativa de sus agentes, sino que todo se resuelve "caso por caso". La Corte emite acordadas que tratan sobre cuestiones particulares, que pueden superponerse y aún contradecirse con otras anteriores que se referían a cuestiones relacionadas. No existía, hasta hace muy poco tiempo, un registro sistemático

de los temas acerca de los cuales versan las acordadas, por lo que era difícil recurrir a las anteriores para ilustrar la nueva.

Este tratamiento parece estar en línea con la formación y la práctica profesional de los abogados, quienes en general gobierna el Poder Judicial y que, excepción hecha de la consideración de la jurisprudencia, operan resolviendo "caso por caso".

La "particularidad" resulta ser así un rasgo de identidad del Poder Judicial, y genera una lógica de representación —el modelo "caso por caso", la particularidad propia del orden jurisdiccional— que gobierna aquello que representa —la organización del Poder Judicial—.

Hay más. La lógica jurisdiccional transforma las reuniones administrativas con los jueces en audiencias, en las que uno se siente obviamente juzgado. La lógica de la pena por la transgresión a la ley hace que las recompensas por buen desempeño sean inexistentes. La lógica jurisdiccional del análisis secuencial de los expedientes por parte de los ministros de la Corte significa muchas veces que ellos no se reúnan para tomar las decisiones de orden administrativo estando todos simultáneamente presentes. La lógica del cumplimiento mandatorio e inmediato de las sentencias hace que no haya seguimiento de cualquier cosa que requiera un proceso para su implementación.

Veamos un ejemplo proveniente de otra organización. Las carreras universitarias están constituidas "por materias", que determinan la constitución en las facultades de "cátedras" relativamente aisladas entre sí. Esta forma de organización se corresponde con una concepción fragmentaria del conocimiento, propia de los paradigmas del cientificismo clásico que erigió al método analítico en estandarte y al reduccionismo -su consecuencia- en ley. Nuevamente hallamos una lógica de representación —el modelo clásico de la ciencia— que gobierna aquello que representa —la estructura organizativa de las facultades—.

Agrego que, circularmente, también aquello que es representado revierte, y gobierna en cierta manera, sobre la lógica que lo repre-

senta. Así, la organización por cátedras refuerza el modelo del cientificismo clásico en las facultades tanto como la imposición de lo jurisdiccional sobre lo administrativo realimenta el modelo de la particularidad en el Poder Judicial.

Obviamente esto último genera problemas para el gobierno y la administración de dicho poder, que requieren una lógica sistémica que permita visualizar los efectos de una decisión particular sobre todos los componentes y relaciones del sistema. Surge entonces una tensión entre el orden jurisdiccional (el del derecho) y el orden administrativo, y como diseño es resolución de contradicciones, la dinámica de las estructuras administrativas del Poder Judicial dependerá del modo en que se vaya resolviendo esta tensión.

Este ejemplo nos permite apreciar que la clausura no inhibe de manera absoluta la evolución y el cambio de la organización, simplemente le impone condiciones que debemos conocer si es que queremos cambiar.

> *Proposición 4: Las organizaciones imponen a sus miembros un contrato significante*

La clausura organizacional es un organizador semántico, ya que la preservación de las coherencias internas impone a los significantes ciertos significados y no otros. En una empresa con rasgos paranoides, cuando algo falta se piensa que fue robado y cuando algo sale mal, se interpreta como un sabotaje.

Los modelos, las lógicas de representación, operan como verdaderas reglas de interpretación, y los sistemas semióticos refuerzan estos modelos subyacentes. He aquí su carácter productor, que deviene autoreproductor.

La combinación de signos es libre pero se trata de una libertad vigilada por el orden instituido. Los acontecimientos tienen a priori múltiples significados, pero los mismos deben converger para que haya acción organizada. Lo que termina de cerrar este orden es el *contrato significante* (Barthes, 1985), la convención implícita por la

cual los miembros se comprometen a asignar ciertos significados y no otros, el compromiso para una actividad interpretativa convergente sin la cual todo orden social se desmoronaría.

Frente a un accidente en una fábrica, la dirección tenderá a ver la negligencia del accidentado; mientras que el sindicato buscará la falla en los sistemas de seguridad.

Vimos en relación con la segunda proposición que nuestra pertenencia a las organizaciones es operacional. Somos miembros en tanto realicemos las conductas propias, y esto incluye nuestra actividad interpretativa.

Una celebración, un cuadro de ganancias y pérdidas, una promoción, una sanción, un conflicto, todos estos son acontecimientos que adquieren sentido en el marco de una estructura de significación que está allí, ya dada.

No es posible vulnerar este contrato impunemente, ya que esto atenta contra el orden simbólico de la organización. El mantenimiento de este orden posibilita la construcción de *perceptos*, códigos de reconocimiento, categorías conceptuales que recubren un campo y garantizan el orden del mundo (González Requena, 1989).

La reducción de la multiplicidad de sentidos se transforma en *polisemia reglamentada* (Barthes, 1985). Los acontecimientos tienen más de una interpretación, pero las interpretaciones están acotadas por el contrato significante. Hay un espacio semántico instituido que determina las significaciones admisibles. Cualquier novedad trata de asimilarse a la estructura existente, lo cual nos conduce nuevamente a la dialéctica entre la estructura y el acontecimiento.

Nuevamente, la proposición que estamos analizando tiene consecuencias favorables y desfavorables para la organización. Por un lado, ninguna acción coordinada es posible sin la coherencia perceptual que facilita el contrato significante. La inexistencia de este contrato lleva a la parálisis organizativa, tal como se ve en el mito de la Torre de Babel.

Por otro lado, una excesiva reglamentación puede devenir en "privación sensorial" de los integrantes, a raíz de la cual el valor de novedad de los acontecimientos puede ahogarse.

Hay una tensión entre la acción limitativa de las estructuras de significación instituidas y la potencial expansión semántica de los acontecimientos instituyentes.

Si quiero cambiar y la estructura de significación existente se opone a mi cambio, tengo que generar los acontecimientos que cambien dicha estructura. Ello significa, de alguna manera, revisar y eventualmente reformular los contratos significantes relacionados con el cambio a realizar.

Proposición 5: Las organizaciones son un conjunto de soluciones en busca de problemas

Derivada directamente de la definición de March y Olsen:

> Una organización es un conjunto de elecciones que busca problemas, asuntos en espera de soluciones que puedan tener la respuesta y tomadores de decisiones en busca de trabajo (1972)

Sintetiza y resume las posiciones anteriores, y nos invita a pensar en el modo en que estos conjuntos de soluciones deben ser revisados en los procesos de cambio.

Retomemos el ejemplo de la universidad. Cambian frecuentemente los planes de estudio y los contenidos curriculares en el afán de mejorar la calidad de la enseñanza, sin que esto se traduzca en los resultados esperados. Tal vez sea el modo en que se imparte la enseñanza el que deba ser revisado, la pedagogía y la didáctica las que deban ponerse en cuestión, el vínculo docente-alumno el que deba ser reformulado, los métodos de evaluación los que deban ser repensados, pero todo esto no parece estar disponible en el repertorio de soluciones que la universidad posee para afrontar el problema planteado.

El *downsizing* o achique nos ha brindado un ejemplo muy reciente para esta proposición. Puede que la organización tenga problemas de posicionamiento o de mercado o de información apropiada para tomar las decisiones. Tal vez las dificultades surjan de una trama vincular inadecuada entre sus miembros, o del ejercicio discrecional y arbitrario del poder que inhibe la capacidad de pensar. Pero no hay a la vista soluciones estratégicas, ni comerciales, ni informáticas, ni sociodinámicas. Sí se sabe en cambio cortar cabezas, reducir costos (a costa de la calidad), achicar el diez por ciento de los gastos. Esto es lo que se ha hecho, y las consecuencias han sido muchas veces la necesidad de un ajuste mayor aún, y la caída en el círculo de la pobreza que termina destruyendo a la organización. No conozco ninguna organización que haya crecido yendo consistentemente para atrás.

Si quiero cambiar es porque tengo un problema que requiere nuevas soluciones.

2. CAMBIO COMO DISEÑO DE PERTURBACIONES EFICACES

En la sección anterior, la consideración de los factores que hacen a la permanencia y a la estabilidad en la organización, nos ha llevado a anticipar que, si queremos cambiar, tenemos que:

- Modificar las conductas y los valores propios. Para ello, es necesario "perturbar" las infinitas interacciones recurrentes que los generan.
- Generar los acontecimientos que cambien la estructura de significación existente si ella se opone al cambio deseado. Ello significa, de alguna manera, revisar y eventualmente reformular los contratos significantes relacionados con el cambio a realizar.
- Ampliar la variedad de conductas posibles de los miembros durante el proceso para volver a reducirla después de la efectivización del cambio.

Dijimos que, desde una perspectiva autónoma, las entradas se conciben como perturbaciones. Por lo tanto, *manejar el cambio significa tener la capacidad de diseñar perturbaciones eficaces*, que hagan que, al procesarlas, la organización progrese en el sentido de la intencionalidad del cambio manteniendo sus propias coherencias internas.

Veamos esto en un ejemplo. He trabajado con una organización mediana que tenía un enorme potencial de crecimiento y era terriblemente desordenada. Para citar sólo algunos de los síntomas, digamos que los roles estaban mucho más cerca de la ambigüedad que de la especificación, en las entrevistas la gente decía que no sabía quién era su jefe, los procesos no estaban documentados, la estructura de remuneraciones no tenía lógica alguna, el cumplimiento de las tareas asignadas era absolutamente imprevisible, las reuniones citadas nunca comenzaban a horario ni tenían agenda ni resultados esperados.

Si ingresaba una persona ordenada a la empresa, al cabo de un tiempo se volvía desordenada, aún a pesar suyo.

Era uno de esos casos típicos de crecimiento en los que el negocio es mejor que la organización. Pero el desorden y el descontrol, convertidos en valores propios a través de las infinitas interacciones recurrentes que los habían generado, empezaba a amenazar seriamente la continuidad del negocio.

El espacio físico era otro de los síntomas evidentes de esta situación. Producto del crecimiento no planificado, las áreas funcionales estaban caprichosamente dispuestas, los jefes estaban lejos de sus empleados, había fotocopiadoras y escritorios en los pasillos, archivos en el suelo, etc. Siendo a la vez causa y efecto del desorden reinante, el espacio era inapropiado, revuelto, desagradable, sucio, inhóspito.

El crecimiento de la organización hacía que también fuera absolutamente insuficiente, por lo que en el marco del proceso de cambio organizacional se decidió una mudanza, que generó una inestimable

oportunidad, ya que fue concebida como una perturbación a las infinitas interacciones recurrentes.

Transformamos entonces al nuevo espacio en un generador de interacciones ordenadas. Las áreas funcionales se distribuyeron en relación directa con los procesos, el equipamiento y los archivos tuvieron sus lugares apropiados, las paredes eran de colores claros y los pisos estaban limpios, la prolijidad se hizo norma. Explicamos a todos los participantes el sentido de nuestra repentina obsesividad: el espacio había generado el desorden, y sería el nuevo espacio el que restituiría el orden.

Técnicamente, lo que hicimos fue modificar el "operador" espacio, de manera de perturbar las infinitas interacciones recurrentes que generaron y habían sido generadas por el desorden anterior.

Heinz Von Foerster ha fundamentado esta operación en la teoría de la recursividad.

> Considérese el operador (transformación lineal) Op.
> Op = "dividir por dos y sumar uno"
> y aplíquese este operador recursivamente a Xo, X1, etc. (cuyo dominio es el de los números reales).
> Elíjase cualquier Xo inicial, digamos Xo = 4.
> X1 = Op (Xo) = Op (4) = (4 / 2) + 1 = 3
> X2 = Op (X1) = Op (3) = (3 / 2) + 1 = 2,50
> X3 = Op (X2) = Op (2,50) = (2,50 / 2) + 1 = 2,25
> X4 = Op (X3) = Op (2,25) = 2,125
> X5 = Op (X4) = 2,063
> X11 = Op (X10) = 2,001
> Xoo = Op (Xoo) = 2,000
> Elíjase otro valor inicial Xo = 1
> X1 = Op (Xo) = (1 / 2) + 1 = 1.5
> X2 = Op (X1) = 1,75
> X3 = Op (X2) = 1,875
> X10 = Op (X9) = 1,999
> Xoo = Op (Xoo) = 2,000
> Y ciertamente
> Op (2) = (1 / 2 * 2) + 1 = 2.
> Por lo tanto, "2" es el único valor propio (eigen value) del operador Op. (Von Foerster, 1981).

Vemos en el ejemplo como las salidas convertidas en entradas, al pasar por un operador infinitas veces, dan como resultado un valor propio que, una vez alcanzado, resulta sumamente estable.

Análogamente, las conductas de los miembros son variables a las que se aplican los "operadores organizacionales", generando nuevas conductas. Esta operación recursiva genera conductas muy estables que, desde esta perspectiva, se producen a sí mismas.

> Los valores propios (eigen values) se producen a sí mismos. Esto es lo que sucede en sistemas autopoiéticos. Las operaciones sobre los componentes producen los componentes. (...) Es la operación la que produce sus propias entidades (Segal, 1986).

La conclusión es relativamente simple: si quiero *cambiar las conductas, debo modificar los operadores que las generan recursivamente.* Se trata entonces de identificar dichos operadores para cada cambio propuesto.

Enumeraré a continuación los *operadores básicos*, advirtiendo desde ya que pueden existir muchos otros más específicos en función de cambios particulares. Señalo además que hemos analizado muchos de estos operadores en el capítulo correspondiente a la metodología para el diseño (*paso 2*: identificación de las variables de contexto*; paso 3*: factores críticos para el éxito del diseño; *paso 4*: delimitación del campo; *paso 5:* parametrización del campo). Vale decir que estos *operadores* pueden utilizarse tanto para el relevamiento de una organización, en cuyo caso sirven para caracterizarla, como para el diseño de los procesos de cambio.

1. El *espacio físico*, del cual ya hemos visto un ejemplo.
2. El *tiempo.* La opción por un sistema de horarios flexibles ciertamente favorecerá cualquier cambio orientado a dotar a los miembros de mayor autonomía. El tiempo permitido para estar solo, el tiempo compartido con otros, el tiempo para pensar y el tiempo para sentir. Todos ellos pueden ser nuevos operadores en un proceso de cambio.

3. El *lenguaje.* La elaboración de un glosario que especifique el significado de ciertas palabras clave de la organización (proyecto, productividad, competitividad, calidad, objetivo, tarea, consenso, cooperación, etc.) favorece la acción coordinada de los miembros.

> Aprender un nuevo lenguaje del trabajo puede parecer a veces un proceso repetitivo, pero sin embargo la repetición es crítica para el aprendizaje de cualquier nuevo lenguaje (Langdon, 1995).

   Cambiar la denominación de una "secretaria" por "asistente" da cuenta de una expansión en el rango de sus funciones.
   Si un sanatorio privado pasa a denominar a sus "pacientes" como "clientes", será un indicador del modo en que pretende resolver la dialéctica entre medicina y negocio.
   No es lo mismo denominar a los miembros de una organización como "empleados", "colaboradores", "trabajadores" o "asociados". Cambiar la denominación a "asociados" exige un monto importante de coherencia expresiva, lo cual significa que, para que la nueva denominación tenga sentido y sea creíble, deben modificarse asimismo los sistemas de trabajo, los sistemas de control, los sistemas de compensaciones y de evaluación del desempeño. No se remunera ni se evalúa a un "asociado" igual que a un "empleado". Triste, por no decir ridículo y vergonzoso, es el papel de las empresas cuyos "asociados" manifiestan ser socios en las pérdidas pero no en las ganancias. El nombre suena a hipocresía cuando la empresa despide a sus "asociados" porque ha bajado la demanda o porque está efectuando una "reingeniería".
   Valgan estas consideraciones para señalar que el cambio en el operador *lenguaje* no puede reducirse a una mera operación de maquillaje.
4. El encuadre de las *reuniones de trabajo.* Mucho de la cultura de gestión de una organización se refleja en el modo en que

se llevan a cabo sus reuniones. Tienen (o no) agenda previa, se distribuye (o no) información relacionada con la agenda de la reunión, se pide (o no) una preparación previa a los participantes, existe (o no) un facilitador de la reunión, (elaboran o no) una síntesis con conclusiones y pasos a seguir, de qué manera se resuelven (o no) las discrepancias, cómo se estimula (o no) la participación de quienes menos hablan, cómo es (o no es) la interacción entre participantes de distinto nivel jerárquico, cómo se comunican los participantes de distintas áreas o sectores, etc.

También importan obviamente el espacio y los tiempos de las reuniones. Si se pretende cambiar los modos de interacción entre los miembros de una organización, resultará de suma utilidad cambiar el encuadre de las reuniones de trabajo. Un nuevo diseño de este *operador* generará efectos no solamente en las propias reuniones, sino también en las interacciones fuera de ellas.

5. La *distribución de los recursos.* Si quiero favorecer el pasaje de una cultura de administración del personal a otra de gestión de recursos humanos, ciertamente tengo que destinar recursos (humanos, monetarios, materiales, tiempo, espacio, etc.) para que ello se cumpla. Por el contrario, si pregono el cambio pero no distribuyo o redistribuyo los recursos necesarios, es probable que nadie me crea. Retomaremos esto en el capítulo sobre credibilidad.
6. La *participación en la toma de decisiones.* Si pretendo pasar de una estructura centralizada a otra más descentralizada, debo rever los procesos de toma de decisiones, acercando la solución al lugar donde está el problema.
7. La *distribución de la información.* Relacionado con el operador anterior, si pretendo por ejemplo mudar a una cultura más participativa en cuanto a la toma de decisiones, debo hacer algo nuevo en cuanto a la distribución de la información a los participantes.

8. Los *sistemas de trabajo.* Una línea de montaje en serie genera interacciones diferentes entre los operarios que una "isla" de producción donde se produce el producto terminado. Los sistemas de rotación de puestos de trabajo favorecen las relaciones interfuncionales y el desarrollo de habilidades polivalentes.
   Toda la corriente de enriquecimiento del trabajo, aparentemente pasada de moda pero subyacente en muchas de las prácticas más modernas de gestión de la calidad y reingeniería, apunta al incremento de la motivación de los miembros de una organización a través del diseño de sistemas de trabajo más acordes con las necesidades de un ser humano más que con las de una máquina.
9. Los *sistemas de control.* La conducta de los familiares de pacientes en un hospital puede cambiar si pasa de un régimen de control externo a otro de autocontrol. La conducta de los empleados de una empresa cambiará radicalmente si se pasa del control de las actividades al control de los objetivos.
10. Las *políticas, normas y procedimientos.* Aunque representan la parte más formal de la organización, y muchas veces la menos atendida, el cambio de un manual de organización y funciones, por ejemplo, ciertamente traerá aparejadas modificaciones en los roles y en la forma en que se desempeñan.
11. Los *sistemas de recursos humanos.* Explícitos o implícitos, estos sistemas contribuyen grandemente a la formación de las conductas, y por lo tanto son operadores básicos a modificar para perturbar las infinitas interacciones recurrentes y generar nuevas conductas. Se refieren a la selección, inducción, capacitación, promoción y egreso de los miembros, las compensaciones y beneficios, la evaluación del desempeño, las licencias y vacaciones, la atención de la salud, la seguridad e higiene en el trabajo.

12. Las *prácticas gerenciales.* Los modos en que se planifican y se asignan tareas, la orientación y el entrenamiento para el desarrollo del rol actual (*coaching)* y del rol futuro (*mentoring),* los estilos de liderazgo, todas estas son conductas de los niveles directivos que a su vez generan conductas en los empleados de una organización.

Estos operadores son todos internos. A ellos pueden agregarse otros de naturaleza externa, como son los modos de interacción con clientes y proveedores, y las prescripciones para las relaciones con los organismos públicos y la comunidad.

El conjunto de operadores constituye el encuadre que se da la organización para llevar a cabo sus actividades, y es la modificación de este encuadre el que facilita el cambio en el sentido de las nuevas conductas requeridas para los miembros de la organización.

Pero la modificación de algunos de los elementos de este encuadre no asegura dicha modificación. Este no es simplemente un enfoque conductista. La modificación de los operadores debe acompañarse, a mi juicio, con la implementación de las políticas que tienden al logro simultáneo de la eficacia de la organización y la adaptación activa a la realidad de sus miembros. Estas también pueden ser consideradas como operadores, pero de un orden superior, meta-operadores que producen los operadores citados.

El análisis sistemático de las contradicciones que enfrenta todo proceso de cambio es una herramienta invalorable para la gestión. Poniéndolo una vez más de manera recursiva, esta política facilita el reconocimiento de las contradicciones relativas al cambio, las que a su vez orientan en cuanto a las modificaciones requeridas en los operadores, modificaciones que a su vez enfrentan contradicciones que deben ser analizadas.

Si quiero progresar en el sentido de la participación, me encuentro con la tensión entre autonomía y dependencia. Si, para optar por

la autonomía, decido modificar el operador tiempo e introducir un sistema de tiempo flexible, me encuentro con la oposición entre acción individual y acción coordinada. El análisis particular de esta contradicción me da nuevos elementos que realimentan el análisis de la primera tensión entre autonomía y dependencia, y así sucesivamente.

Digamos para concluir esta sección que la problemática del cambio así presentada se traslada entonces a la capacidad de modificar los *operadores*, y que existe una causalidad recíproca a este respecto. La modificación de los operadores facilita el cambio tanto como la intencionalidad del cambio facilita la modificación de los operadores.

La intencionalidad del cambio pertenece al dominio de los propósitos, mientras que los *operadores* son del dominio de las capacidades existentes. Debemos ser capaces por tanto de actuar en la relación entre propósitos y capacidades para generar las nuevas relaciones entre los participantes, requeridas por el cambio.

La mayoría de los cambios fracasa porque no se considera esta relación recíproca entre dominios de la organización, operándose en forma heterónoma al privilegiar los propósitos de los gestores del cambio. El enfoque de la autoorganización que venimos utilizando nos sirve también introducir la perspectiva autónoma, y entender la relación entre la organización, el cambio propuesto y el cambio requerido en los operadores.

> A los sistemas auto-organizados no se los puede *instruir*, se los puede *perturbar*. Hay una lógica de la dinámica de los sistemas que determina una lógica de la construcción de la perturbación (Giddens, 1979)[2]

2. Conservo sólo el título del trabajo que da origen a esta cita: *Central Problems in Social Theory.*

La gestión del cambio debe ser congruente con la lógica de la organización, a no ser que se pretenda destruir esta última. A riesgo de transformar la organización en una cosa, digamos que las organizaciones rechazarán las perturbaciones que no operen dentro de su propia lógica.

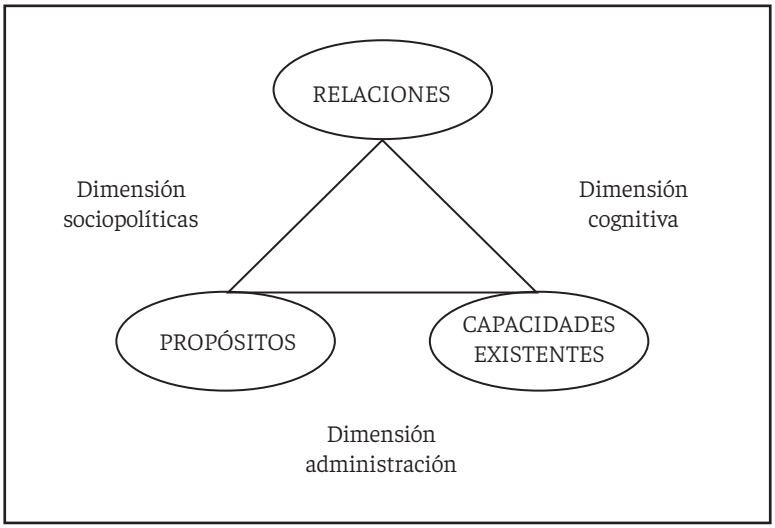
Es la complementariedad entre las perspectivas autónoma y heterónoma de la organización la que nos debe permitir mejorar nuestra capacidad para gestionar los cambios. El desconocimiento de la lógica de la organización impide la consecución de los propósitos del cambio, lo torna enormemente costoso en todo sentido, y puede llevar, en casos extremos, a hacerla desaparecer.

De tensiones y paradojas trata este libro y la gestión de los cambios en la organización no está exenta de ellas. Nos confronta, en última instancia, con la *tensión* entre autonomía y heteronomía. Por otro lado, la adopción de un enfoque autónomo resulta *paradójica* desde un punto de vista epistemológico, ya que ninguna persona puede abstraerse de sus intereses particulares y pretender ponerse en el lugar de la organización. La distinción entre *encargo y demanda* que plantea el análisis institucional trata de dar cuenta de esta paradoja. La retomaré en la sección sobre intervención.

3. LAS DIMENSIONES DEL CAMBIO

La mención a los dominios de la organización hecha sobre el final de la sección anterior, nos permite poner a consideración las distintas dimensiones de un cambio en una organización, según el siguiente esquema.

Dimensiones de los procesos de cambio en las organizaciones



La *dimensión socio-política s*urge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y de los propósitos. Todo cambio tiene una intencionalidad que debe considerarse en el marco de los intereses particulares de los miembros de la organización.

1. La *dimensión cognitiva d*e los cambios surge de la consideración conjunta de los dominios de las relaciones y las capacidades existentes. Todo cambio entraña la modificación de ciertas capacidades, y es necesario que los participantes aprendan o reaprendan a interactuar utilizando estas nuevas capacidades.
2. La *dimensión administrativa p*roviene de la consideración conjunta de los dominios de los propósitos y de las capacidades existentes. La consecución de todo objetivo requiere ciertos recursos que es necesario administrar a lo largo del proceso.

Así por ejemplo, la introducción de un sistema de comercialización por *internet* en una empresa genera cuestiones sociopolíticas, ya que pierde poder la fuerza de ventas tradicional a costa de, por ejemplo, las áreas de *marketing*. Habrá también cuestiones cogni-

tivas, relacionadas con la necesidad de los participantes de aprender a manejarse en el nuevo entorno tecnológico, y cuestiones administrativas atinentes, por ejemplo, a la instalación de una nueva red informática que ligue a los miembros con los clientes y entre sí.

Si bien están siempre presentes las tres, alguna de estas dimensiones prevalecerá sobre las otras, y el reconocimiento de este hecho es vital para la gestión del cambio en cuestión. Tal prevalencia puede ser la resultante de *factores estructurales o* de *factores situacionales*.

En el ejemplo citado, por factores estructurales, será la dimensión cognitiva la preponderante, si la fuerza de ventas tradicional está constituida por personas con pocos conocimientos de computación a quienes les costará mucho aprender.

O bien podrá prevalecer la dimensión sociopolítica si factores situacionales determinan que estas personas tengan mucha capacidad para sabotear la implementación, y se requiere manejar cuidadosamente la transición, generando los menores conflictos posibles.

Entendiendo que los cambios requieren de un enfoque interdisciplinario, la prevalencia de alguna de estas dimensiones por sobre las otras podrá ocasionar un mayor protagonismo de los representantes de las disciplinas respectivas. Así, recordando el cuadro correspondiente a la sección 2.1.2 relativa a los marcos teóricos y las relaciones interdisciplinarias, será conveniente contar con sociólogos cuando prime la dimensión sociopolítica, con pedagogos cuando se priorice lo cognitivo o con administradores cuando la dificultad se centre en la administración de los recursos necesarios para el cambio.

4. LAS TEORÍAS IMPLÍCITAS PARA LA GESTIÓN DE LOS CAMBIOS

En la sección 2.1.1 del capítulo sobre los aspectos problemáticos del diseño, hemos analizado cómo las teorías implícitas determinan de manera muchas veces inconsciente nuestros modos de acción. Son creencias y presunciones acerca de factores causales, resultado de nuestras expe-

riencias de socialización, que tendemos a aplicar con prescindencia de la organización y la situación particular en la que estamos operando.

Todos tenemos tales creencias respecto a la mejor forma de gestionar los cambios, y me parece que resultará útil al lector construir el perfil resultante de sus propias teorías, para poder confrontarlo con los requerimientos de la organización y del cambio particular que deba emprender.

Si creo que los cambios lentos son mejores que los rápidos, y estoy en una organización que opera en mercados de alta tecnología, tendré una verdadera disonancia cognitiva que puede entorpecer mucho mi gestión. Si por el contrario estoy convencido que, frente a cualquier cambio, hay que actuar con rapidez y energía, tal vez tenga mayor facilidad para operar en ese marco.

El cuadro siguiente puede servir al doble propósito de reconocer el propio perfil, surgido a priori de nuestras teorías implícitas y de construir el perfil requerido por un cambio particular que debamos gestionar.

Perfil de las teorías implícitas acerca de los procesos de cambio

PARÁMETRO		PERFIL	
Alcance	Global		Parcial
	Profundo		Superficial
	Permanente		Transitorio
	Nuclear		Periférico
Orientación hacia	Afuera		Adentro
Modo	Rápido		Lento
	Revolucionario		Evolutivo
	Violento		Pacífico
Gestión	Imperativa, compulsiva		Persuasiva
	Ritmo variable		Ritmo constante
	Repentización, improvisación		Persistencia
	No planificado		Planificado
	Conflictos suprimidos		Conflictos elaborados

La columna de la izquierda es propia de personalidades impacientes, espontáneas, no negociadoras. La de la derecha identifica a los más reflexivos, conciliadores y metódicos.

Uno u otro perfil serán adecuados en función del tipo de organización y las circunstancias.

A este respecto, todavía recuerdo la advertencia que se me hizo la primera vez que tuve audiencia con el Superior Tribunal de un poder judicial provincial: "Jovencito, en la justicia los cambios son lentos".

La capacidad de armonizar las acciones con los requerimientos de la situación parece ser más propia de las culturas orientales que de las occidentales. El *wu-wei* del Tao Te Ching tiene que ver con el "nadar en la misma dirección de la corriente".

> Por lo tanto, el sabio confía en la actividad sin acción.
> Lleva a cabo una enseñanza sin palabras.
> Sin embargo, a través de su actividad sin acción
> todas las cosas son adecuadamente reguladas
>
> (Tao te Ching)

> Wu-wei significa alcanzar un sentido de la acción como la expresión espontánea del ser, y prestar atención a todas las maneras en que esta espontaneidad puede ser distorsionada, bloqueada o confundida (Vaill, 1989).

La acción vigorosa de la columna izquierda parece ser propia de la cultura occidental. Los problemas nos llevan a intervenir, muchas veces de manera invasora y obstructiva, "resultando peor el remedio que la enfermedad". El pensamiento oriental se orienta hacia una actividad más pausada y suave, confiando en que ya hay suficiente energía en la situación en sí, y lo que se requiere es encausarla.

Hay una cierta oposición entre el *wu-wei*, entendido desde una perspectiva autónoma como la acción armónica con el ser de la organización, y el concepto de *intervención*, más propio de un punto de vista heterónomo que privilegia el parecer del interventor.

5. ALGUNAS RAZONES POR LAS QUE FRACASAN LOS CAMBIOS

Se ha escrito mucho sobre la problemática del cambio en las organizaciones, y se seguirá escribiendo. Este libro es otra prueba de ello. La insistencia tiene que ver tal vez con la cantidad de experiencias fallidas que pueden contabilizarse en los programas de análisis y desarrollo organizacional.

Mi propio trabajo profesional no constituye una excepción y a lo largo de los años he ido reflexionando acerca de las razones por las que no he podido implementar los cambios que pensaba que eran necesarios. He aquí, una apretada síntesis de dichas razones:

1. No existe intencionalidad, ni absoluta ni relativa, de cambio.

Existe falta absoluta de intencionalidad en los casos frecuentes en los que un grupo gestor plantea un encargo que en realidad, consciente o inconscientemente, no pretende llevar a cabo.
La falta relativa de intencionalidad se manifiesta en los casos en que no hay acuerdo entre los partícipes, lo cual impide avanzar con el cambio requerido.
En ambos casos, resulta aconsejable el análisis sistemático del encargo y los desacuerdos que existen en torno al mismo. En realidad, este análisis es necesario en cualquier circunstancia, y a partir del mismo es que se puede plantear el objeto del diseño, primer paso de nuestra metodología.

2. Hay fallas estratégicas en la gestión del cambio.

a) No está adecuadamente identificado el *nivel focal de la intervención.* Por ejemplo, diseñar una intervención con el grupo de maestros de una escuela, cuando la naturaleza del problema demanda un trabajo con el nivel de dirección.
b) La *isotopía* elegida es inadecuada, es decir, que no sirve el plano de referencia para la significación del problema para el cual el cambio propuesto pretende ser solución. Tal sería el caso de

diseñar una solución financiera para una empresa que tiene problemas económicos, en cuyo caso la solución puede ser sólo un paliativo o bien empeorar aún más las cosas.

c) El cambio no ha sido bien *tipificado.* Por ejemplo, operamos en una empresa familiar que quiere profesionalizarse como si fuera un cambio innovativo, cuando es más apropiado considerarlo como un cambio de identidad. Ello nos llevará luego a operar mal tácticamente, subestimando los obstáculos que se oponen al cambio propuesto.

3. Hay fallas en el encuadre de trabajo.

El encuadre no ha sido claramente especificado; por ejemplo, los participantes no tienen sus roles claramente establecidos o no se han especificado los recursos y los plazos de ejecución.

4. Hay fallas en la comunicación.

Existe una relación simbiótica entre organización y comunicación. Hemos visto en el capítulo correspondiente a la metodología que la comunicación en torno a los cambios debe ser objeto de diseño, tanto como los cambios mismos. Muchas veces se producen mensajes que se desautorizan recíprocamente, no porque no exista intencionalidad de cambio, sino porque no se atiende debidamente a la comunicación.

La posibilidad de superación de las fallas señaladas nos remite, una vez más, al análisis sistemático de las contradicciones. Es, a través del mismo, como podemos transformar al cambio en un imperativo ético y estético para los participantes. Es la explicitación y resolución de las contradicciones la que nos pone en el camino de la coherencia expresiva, requisito para la credibilidad del cambio.

El análisis organizacional y el análisis institucional son dos marcos conceptuales que se han propuesto para la resolución de las contradicciones. Los analizaremos en el siguiente capítulo.

Capítulo V

LA INTERVENCIÓN: ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

En tanto la palabra que intento definir me
define, no la puedo definir sin definirme
a mí mismo.
Herbert Brün

El campo de intervención en las organizaciones sociales está cruzado por numerosos discursos, entre los cuales me interesa abordar los que corresponden al análisis institucional y organizacional. Son los dos marcos teóricos que proponen el análisis sistemático de las contradicciones como metodología para la intervención en las organizaciones.

¿Son marcos complementarios o antagónicos?

¿Se nutren o se fagocitan mutuamente?

¿O es que tal vez se llevan a cabo en el mismo escenario, pero tienen poco que ver entre sí?

A partir de la caracterización sintética de cada uno de estos marcos, utilizaré la metodología de diseño como resolución de contradicciones para responder a estas preguntas.

1. ANÁLISIS INSTITUCIONAL[1]

La palabra institución tiene diversos significados. Una visión funcionalista señala que cada institución se centra alrededor de una necesidad o carencia fundamental. Así, son instituciones la educación, la salud, la justicia, la recreación o el tiempo libre, la sexualidad, etc.

Selznick, uno de los autores más representativos del institucionalismo norteamericano, dice que la institucionalización es un proceso de instalación de valores, con lo que entra en el campo de la axiología y, por lo tanto, de la moral y de la ética.

1. En esta sección y la siguiente correspondiente al análisis organizacional, me limitaré a citar las cuestiones más básicas que me permitirán luego hacer un análisis comparativo en términos de oposiciones. Dado que las referencias bibliográficas para el análisis institucional serían innumerables, opto por remitir al lector a la bibliografía específica ya referenciada a lo largo de este libro.

Al hablar del proceso de institucionalización, Zucker alude a "algo que toma aspecto normativo, calidad de hecho social, y cuya existencia, instalada en una estructura formal, no se ata a ningún actor o situación particular".

Berger y Luckman entienden por institucionalización un "proceso en el cual ciertos actores crean una realidad que subsecuentemente se objetiviza, se toma como real, y es internalizada por otros" (Berger y Luckman, 1968).

Di Maggio dice que "una consecuencia de la institucionalización es que los individuos no reconocen sus propios intereses en una situación y, aun cuando los reconocen, no actúan en relación a ellos, lo cual implica la aceptación de una visión de mundo externa e impuesta".

Esta referencia apunta a tres de las preocupaciones que estarán presentes en el enfoque del análisis institucional que aquí presento: la *ideología*, la *sociedad* y el *individuo*. Señalo estas preocupaciones en particular, ya que no siempre se encuentran en el campo del análisis organizacional. Ello configura desde ya una cierta tensión que veremos más adelante.

De un modo diferente, Perrow señala que por vías de la institucionalización

> (...) algunas organizaciones adquieren un carácter distintivo, se tornan orgullosas de sí mismas, y no meramente por sus productos o servicios. La gente construye sus vidas en torno a ellas, se identifican con ellas y dependen de ellas. El proceso de institucionalización es el proceso de crecimiento orgánico, a través del cual la organización se adapta a las tensiones de los grupos internos y a los valores de la sociedad externa (Perrow, 1972).

Me apartaré de este significado. Tomaré para mi análisis la corriente del análisis institucional francés y particularmente las definiciones de dos de sus más conspicuos representantes: René Lourau y Georges Lapassade. En distintos trabajos, han caracterizado a la institución como:

- El nivel de la realidad social que define cuanto está establecido; es el estado que hace la ley, pero también está presente en grupos y organizaciones.
- El producto de la institucionalización surgida de la confrontación entre lo instituido y lo instituyente.
- Presentadoras de una faz oculta, fruto de la represión social, que produce al inconsciente social.
- El inconsciente político de la sociedad.
- Árboles de regulaciones lógicas que regulan las actividades humanas, indicando lo que está prohibido, lo que está permitido y lo que es indiferente.
- Cuerpos normativos jurídico culturales compuestos por ideas, valores y creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.

Las instituciones así definidas se manifiestan a través de la existencia de *modelos hegemónicos*, que son los que adquieren dominancia epistemológica e institucional en una formación económica y social determinada (Baremblitt, 1988).

Así, por ejemplo, el modelo médico hegemónico que se corresponde con la institución de la salud, impone en nuestra sociedad, entre otras cosas, el poder del médico y la sumisión del paciente, la omnipotencia de uno y la pasividad del otro, el tratamiento diferencial de acuerdo a la condición social y económica del paciente, etc.

Los modelos hegemónicos determinados por las instituciones se manifiestan, en cierta forma se materializan, en la familia, en los distintos grupos sociales y también en las organizaciones, que son los establecimientos concretos en los cuales llevamos a cabo parte de nuestras actividades sociales.

A riesgo de trivializar, pongamos como ejemplo que si la institución es la salud, la organización es el hospital; si la institución es la educación, la organización es la escuela; si la institución es la justicia, la organización es el poder judicial. Hay una tensión entre

institución y organización que se corresponde con la que existe entre abstracción y materialización.

Estas relaciones no son lineales, como hasta aquí las he presentado para facilitar la comprensión. *Todas las organizaciones están atravesadas por todas las instituciones.* Tanto en los hospitales como en las escuelas como en los tribunales se cura o se enferma, se enseña o se confunde, se imparte justicia o injusticia.

Las organizaciones son, desde esta perspectiva el producto de estos múltiples atravesamientos institucionales, y los modelos hegemónicos son determinantes de lo *instituido* en la sociedad.

Pero también, siendo particulares, las organizaciones se oponen a la universalidad de los modelos hegemónicos. Significan un momento de negación en relación a la afirmación de las instituciones, que da origen a una actividad *instituyente* que niega la totalización de los instituidos sociales. No todos los hospitales son iguales, ni las escuelas, ni los tribunales, y las actividades que en ellos se desarrollan pueden reforzar, pero también tender a negar la validez de los modelos hegemónicos.

La actividad instituyente constituye una dimensión *transversal* a la de los atravesamientos institucionales.

> La transversalidad es una dimensión que pretende superar las dos *impasses*, la de una pura verticalidad y la de una simple horizontalidad; tiende a realizarse cuando una comunicación máxima se efectúa entre los distintos niveles y sobre todo en los diferentes sentidos (Guattari, 1976).

El *coeficiente de transversalidad* indica el grado en que se articulan estas dos dimensiones.

Son *organizaciones-objeto* aquellas cuyo orden interno está sobredeterminado en gran medida por el orden social externo. Constituyen agencias en las que se reproducen acríticamente los modelos hegemónicos institucionales. Son oyentes.

Son *organizaciones-sujeto* aquellas que tienen sus propias coherencias internas, a la luz de las cuales se establecen las relaciones con el contexto. A la manera de los *grupos-sujeto*, estas organizaciones "intentan elucidar su objeto, son oídas y oyentes, enuncian algo desde una subjetividad que tiene vocación por la palabra" (Guattari, 1976). Me ocuparé en profundidad del modo en que esto se manifiesta en el capítulo correspondiente al *discurso identificatorio* de las organizaciones.

Es así como entre afirmación y negación de los modelos hegemónicos, entre la verticalidad de los atravesamientos institucionales y la horizontalidad de las organizaciones particulares, la dialéctica entre lo instituido y lo instituyente se constituye en explicación del cambio social y organizacional.

Si para Guattari "la transversalidad es el objeto mismo de la investigación de un grupo-sujeto", el *análisis institucional* es el marco teórico que se hace cargo de tal investigación en el campo grupal, organizacional y comunitario, es decir, en las instancias sociales donde se procesan los atravesamientos institucionales.

A partir de aquí podemos revisar algunas definiciones de objeto que se han propuesto para el análisis institucional, todas basadas en los ya mencionados trabajos de René Lourau y Georges Lapassade.

- Se propone descomponer lo que es manifiesto en la realidad social, sacar a la luz lo que está oculto detrás de cada uno de sus elementos y descifrarlos, poniéndolos en relación unos con otros (Petit, 1979).
- Se propone propiciar los procesos Auto-Analíticos y Auto-Gestivos circunscriptos (si fuera el caso), pero tendiendo siempre a que se expandan hasta conseguir un alcance generalizado y revolucionario.[2]

2. Lamentablemente, no he encontrado la referencia bibliográfica correspondiente a esta definición.

- Privilegia la intelección y el montaje de dispositivos que han producido o son capaces de producir subjetivación (en oposición a generar la reproducción de subjetividades sometidas) (Baremblitt, 1988).
- Método de intervención por el cual un grupo de analistas, frente a la demanda de una organización social, instituye en ella un proceso colectivo de auto-análisis (Hess y Savoye, 1981).

Hay comunes denominadores en estas definiciones. En primer lugar, una preocupación por lo *auto:* la propuesta de expansión de lo auto-analítico y de lo auto-gestivo va en el sentido de la realización de la autonomía del sujeto. Va en el sentido del movimiento de apropiación del acto,

> (...) esa fuerza de carácter antropológico que se expresa de manera no consciente dentro de la dimensión psíquica, y que incita al sujeto a apropiarse del acto voluntario y consciente que realiza, de la actividad, de la acción que desarrolla. Ese movimiento apunta a dos objetos: la apropiación del control del proceso del acto, y la apropiación de los efectos del acto (Mendel, 1992).

Es este movimiento el que hace disminuir la *distancia de rol* que existe entre el actor y el personaje (Goffman, 1964), entre la persona que el sujeto es y el rol que desempeña en la organización. El análisis institucional se interesa básicamente en la salud del actor. No puede hacer abstracción, desde esta perspectiva, de la ética del sujeto.

En segundo lugar, existe en el análisis institucional una intención de hacer manifiesto lo latente, un movimiento en el sentido del desvelamiento de aquello que la ideología oculta. Si la institución es el inconsciente político de la sociedad, el análisis institucional lleva a la sociedad al diván del analista, a través del trabajo con grupos y organizaciones para elucidar la transversalidad. Desde este punto de vista, lo sostiene la ética de lo social.

En tercer lugar, hay una crítica implícita y explícita al orden social instituido, que va más en el sentido del sujeto producido que del sujeto productor. Este análisis institucional construye su discurso identificatorio en este momento histórico.

Siendo el socioanálisis "el análisis institucional en situación de intervención" (Lapassade y Lourau, 1973), los autores definen como primera operación al análisis de la demanda, que comprende el *encargo* oficial del staff-cliente (usualmente los directivos), su demanda implícita u oculta y la *demanda* del grupo-cliente constituido por los miembros y usuarios de la organización. Resulta evidente aquí la tensión que se establece entre encargo y demanda, tensión que tiende a perturbar de alguna manera, si no a modificar, a las relaciones de poder instituidas.

Es interesante señalar que, yendo en el sentido de lo *auto*, la segunda operación está constituida por la autogestión de la intervención, esto es, la fijación del encuadre de trabajo por el propio colectivo-cliente. El modo en que esto se produce se constituye desde el inicio en un *analizador* de la organización, un dispositivo que actúa como un simulador al revelar las determinaciones de la situación en virtud de las contradicciones que introduce o produce. Además de las contradicciones de los distintos miembros y grupos entre sí, obviamente también debe resolverse en esta operación la tensión entre el colectivo-cliente y el equipo interventor.

Una cuestión adicional a tener en cuenta es que los practicantes de la intervención socioanalítica provienen del campo de la sociología por un lado y del psicoanálisis por el otro. Esta doble procedencia y las divergencias a que da origen, es un analizador de la tensión entre individuo y sociedad que enmarca esta práctica.

1.1. Las tensiones del análisis institucional

A partir de todo lo expuesto, y a modo de resumen, consideremos finalmente el cuadro de las tensiones del análisis institucional.

Las tensiones del análisis institucional

PARÁMETRO		PERFIL	
Categoría lógica	Materialización		Abstracción
Momento de la dialéctica	Universalidad		Particularidad, singularidad
	Instituido		Instituyente
	Afirmación		Crítica
	Intervención		Análisis
Temporalidad del análisis	Sincrónica		Diacrónica
Trabajo con lo	Manifiesto		Latente
	Consciente		Inconsciente
Interés por el	Personaje		Actor
Intervención	Equipo interventor		Colectivo-cliente
Ética	Sociedad		Sujeto
Objeto de la intervención	Cambio social radical		Salud del sujeto
Criterio de evaluación	Cambio en los modelos hegemónicos		Adaptación activa a la realidad
Campo	Organización		Institución

Las tres últimas líneas merecen una explicación.

Hay en el análisis institucional, por un lado, una crítica radical a los instituidos totalizadores en nuestra sociedad y, por el otro, una preocupación por la alienación del sujeto dentro del orden que ellos instituyen. Por lo tanto, el objeto de la intervención se tensará entre la pretensión de un cambio social también radical y la búsqueda de la salud de los sujetos de la intervención.

Los criterios de evaluación serán entonces, respectivamente, un progreso en el sentido del cambio de los modelos hegemónicos y la adaptación activa a la realidad de los sujetos participantes.

En cuanto a la tensión entre organización e institución, reconozcamos que así entendido el socioanálisis, la organización es solamente uno de los campos donde transcurre esta práctica, pero en realidad su objeto no se dirige a ella sino que lo trasciende. Y lo trasciende porque tanto la dimensión de lo social como la de lo individual son más abarcativas que la dimensión de lo organizacional. La organización es sólo un territorio, un escenario, donde transcurre la práctica militante —si se me permite calificarla— del análisis institucional.

> En un territorio definido, la ley no rige a los hombres sino a las actividades de los hombres. Si fuese de otro modo, los hombres no serían ciudadanos sino esclavos (Guéhenno, 1993).

El análisis institucional está más preocupado por el actor que por el personaje. Desde este punto de vista, podría decirse que analiza al personaje para descubrir al actor. El actor es siempre más que el personaje que desempeña en la organización. La organización puede prescribir las actividades de sus miembros únicamente en relación a sí misma, puede modelar el desempeño de un rol, pero nunca puede pretender moldear una persona, imponiéndole sus valores o determinando sus conductas más allá de los límites de la propia organización.

Algunas de las organizaciones de trabajo que ejercen un poder remunerativo (Etzioni, 1961) están demandando actualmente a sus miembros un consentimiento de tipo moral. "Hay que ponerse la camiseta", "no hay límites en cuanto al trabajo", "lo más importante es la vocación de servicio". Tal demanda es a mi juicio ilegítima, ya que sólo es propia de las organizaciones que ejercen un poder normativo, como pueden ser las religiosas, las políticas o las sindicales.

Y aún en estas últimas, cuando el consentimiento pretendido es tal que tiende a hacer nula la distancia de rol, el personaje se "fagocita" al actor y el sujeto se transforma en sujeto producido. Puede que esto plazca a las organizaciones con vocación totalitaria,

pero ciertamente ellas no se prestarán fácilmente a la práctica del socioanálisis.

2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Desde 1980 se han organizado en Buenos Aires tres simposios de análisis organizacional que convocan un número creciente de participantes[3]. He participado en el primero y colaborado con la organización de los dos últimos, por lo que fui protagonista y testigo de la dificultad para definir la práctica del análisis organizacional.

Creo que la falta de tal definición en los tres eventos es un analizador del grado de madurez, o más bien de inmadurez, ontológica y metodológica en que transcurren las intervenciones del análisis organizacional.

Hemos debatido la conveniencia de una definición "institucionalizada". Hemos notado que, dada la interdisciplinariedad del campo, no estábamos en condiciones de llegar a una definición consensuada. Hemos argumentado que, en este estado de situación, una definición -aunque fuera transitoria- podría congelar lo que los allí presentes sentíamos como un momento instituyente de nuestro quehacer profesional.

Decidimos entonces omitir la definición del análisis organizacional e invocar en cierto sentido el privilegio de la ignorancia (dado que estábamos entre "iniciados"), convencidos de contribuir con esta "omisión" a la aún necesaria expansión semántica de dicha práctica.

Un discurso se configura por una serie de elecciones y omisiones que marcan el lugar del sujeto, y la elección por la omisión ha marcado nuestro lugar en los tres simposios.

Esta decisión "institucional" no nos releva sin embargo a cada uno de los practicantes de la responsabilidad individual de poseer

3. N. del E. Tener en cuenta que el texto original fue publicado en 1998.

una definición propia, ya que mal podríamos sostener el espacio de nuestra práctica sin ella. Es la manera de establecer un contexto de acción, aunque delimite un espacio pleno de ambigüedades y contradicciones.

Presentaré por tanto mi propia definición, asumiendo plenamente los riesgos que ella sea cuestionable, problemática, dinámica, efímera. La noción de diseño hasta aquí desarrollada está obviamente alineada con tal definición, ya que el diseño tal como lo concibo es una de las actividades comprendidas por las intervenciones del análisis organizacional.

Llamo *análisis organizacional al dominio de intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia.*

Hay en esta definición una serie de términos que es necesario distinguir, sin dejar de considerar que tales distinciones son tan arbitrarias como la definición que las precede.

- *Organizaciones sociales*

En primer lugar, la práctica erige a las organizaciones sociales como su territorio, entendiendo por tales los establecimientos en los que se verifica "la disposición de relaciones entre componentes que produce una unidad compleja o sistema, dotada de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes" (Morin, 1981).

Así definidas, las organizaciones que pueden ser objeto del análisis organizacional son todas: públicas y privadas, con y sin fines de lucro, de producción y de servicios, etc.

Opto por esta definición y no por alguna de las más tradicionales (ej.: "unidades sociales deliberadamente construidas para lograr metas específicas" Etzioni, 1972) porque quiero:

a) Resaltar la novedad emergente en el nivel de la organización, superadora en cierta forma de las limitaciones individuales de

los sujetos que en ella participan. Esto implica además reconocer que estos últimos interesan al análisis organizacional como personajes en los roles que desempeñan, a diferencia del análisis institucional que se interesa en ellos como actores.

b) Enfatizar que el análisis organizacional está guiado por la lógica del *Todo* (la organización) y no por la de las *partes* (los individuos y los grupos), y que su ética por lo tanto es la de la organización antes que la del sujeto. Vale decir que la contradicción que existe entre individuo y sociedad a nivel de la sociedad en su conjunto, se manifiesta en este campo como la contradicción particular entre individuo y organización.
c) Evitar explícitamente la priorización de los propósitos como elemento distintivo de la organización.

- *Análisis*

En segundo lugar, puede resultar un tanto extraño que denomine *análisis* a un dominio de *intervenciones*, siendo que hemos señalado anteriormente que competen al diseño -que es una forma de intervención- tanto el momento de análisis como el momento de intervención. Elijo esta palabra por dos motivos:

a) Para resaltar que se trata de una práctica analítica, que comprende a la unidad que aborda —la organización— en términos de las relaciones entre sus componentes;
b) Para distinguir esta práctica respecto del *desarrollo organizacional* surgido en los Estados Unidos de Norteamérica y con fundamentaciones, a mi juicio, excesivamente conductistas y eficientistas.

La palabra *intervención* proviene de "venir entre" e introduce la presencia de un operador (analista o interventor) que se interpone en las relaciones entre los participantes con el propósito de contribuir al logro de la eficacia de la organización, tal como lo prescribe la definición que estoy presentando.

El análisis organizacional propone entonces la consideración de tres elementos: el sistema objeto (la organización y sus partes componentes), el operador (analista, interventor) y la relación que se establece entre ambos. Cuando esta relación se analiza en términos de la *implicación*, o de elucidación de la contratransferencia institucional, el análisis organizacional es asistido por conceptos provenientes del análisis institucional.

La consideración de estos tres elementos tiene connotaciones:

a) *epistemológicas*: la posición del operador en relación a la organización y los modos en que construye el conocimiento de lo que allí sucede.
b) *ontológicas*: la caracterización que el operador hace del ser de la organización, manifestada en lo modelos que utiliza.
c) *metodológicas*: las técnicas y herramientas utilizadas en el transcurso de la intervención.
d) *axiológicas*: los valores que sustentan y orientan la intervención, así como la congruencia entre el objeto de la intervención, la posición del operador, los modelos que utiliza y las técnicas que pone en práctica.
e) *teleológicas*: el para qué de la intervención, la finalidad perseguida, en este caso, la eficacia de la organización.

La finalidad de la intervención no incluye explícitamente la preocupación por la salud de los participantes, medida en términos de su adaptación activa a la realidad. Incluso podemos imaginar situaciones en las que esta preocupación es antagónica al logro de la eficacia de la organización. Desde esta perspectiva digo que, reconociendo la tensión entre individuo y organización, la *preocupación por el sujeto,* si existe, pertenece al marco axiológico del operador. *Yo la tengo y no puedo operar sin ella.*

Además es bien diferente operar considerando esta relación como complementaria y antagónica al mismo tiempo, que hacerlo tomándola sólo como complementaria, tal como sucede en general

en el desarrollo organizacional. Creo que la negación del antagonismo es ideológica, en el sentido de ocultar la prevalencia de los intereses de los grupos dominantes y estar al servicio de quienes tienen el poder en la organización.

El operador (analista, interventor) es también él, en el curso de sus intervenciones, un personaje. Pero esto no lo exime (ni a él ni a cualquiera de los otros participantes) de la responsabilidad que como actor social tiene por las elecciones que hace y las omisiones en que incurre. Inevitablemente su práctica se constituye en un discurso, y marca su lugar en el contexto social más amplio.

- *Análisis sistemático de las contradicciones. Procesos básicos de las organizaciones*

He estado hablando de las contradicciones, tensiones, oposiciones y paradojas desde el inicio mismo del libro y lo seguiré haciendo hasta el final. He presentado al análisis sistemático de las contradicciones como una de las seis políticas tendientes al logro simultáneo de la eficacia de la organización y de la salud de sus miembros. De modo que no ha de sorprender al lector que considere análisis organizacional al análisis sistemático de las contradicciones con el propósito de contribuir al logro de la eficacia de la organización.

Dentro del marco conceptual de la identidad de las organizaciones, las contradicciones se manifiestan en la *identidad* como *relaciones dialógicas* y en la *estructura* como *relaciones dialécticas*. Así por ejemplo, la relación dialógica entre competencia y recreación identifica a las organizaciones deportivas, y la manera en que esta contradicción se resuelve dialécticamente da cuenta de las distintas estructuras que adopta la organización. Habrá momentos en que prevalece la competencia y entonces se contratan jugadores profesionales para armar equipos deportivos de alta competición, disminuyendo los presupuestos dedicados a los asociados que concurren en busca de recreación. La justificación para tal decisión

suele ser que las figuras profesionales atraen a los asociados, en especial a los jóvenes, a la organización.

En otros momentos, primará el objetivo de la recreación y se destinarán más recursos y los mejores horarios para la práctica de los deportes por parte de los asociados *amateurs*. Y de esta manera irá evolucionando la organización, tensándose dialécticamente entre una y otra posición sin que desaparezca nunca la contradicción, tal como corresponde a la naturaleza de su identidad.

Vale la pena recordar que, en este contexto, denomino estructura a la relación que se establece en un momento dado entre los tres *dominios* de la organización: el de las *relaciones* entre los personajes que la componen, el de los *propósitos* que orientan su acción y el de las *capacidades existentes* puestas al servicio de los propósitos de los personajes.

La palabra estructura proviene del latín (*struere*: construir) y se refiere a lo que está construido tanto como a los modos en que se unen los componentes de aquello que está construido. El hecho que se caracterice en un momento dado, significa que, así entendido, el análisis de la estructura es sincrónico. Vemos cómo se conforman los dominios y sus relaciones, y analizamos sistemáticamente las contradicciones que se presentan en la situación actual.

Pero para que este análisis tenga sentido, es necesario conocer el proceso, la ontogenia de la organización, la historia de los sucesivos estados que han dado como resultado la estructura actual. Si en un sanatorio privado se nos presenta una estructura radicalmente mercantilizada, ello puede ser efecto de una crisis económica originada en la internación irrestricta de pacientes de escasos recursos provenientes de obras sociales que nunca pagaban.

Al hablar de *proceso* me refiero entonces básicamente a los cambios que se producen en la organización a lo largo del tiempo. A través del análisis diacrónico de los sucesivos estados que llevan a la situación presente podemos ampliar nuestra comprensión de la estructura actual e imaginar los modos en que se puede incrementar su eficacia.

El análisis diacrónico del proceso de la organización resulta así ser complementario y antagónico al análisis sincrónico de la estructura actual. Y digo antagónico porque entiendo que se establece una relación figura-fondo semejante a la que existe entre el presente y el pasado, en tanto que es difícil atender a ambos simultáneamente.

He trabajado con una organización mediana que presentaba una estructura cercana al caos. Las relaciones no estaban especificadas, ni explícita ni implícitamente, los propósitos cambiaban día a día y había capacidades ociosas por un lado mientras que la carencia de otras era dramática. Muchos miembros entrevistados manifestaron que ello no siempre había sido así y que no sabían exactamente cuándo se había producido el descalabro, ni por qué. Resultó sumamente esclarecedor pedir a cada uno que ensayara una respuesta a estos interrogantes, identificando el "momento" del descalabro, y cómo era la empresa antes y después del mismo. Desde ya que las respuestas individuales variaban, pero eran en realidad variaciones alrededor de un mismo tema. Sólo el análisis del proceso permitió dar significado a la estructura presente y diseñar el cambio que se requería.

Para la comprensión tanto de la estructura como de la historia de los sucesivos estados, destaco para el análisis organizacional la consideración de cuatro procesos básicos: comunicación, planificación, administración y control.

La *comunicación* hace a la esencia de la organización. Sigo en esta caracterización, entre otros, a Niklas Luhmann, que sostiene que la comunicación es la unidad elemental de un sistema social autopoiético, y afirma radicalmente que la sociedad no está compuesta de seres humanos sino de interacciones comunicativas entre ellos (Luhmann, 1984). Desde esta perspectiva, los individuos son el contexto de la sociedad y, en particular, los miembros son el contexto de la organización. He sostenido en un trabajo anterior además que, si las organizaciones concibieran a sus miembros como parte del contexto, mejoraría su situación en vistas de la consideración que las organizaciones dicen tener por el contexto, y en particular por sus clientes, hoy en día.

Hemos visto que existe una relación simbiótica entre organización y comunicación. A lo largo de mi trayectoria profesional como consultor en organización, me he topado por lo tanto con problemas de comunicación. Más aún, diría que no hay organización que no los tenga y que el diagnóstico es universal: en tanto comunicante, cualquier organización tiene problemas de comunicación. La cuestión no es diagnosticarlos sino saber qué hacer con ellos.

Las frustraciones emergentes de los programas para mejorar la comunicación son frecuentemente una consecuencia de ignorar las contradicciones en el marco de las cuales transcurren los procesos de comunicación en las organizaciones. Estos programas en general ignoran que

- A menudo, la información vertical descendente no es creíble porque suele haber otras informaciones u otros hechos simultáneos que la contradicen o la desmienten.
- La mayoría de las veces, la comunicación vertical ascendente no está estructurada y que ello señala la ausencia de una actitud de escucha por parte de la cúpula de la organización.
- La comunicación normalmente transcurre en un contexto de propósitos problemáticos, antagónicos, inconsistentes o mal definidos, lo cual introduce un inevitable margen de ambigüedad.
- Los comportamientos de quienes dirigen la organización sientan un modelo favorecedor u obstaculizador de la comunicación para el resto de los participantes.
- En oposición a los valores de apertura y transparencia que se proclaman para una sana comunicación interpersonal, la organización es opaca y hay ocultamientos al servicio de los poderes instituidos; son muchas las cosas que la gente no entiende y no se atreve a preguntar, mientras que hay otras que todos saben y de las que nadie habla, como un modo de autopreservación.

- Aún dejando de lado la mala fe y la manipulación, no todo puede ser dicho; suele ser necesario restringir la circulación de la información, en favor del cuidado y la contención de los presuntos afectados.
- Hay distintos tipos de comunicación: no es igual la que se refiere a las operaciones normales y rutinarias que la requerida en los procesos de cambio e innovación.
- Para ser efectiva, la información operativa debe ser precisa y redundante, mientras que la referida a los cambios e innovaciones debe ser preferentemente inesperada, sorprendente, oportuna y seductora, ya que sin estos atributos será neutralizada por la inercia de lo instituido y la asimilación a lo existente.
- El lenguaje, verbal o no verbal, no es el único soporte de la comunicación, y tanto o más importantes son los comportamientos, los objetos y los eventos.
- Los espacios, los tiempos, el equipamiento, los manuales y sistemas, la distribución de los recursos, las semióticas no lingüísticas, en síntesis, hablan acerca de la organización, tienen un valor comunicativo que desborda su utilización funcional.
- Todo programa de cambio debe apoyarse en la producción de *eventos mediáticos*, acontecimientos directamente vinculados a las necesidades de comunicación que tratan de prefigurar, desde su misma concepción, la importancia de dicho programa (González Requena, 1989).
- Es imprescindible segmentar a los destinatarios de la información, investigando sus diferentes necesidades; no es lo mismo dividir por clases (gerentes, jefes, supervisores y empleados) que por familias organizacionales (ventas, producción, administración, etc.).
- La información muy general o abstracta, aquella que no posee algún valor agregado particular para el destinatario, o que no se puede relacionar con su propia experiencia, se pierde por falta de interés y por no favorecer la identificación del destinatario con el enunciador.

- La significación de toda información que no sea ubicada en el contexto más amplio dentro del cual transcurre queda enteramente librada a la interpretación del destinatario, que puede o no ir en el mismo sentido de la intención del enunciador.
- El reconocimiento del valor de oportunidad de una información es esencial: el interés por una noticia decrece muy rápidamente y la rapidez en la distribución evita la aparición de rumores indeseados.

Podemos sintetizar lo expuesto para la comunicación en un cuadro que permite identificar las tensiones y elaborar un perfil.

Tensiones inherentes a la comunicación en una organización

PARÁMETRO		PERFIL	
Propósitos	Antagónicos		Complementarios
Flujos	Verticales		Horizontales
Flujos verticales	Descendentes		Ascendentes
Valores	Opacidad		Transparencia
	Cierre		Apertura
Circulación de la información	Restringida		No restringida
Comunicación	Instrumental, operativa, rutinaria		Motivacional, innovativa, simbólica
Cualidades	Precisa, redundante, esperable		Ambigua, única, sorprendente, inesperada
Semióticas	Lingüísticas		No lingüísticas
Destinatarios	No segmentados		Segmentados
Contenidos referenciales	Particulares y concretos		Generales y abstractos
	No contextualizados		Contextualizados
Distribución	Lenta		Rápida
	Secuencial, en cascada		Simultánea

En cuanto a la planificación,

> (...) se refiere al cálculo que precede y preside la acción, [...] introduce una mediación entre el conocimiento y la acción (Matus, 1987).

A través del planeamiento y de los procesos de toma de decisiones podemos analizar las distintas racionalidades que sustentan los propósitos en la organización y la trama de relaciones de poder en que se desenvuelven los personajes.

Agrego que, dado que "la planificación es un proceso que continuamente aborta" (Beer, 1979), los modos en que se procesa y reprocesa dinámicamente se constituyen en un analizador de la organización.

El proceso de *administración* hace a la asignación y el control de las capacidades existentes. La competencia que se establece por ellas, las disputas y las negociaciones que se producen en torno a estas capacidades, revelan también las racionalidades y las relaciones entre poder y autoridad vigentes en la organización.

Respecto a los procesos de *control*, que hemos analizado en los pasos de la metodología de diseño correspondientes a la caracterización de la organización, reiteremos aquí que se refieren al control de las operaciones y de los recursos, tanto como de las actividades y conductas de los miembros de la organización. *Dime cómo controlas y te diré quién eres.*

Es oportuno reiterar a esta altura que el control de las actividades y de las conductas se dirige a los personajes y no a los actores. No es legítimo que la organización pretenda controlar las actividades o conductas de sus miembros en tanto excedan el marco de la propia organización.

De cualquier modo, en tanto la distinción entre actor y personaje depende de la distancia del rol y es más analítica que práctica, el control siempre será una cuestión problemática enmarcada en la tensión mayor o menor que existe entre el actor y el personaje.

Resulta particularmente apropiado para los procesos de control el análisis diacrónico, ya que muchas veces una superposición de controles redundantes e innecesarios sólo tiene explicación si se analizan el proceso y las circunstancias que les fueron dando origen.

Digamos finalmente que importa también el análisis sistemático de las contradicciones con el medio externo de la organización. Hay una tensión entre el mantenimiento de las propias coherencias internas y la necesidad de adaptarse a un contexto cambiante, tensión que como ya vimos pone de manifiesto a la que existe entre una *perspectiva heterónoma* —procesamiento de *entradas y salidas* relevantes para un observador externo—, y otra *perspectiva autónoma* —procesamiento de las *perturbaciones* del entorno para mantener invariante la propia identidad—.

A través del análisis sistemático de las contradicciones, el operador puede entender el modo en que la organización resulta atravesada por las instituciones y sus modelos hegemónicos, y qué coeficiente de transversalidad exhibe. Es una forma de comprender también entonces las contradicciones entre el medio interno y el medio externo de la organización, y de qué manera este último opera como co-organizador de la organización.

- *Eficacia*

Es imposible lograr una definición precisa y universal de la eficacia organizacional. Su significado sólo surge en un dominio particular de acciones. No es lo mismo hablar de eficacia en una fábrica que en un hospital, ni en una escuela pública que en una privada.

No obstante ello, como noción general, asumamos que pensamos en la eficacia cuando buscamos relacionar unas cosas con otras de modo que ocurra lo deseable. El problema consiste en distinguir qué es lo deseable en un campo problemático como el de la organización, cruzado por las determinantes del contexto y por los intereses particulares de los partícipes. Además, al considerar la relación individuo organización como complementaria y anta-

gónica simultáneamente, reconocemos también la tensión que se establece entre el rendimiento de la organización y la satisfacción de las personas.

La dificultad para definir inequívocamente a la eficacia se relaciona también con la existencia de las múltiples racionalidades (razones de ser) que existen en la organización: ideológica, política, social, económica, afectiva, estructural, normativa, ambiental (o ecológica), tradicional, hedonista. Todas ellas se hallan en tensión recíproca, tensión que se activa o desactiva, se actualiza o virtualiza, en función de cada situación particular.

La *eficacia* de una organización es entonces *el producto emergente de la resolución dialéctica de las contradicciones por parte de los partícipes en busca de que ocurra lo deseable.*

Implica por lo tanto el reconocimiento del sistema pluridimensional en tensión así como la jerarquía de unas racionalidades por sobre otras. Ya vimos que, dada la existencia de intereses particulares, esta jerarquización adquiere siempre un carácter político, y que además es dinámica en función de la situación, salvo en estructuras de dominación en las que los dominadores tienen y ejercen la capacidad de imponer dicha jerarquía a los dominados.

Sin esta jerarquía de racionalidades, la subsistencia de la organización se torna problemática. La definición de eficacia, aún con los riesgos apuntados, resulta esencial porque establece un dominio de decisiones y de acciones preferibles. Instituye en cierta forma un código y es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que los participantes signifiquen con cierta homogeneidad los acontecimientos en los que intervienen, decidiendo y actuando de manera coordinada.

Si la definición de eficacia implica la prevalencia de unas racionalidades sobre otras, y si los modos de legitimar estas prevalencias se relacionan con el poder, fácil resulta entonces comprender que, en una intervención, *la definición de eficacia es parte del propio proceso de*

análisis organizacional. Ello es así porque para llegar a tal definición es necesario pasar por el análisis sistemático de las contradicciones.

Esta reflexión está emparentada con la operación del socioanálisis que prescribe la transformación del encargo en demanda. Para lograrlo hay que pasar de las necesidades enunciadas por el staff-cliente, presuntivamente basadas en sus propias necesidades e intereses, a las de todos los miembros del colectivo-cliente, con el consecuente reconocimiento de la pugna de los intereses particulares en juego.

Otra consecuencia de lo dicho es que, si la definición de la eficacia es parte del proceso, la misma podrá variar a lo largo del mismo. Resulta básica, por lo tanto, la validación continua de la definición alcanzada, así como el reconocimiento de las instancias que pueden precipitar su alteración.

Si la eficacia significa que los partícipes van en busca de que ocurra lo deseable, la consideración de la tensión entre lo deseable y lo posible será una operación básica del análisis organizacional. En este sentido, una vez logrado un acuerdo en cuanto a lo deseable, una pregunta básica a formular es qué es los que los partícipes están dispuestos a resignar para que ocurra lo deseable.

Las respuestas a esta pregunta resultan sumamente esclarecedoras y muchas veces resignifican, modifican o anulan la definición previa de eficacia lograda.

He participado en situaciones de análisis organizacional en las que los participantes manifestaban querer obtener más rentabilidad sin realizar ninguna inversión, más tiempo para llevar a cabo actividades de desarrollo interno sin resignar horas de facturación, mayores grados de libertad para los miembros sin una pérdida relativa de control. Hay gente que quiere resolver disputas sin ceder nada, a veces se pretende mayor participación y compromiso sin otorgar reconocimiento, se decide por la circulación no restringida de la información sin aceptar que se pierda en confidencialidad, se propone el aprendizaje a partir de la experiencia sin tener disposición para tolerar los errores.

Una definición de eficacia que no contemple lo que se pierde en el marco de lo que se gana, que no ponga de manifiesto lo malo de lo bueno, no sirve.

Además los partícipes deben saber, como sostiene el psicoanalista Jacques Lacan, que el deseo nunca se colma. Con esta observación, no tengo solamente la intención de introducir una nota de humor entre tanta consideración sesuda. Pretendo también advertir que el análisis organizacional, al contribuir al logro de la eficacia, va en el sentido de lo deseable; pero que nunca se alcanza una satisfacción total en tanto y en cuanto la organización es siempre totalización en curso.

El compromiso con la eficacia precipita una actividad de medición. Al pensar en lo deseable, surge inevitablemente la necesidad de dimensionar lo alcanzado. La comparación entre lo deseable y lo alcanzado permite la evaluación de los resultados, operación básica de cualquier intervención organizacional.

A este respecto, resulta interesante mencionar el impacto que ha tenido el concepto de *tablero de comando balanceado* (*balanced scorecard*, Kaplan y Norton, 1996). Se trata de la elaboración de un conjunto de indicadores que den cuenta de la gestión estratégica de una empresa, y para el mismo se reconocen cuatro dimensiones (o isotopías): la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos del negocio y la del aprendizaje y crecimiento. La superación del tradicional enfoque económico, aún en organizaciones netamente mercantilistas, da cuenta de la necesidad de establecer más de una isotopía cuando se trata de medir la eficacia de la organización. El concepto de "balance" alude a la tensión que existe entre las distintas dimensiones, y al proceso de decisión, y consecuente negociación, que se requiere para lograrlo.

La inclusión del operador (analista, interventor) en la propia operación, provoca que el modo en que puede asistir en la definición de eficacia esté condicionado por su implicación en la situación, implicación determinada tanto por sus propias necesidades y marcos

teóricos, como por las relaciones con los participantes presentes o ausentes de la organización.

Señalo al respecto una situación problemática particular que se da cuando, en la definición de eficacia, se hacen presentes consideraciones económicas, y los honorarios del operador (analista, interventor) adquieren una incidencia significativa para el presupuesto de la organización. Esta situación exige un cuidadoso análisis de la implicación, para evitar tal vez que el remedio se convierta en enfermedad, para unos o para otros.

Cabe aclarar que la consideración de la implicación se extiende a todos los partícipes de la intervención, ya que ellos también estarán implicados de distintas maneras en función de su posición en la organización y de sus consecuentes intereses particulares.

Para finalizar con la consideración del concepto de eficacia, es oportuno citar el sofisma que se constituye en eje del libro de Jacques Le Mouël, *Crítica a la Eficacia* (Le Mouël, 1991).

Lo eficaz es verdadero.

Lo verdadero es justo.

Luego, lo eficaz es justo.

Me he extendido en la definición de eficacia precisamente para no trivializar el concepto, de modo de evitar caer en este sofisma. Son precisamente las consideraciones acerca de:

- La implicación de los partícipes en el marco de una trama asimétrica de relaciones de poder.
- El sistema pluridimensional de tensiones
- La necesidad de análisis sistemático.
- El proceso de resolución de las contradicciones.
- El reconocimiento de su carácter dinámico a lo largo de una intervención,

las que me salvan de la crítica. Todas estas consideraciones tienden a negar la primera afirmación: *lo eficaz no es verdadero.*

Entiéndanse estas últimas consideraciones como una invitación al analista organizacional a atender no solamente a los propósitos enunciados sino también a la argumentación en favor o en contra de dichos propósitos. El análisis organizacional debe ser también, a mi juicio, crítica de la vida cotidiana en el ámbito de nuestras organizaciones sociales.

2.1. Los momentos de la operación del análisis organizacional

En base a todo lo dicho hasta aquí, es posible concebir a las intervenciones del análisis organizacional estructuradas en base a la siguiente serie de operaciones básicas.

1. *Construcción de la demanda* con el objeto de precisar los propósitos de la intervención. Esta operación es de alguna manera análoga a la transformación del encargo en demanda. La denomino "construcción" y no "análisis" porque me ha sucedido con frecuencia que me consultan sin que haya una demanda específica, sino un conjunto de señales algedónicas que indican dolor, insatisfacción con la situación presente. Desde ya que esta construcción es un producto conjunto de los miembros designados de la organización cliente y del equipo analista. Esta operación incluye el análisis de la implicación de los participantes.
2. *Identificación de las variables de contexto y de los factores críticos para el éxito de la intervención* (pasos 2 y 3 de la metodología de diseño).
3. *Delimitación y parametrización del campo* con el objeto de identificar las constantes o variables que se ponen en tensión en relación a la intervención (pasos 4 y 5 de la metodología de diseño).
4. *Identificación de las tensiones a analizar dentro de los parámetros definidos* (paso 6 de la metodología).

5. *Definición de eficacia de la organización y de la intervención.* Íntimamente ligadas una y otra, esta operación supone el análisis del sistema pluridimensional de tensiones y el establecimiento de una jerarquía de racionalidades (o isotopías) a través de un proceso de negociación entre los partícipes que contemple todos los intereses particulares en juego. En esta operación se definen los criterios para evaluar la eficacia de la intervención y los indicadores que se utilizarán para medirla.
6. *Consideración de las inversiones y de los costos* con el objeto de evaluar la razonabilidad de los propósitos de la intervención, identificar lo que la organización y los participantes están dispuestos a resignar a cambio y transformar lo ideal en lo posible.
7. *Definición de las técnicas y herramientas de intervención* para el análisis sistemático y la resolución de las contradicciones.
8. *Identificación y construcción de los analizadores* a través de los cuales los participantes de la intervención identificarán las contradicciones relacionadas con la misma y sus modos de resolución presente.
9. *Operación en sí misma,* que significa proceder al análisis sistemático de las contradicciones y propender a su resolución como un modo de contribuir al logro de la eficacia definida en la operación 2 (comprende el paso 7 de la metodología de diseño).
10. *Evaluación de los resultados de la intervención* y realimentación de las operaciones anteriores.

Es evidente la imbricación entre estas operaciones del análisis organizacional y los pasos de la metodología de diseño. Ello resulta así porque *la actividad de diseño, en la concepción que presento, es asimilable al análisis organizacional.* La única diferencia, si es que existe alguna, reside en el modo de resolución de la tensión entre análisis e intervención, siendo que el diseño como producto es más intervención (aunque no está exento de análisis), mientras que el análisis organizacional es, como su nombre lo indica, más análisis (aunque no puede evitar ser intervención).

2. 2. El rol del "usuario" en el análisis organizacional

Una cuestión recurrente en los tres simposios de análisis organizacional a los que me he referido ha sido el rol que el "usuario" debe desempeñar en el proceso, entendiendo por tal a los miembros de la organización cliente que participan en la intervención. Obviamente que la especificación de este rol depende del tipo de análisis organizacional de que se trate, así es que la que a continuación presentaré es congruente con la concepción que vengo desarrollando.

También me parece obvio que no se puede especificar el rol del "usuario" sin aludir al rol del analista, ya que se trata de un vínculo entre personajes que interaccionan en el contexto de la intervención. Digo a este respecto que el rol del analista consiste en colaborar con la organización cliente en el análisis sistemático de las contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia de la organización, para lo cual debe asistir al usuario en la secuencia de operaciones básicas que hemos descripto en el punto anterior.

La diferencia básica entre ellos se entiende mejor recurriendo a la metáfora de la diferencia entre la gallina y el cerdo en relación a un plato de huevos revueltos con tocino: la gallina está involucrada, mientras que el cerdo está comprometido.

De manera análoga, dada su condición frecuente de externo y debido a que cuando termina la intervención se va, el analista se halla involucrado con la organización. El que verdaderamente está comprometido, porque se juega más cosas y allí permanece una vez que la misma finaliza, es el "usuario".

El lector ya sabe que cuando estoy hablando de oposiciones la actualización de un polo no hace desaparecer al otro; se entiende entonces que cuando digo que el analista está involucrado, no deja de haber una tensión con el estar también comprometido. Sólo que el compromiso no es el mismo que el del "usuario", y que además muchas veces por vías del análisis de la implicación, el analista busca poner distancia con la organización.

Para entender mejor el rol del "usuario", resultará útil considerar las tensiones a que este vínculo entre analista y "usuario" da origen, algunas de las cuales ya he presentado anteriormente cuando aludí a los aspectos epistemológicos del diseño.

Tensiones en el vínculo entre analista y "usuario" en el análisis organizacional

PARÁMETRO	ANALISTA	PERFIL	"USUARIO"
Posición	Involucrado		Comprometido
	Supuesto saber (conocimiento)		Pregunta (ignorancia)
Condición	Externo		Interno
	Dedicación parcial		Dedicación exclusiva
Momento de la dialéctica	Universalidad		Particularidad
	Teoría		Práctica
	Análisis		Intervención
Metodología	Formal		Informal
Recursos	Ilimitados		Limitados

Además de lo que hemos apuntado con respecto a la posición de involucramiento o compromiso, usualmente el analista resulta ubicado en la posición del supuesto saber acerca de las organizaciones en general, mientras que el "usuario" conoce su organización pero se pregunta por lo que le pasa.

- En base a su conocimiento de "las" organizaciones, el analista se ubica a priori en el momento de la universalidad y de la teoría, mientras que la participación del "usuario" marca la presencia de una organización particular y de la práctica.
- Obviamente, el analista está del lado del análisis, mientras que suele ser el "usuario" el que precisa de la transformación de este análisis en intervención.

- Normalmente la metodología del analista tiende a la formalización del análisis. Recordemos que estamos hablando del análisis sistemático de las contradicciones. A este respecto, el "usuario" tiene una aproximación en general mucho más informal: vive las contradicciones, las siente, las sufre.
- A priori el analista no se hace cargo de la limitación de recursos para la intervención. Suele ser el "usuario" quien introduce la restricción.

Dado que las tensiones señaladas conciernen tanto al rol del analista como al del "usuario", esta matriz puede ser también utilizada separadamente para analizar las contradicciones y resolver el perfil de uno y otro rol. Por ejemplo, podemos pensar en relación con el rol del analista solamente, cuánto de involucramiento y cuánto de compromiso asume habitualmente en sus intervenciones, o bien asumirá en una intervención particular.

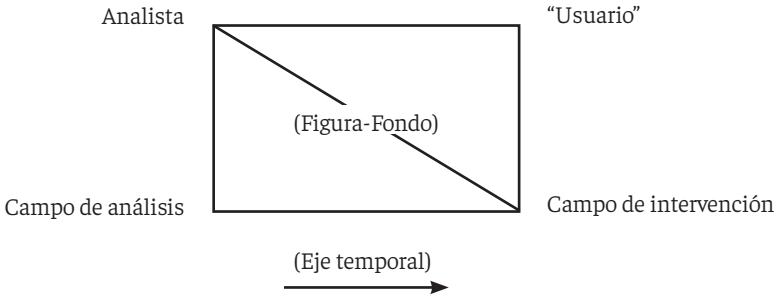
En este contexto, la siguiente es la *especificación de rol* del "usuario" que habitualmente propongo en mis intervenciones analíticas, puesta en términos de las *responsabilidades* que le son *exigibles* para llevar a buen puerto a la intervención:

1. *Construir un problema que valga la pena resolver.* Ya hemos visto que la primera operación básica es la construcción de la demanda. El analista, si bien contribuye a ello, no puede nunca trascender las limitaciones que presente el "usuario" a este respecto.
2. *Aportar los recursos (humanos, intelectuales, financieros, materiales, temporales) necesarios y suficientes en relación al objeto del análisis.* Cantidad de intervenciones he visto que han fracasado por insuficiencia de recursos. El analista generalmente aporta su conocimiento y su trabajo pero no puede hacerlos valer si no tiene los recursos necesarios a disposición.
3. *Exigir al analista la formalización del encuadre de trabajo y el cumplimiento de su contrato.* En este caso, el encuadre está dado

por las operaciones básicas que he señalado para el análisis organizacional. Ellas configuran un contrato de trabajo que el analista debe comprometerse a cumplir.

4. *Decidir en relación a lo que está dispuesto a resignar para lograr lo que se propone con el análisis.* Implica, como vimos, la introducción de un criterio de realidad mientras se va en pos de lo deseable.
5. *Desplegar todas sus capacidades en el transcurso de la intervención.* Responsabilidad que parece ser obvia, pero que es necesario enfatizar dadas las numerosas ocasiones en las que he visto a un "usuario" descansar en las capacidades del analista, y no aplicando por tanto todas las suyas. En estos casos, es el "usuario" el que parece involucrado, mientras que es el analista quien resulta comprometido.
6. *Apropiarse del marco conceptual del analista.* Toda intervención debe tener un marco conceptual explícito, generalmente propuesto por el analista. La aceptación de este marco por parte del "usuario" implica la necesidad de hacerlo propio en el transcurso de la intervención. Esto es concurrente con el *movimiento de apropiación del acto* (Mendel, 1992), indicativo de la salud de quienes participan en dicho acto.
7. *Asignar sentido a las operaciones de la intervención.* La intervención es un acontecimiento en el marco de una estructura de significación que tiende a modificar. La responsabilidad en última instancia por asignar significado a los acontecimientos (significantes) de la intervención, es del "usuario". Esto es concurrente con el movimiento de apropiación del acto señalado en el punto anterior.
8. *Asegurar para su organización la vigencia de la política de análisis sistemático de las contradicciones, posterior a la intervención.* Si el analista instala de alguna manera la capacidad de analizar sistemáticamente las contradicciones, le cabe al "usuario" asegurar la permanencia de esta capacidad.

Como toda especificación de rol, la que antecede tiene su margen de ambigüedad. Creo, sin embargo, que refleja adecuadamente los requisitos que debe cumplir el "usuario" para contribuir a la eficacia de la intervención. Para completarla, sólo resta añadir que, en función de la tensión entre análisis e intervención, es posible construir el siguiente esquema.



Lo que pretendo señalar con este diagrama es que en los momentos iniciales de la intervención priman la figura del analista y el análisis de la situación. En la medida en que se va desarrollando el proceso, es dable esperar que sea la figura del "usuario" la que adquiera mayor protagonismo, acentuándose por lo tanto el carácter "intervencionista" del proceso, en el sentido de producir, llevar adelante, los cambios que resultan ser necesarios como producto del análisis. Supuestamente, al final del proceso, el analista se retira y sólo queda el "usuario".

2. 3. La matriz de contradicciones del análisis organizacional

En principio creo que es válido utilizar una matriz similar a la del análisis institucional, sólo que invirtiendo las polaridades, para señalar que las contradicciones son semejantes pero el sentido de la operación es, en cierto modo opuesto.

Las tensiones del análisis organizacional

PARÁMETRO		PERFIL	
Categoría lógica	Abstracción		Materialización
Énfasis en lo	Ideal		Posible
Momento de la dialéctica	Particularidad, singularidad		Universalidad
	Instituyente		Instituido
	Crítica		Afirmación
	Intervención		Análisis
Temporalidad del análisis	Sincrónica		Diacrónica
Trabajo con lo	Latente		Manifiesto
	Inconsciente		Consciente
Interés por el	Actor		Personaje
Intervención	Equipo interventor		Colectivo-cliente
Ética	Sujeto		Organización
Objeto de la intervención	Salud del sujeto		Eficacia de la organización
Criterio de evaluación	Adaptación activa a la realidad de los sujetos		Adaptación activa a la realidad de la organización
Campo	Institución		Organización

Esto es así porque el análisis organizacional

- en tanto toma como objeto a las organizaciones-establecimiento y no a las instituciones, es más materialización que abstracción;
- su compromiso con la eficacia de la organización tiende a ubicarlo más del lado de lo instituido y de la afirmación;
- en general, sus intervenciones trabajan más con lo manifiesto y lo consciente, que con lo latente o inconsciente;
- se dirige al personaje antes que al actor;

- está basado en la ética de la organización antes que en la del sujeto;
- el objeto de la intervención es la eficacia de la organización antes que la salud de los participantes.

Dada la existencia de una cierta rivalidad entre los analistas institucionales y los analistas organizacionales, no quisiera que se utilicen estas enunciaciones fuera de contexto. La orientación hacia uno de los polos no niega la existencia del otro, ni la contradicción a resolver. El ubicarse más del lado de lo instituido y de la afirmación no niega el carácter potencialmente instituyente y crítico del análisis organizacional. He dicho que, para mí, el análisis organizacional debe ser crítica de la vida cotidiana, y sostengo que un análisis que se ubique totalmente del lado del orden instituido pierde su capacidad analítica para transformarse en un mero instrumento al servicio del poder instituido. Como siempre, la anulación de la contradicción es una operación ideológica al servicio del ocultamiento de los modelos hegemónicos, contraria a la naturaleza desveladora de la operación analítica.

Por otro lado, ya dije también que, en mi marco axiológico, está presente la preocupación por la salud de los participantes medida en términos de su adaptación activa a la realidad.

He utilizado además este último concepto también para la organización, entendiendo que el grado en que una organización modifica el contexto y se modifica a través de sus interacciones con el mismo, es un indicador de su eficacia.

Agrego la tensión entre lo ideal y lo posible, producto de considerar lo que se desea lograr y lo que se está dispuesto a resignar para que ello sea posible. Sin dejar de reconocer que esta tensión es universal y está también presente en el análisis institucional, adquiere otra especificidad en el análisis organizacional en virtud de su preocupación por la eficacia de la organización.

Mantengo la contradicción entre análisis e intervención igual que en el análisis institucional, porque a este respecto no hay diferencia entre uno y otro: a pesar que, como sus nombres lo indican, pretenden ser más análisis, no pueden evitar que todo análisis configure desde su mismo inicio una intervención. Consecuentemente, la tensión entre lo sincrónico y lo diacrónico quedan igualmente alineados, ya que el abordaje diacrónico es más propio de los dispositivos analíticos.

También mantengo iguales las contradicciones entre equipo interventor y colectivo-cliente porque tampoco me parece que haya diferencias entre ambos marcos a este respecto.

Todas estas consideraciones nos dejan en condiciones ya de meternos de lleno en las relaciones entre análisis institucional y análisis organizacional.

3. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y/O ANÁLISIS INSTITUCIONAL[4]

He caracterizado en las dos secciones anteriores al análisis institucional (AI) con su momento de intervención, el socioanálisis, y al análisis organizacional (AO). He anticipado que se trata de dos prácticas diferentes entre las que es posible establecer relaciones de complementariedad y antagonismo. Es lo que haré en esta sección, valiéndome de consideraciones de orden epistemológico, ontológico, metodológico, axiológico y teleológico.

Comencemos por señalar una *confusión epistemológica* frecuente, que es la que se da cuando los componentes de una unidad son utilizados como términos explicativos para las interacciones de dicha unidad. Tal es lo que sucede cuando se pretende explicar a las organizaciones a través de las propiedades de sus miembros. Son las interacciones entre los personajes las que definen a la organi-

4. Para mayor simplicidad, utilizaré la nomenclatura AO para referirme al análisis organizacional, y AI para el análisis institucional.

zación, no sus actores. Es por ello que el AO se dirige al personaje, mientras que el AI se preocupa por el actor; porque el primero hace de la eficacia de la organización su objeto, mientras que el segundo se orienta hacia el cambio social e individual.

El AO se constituye en una *descripción operacional*, en tanto intenta a través del análisis sistemático de las contradicciones explicar cómo funciona una organización para poder predecir su comportamiento. Considera a la *organización* como una *unidad compuesta*, cuyos elementos se configuran en los dominios de las relaciones, los propósitos y las capacidades existentes.

El AI se constituye, respecto a la organización-establecimiento, en una *descripción teleológica*, en tanto pretende entender para qué está ella, cuál es su lugar dentro de un contexto social más amplio. Toma a la *organización* como una *unidad simple*, a los efectos de entender allí cómo se producen los atravesamientos, cuál es el grado de transversalidad, con el objeto de propender al cambio social e individual. No pretende, en principio, cambiar a la organización ni contribuir al logro de su eficacia.

El AO requiere del AI, ya que una descripción que sea solamente operacional y autopoiética, es decir que explica la producción de la propia organización, tiende a producir un sistema aislado del contexto social en el que opera.

Como resultado de sus acoples, las organizaciones devienen para el AI alopoiéticas con respecto a la unidad mayor que toma como uno de sus objetos: la sociedad. En este caso, el funcionamiento de las organizaciones es simplemente un aspecto del comportamiento de la sociedad, que es ahora la unidad compuesta mayor. El AI complementa entonces al AO con una descripción alopoiética, es decir, una explicación que pone el acento en la producción de algo diferente de la organización misma. Esta explicación alopiética "abre" a la organización y permite asignar sentido a lo que en ella sucede teniendo en cuenta también las determinantes del contexto social, y el modo en que la organización tiende a procesarlas o modificarlas.

Así entendida, la relación entre el AO y AI es de implantación simple, en tanto el AO requiere del AI para que sus propias operaciones. En tanto consiste en el análisis sistemático de las contradicciones de la organización, el AO no puede prescindir de analizar la contradicción entre los atravesamientos institucionales y la horizontalidad del acontecer organizacional.

No resulta tan claro que esto suceda en sentido inverso. Planteado como crítica radical de los instituidos totalizadores, el AI ha incluido muchas veces en esta crítica al AO, por entender que éste se pone siempre e inevitablemente al servicio del orden instituido. Desde este punto de vista, para el AI la relación entre ambos es de combinación, mera yuxtaposición que se produce cuando coexisten en un territorio, porque uno no obliga al otro.

Sin embargo, algunos exponentes del AI, entre ellos notoriamente René Lourau, han planteado que las intervenciones del AI necesitan también del AO, ya que sin él no pueden desarrollar sus propias operaciones. El conocimiento de la organización y sus modos de operación facilita el análisis de la demanda, la elucidación de las transversalidades y la construcción e interpretación de los analizadores. Difícilmente se pueda llevar a cabo un socioanálisis en un hospital si no se tiene un modelo organizacional que permita entender la dinámica que se produce entre sus dominios.

Desde esta última perspectiva, también existiría una relación de implantación simple del AI al AO, por lo que en definitiva la relación sería de solidaridad ya que ambos se requieren e implican recíprocamente.

Esta perspectiva, que es la que sostengo, significa que para el socioanálisis, el AO es un momento de descripción, mientras que para el AO, el AI es un momento de explicación.

Las consideraciones que preceden se refieren a los aspectos epistemológicos, ontológicos y teleológicos relativos al AO y al AI. En cuanto a lo axiológico, parecería ser que el espectro de valores del AI es más amplio que el del AO, dado que el AI es una apuesta

axiológica por la autonomía de los sujetos y por la demolición de los modelos hegemónicos que se erigen en formas de dominación social. Diría desde este punto de vista que la práctica del AI tiene un carácter militante que no presenta el AO, en tanto este apunta sólo a las organizaciones, pretendiendo instalar en ellas los valores que adscribe a la finalidad de la eficacia, como pueden ser la cooperación o la honestidad.

Esto último no significa sostener, como se hace en ciertos enfoques, la neutralidad axiológica del AO. Y reitero, con la intención explícita de ser redundante, que tampoco significa, para mí, abstraerse de la preocupación por el sujeto.

La teleología y la axiología del AI hacen que el socioanálisis pueda llevarse a cabo generalmente en organizaciones en las que la distancia de rol es pequeña, como ser las educativas, las de salud, las políticas, las sindicales, las religiosas, las comunitarias. Es el compromiso del actor, que trasciende a la organización, el que torna en posible al socioanálisis en estas organizaciones. Es allí donde puede existir la disposición para elucidar la transversalidad, sin un compromiso directo ni inmediato con la eficacia de la organización. Por el contrario, sería impensable una operación socioanalítica en una organización represiva, o en una empresa con fines de lucro.

En cuanto a lo metodológico, diría desde el enfoque del AO que sostengo, que son mayores las semejanzas que las diferencias. En principio ambos utilizan las técnicas de investigación-acción que hemos visto en la sección correspondiente a los aspectos metodológicos del diseño. Ambos requieren un equipo interdisciplinario de intervención. También el dispositivo de grupo operativo resulta apropiado para el análisis sistemático de las contradicciones que cada uno propone, bien que con las limitaciones que significan el trabajo con clases institucionales, la participación voluntaria de los miembros, los requisitos de confidencialidad y de información abierta para los reportes.

Las diferencias por el lado del AI vienen de la mano del énfasis en lo no dicho, de la autogestión de la intervención por el colectivo-cliente como dispositivo analizador, y de la inclusión de instancias de elaboración de la contratransferencia institucional del equipo analista. Estas operaciones no se incluyen habitualmente en el AO, excepto cuando el mismo está sustentado en la teoría psicoanalítica, como sucede con el enfoque de la psicología institucional.

El AO por su parte suele poner más énfasis en el curso de sus intervenciones en las evaluaciones y en las mediciones. El diseño de perturbaciones eficaces para favorecer el cambio de la organización es también parte de la metodología del AO, como vimos en el capítulo correspondiente a cambio. Además, utiliza más frecuentemente encuestas como herramientas de diagnóstico organizacional.

Podemos resumir las consideraciones de este punto en el cuadro siguiente.

Relaciones entre el análisis institucional y el análisis organizacional

PARÁMETRO	ANÁLISIS INSTITUCIONAL	ASPECTOS COMUNES	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
Epistemología	• Teoría de la sociedad • Teoría del individuo en sociedad • Descripción teleológica (alopoiética) de la organización (unidad simple)	• Interdisciplinariedad • Implicación	• Teoría de organización • Descripción operacional (autopoiética) de la organización (unidad compuesta)
Ontología	• Institución • Atravesamiento y transversalidad • Instituido / instituyente • Modelo hegemónico • Actores sociales	• Dialógica y dialéctica • Poder • Valores propios	• Organización • Identidad y dominios • Procesos de comunicación, planificación, administración y control • Personajes
Metodología	• Énfasis en lo no dicho • Regla del decirlo todo • Autogestión de la intervención • Elaboración de la contratransferencia institucional	• Encargo y demanda • Investigación-acción • Analizadores naturales y construidos	• Diseño de perturbaciones eficaces • Evaluaciones y mediciones • Herramientas de diagnóstico (encuestas)
Axiología	• Justicia • Libertad • Desvelamiento • Desalienación	• Autonomía • Cooperación • Confianza • Honestidad • Integridad • Rectitud	• Equidad diferencial

Este cuadro sintético no pretende ser exhaustivo. En particular, la cuestión axiológica requeriría un análisis mucho más profundo que está fuera de los alcances de este libro. Es discutible presentar a la justicia, la libertad, el desvelamiento y la desalienación como propios del AI y ajenos al AO. No estoy del todo convencido, pero lo hago para señalar que son valores que trascienden el ámbito de las organizaciones, aunque por supuesto sean deseables en ellas. Sí me parece que, en tanto sistemas de diferencias, la equidad diferencial es propia de las organizaciones y es el único valor que incluyo como específico para el AO.

Más allá de las diferencias y semejanzas entre el AO y el AI, he visto que las preocupaciones son convergentes. En las intervenciones, nuestros dispositivos resultan de compromisos factibles antes que óptimos, satisfactorios antes que perfectos. Están limitados por las relaciones sociales en las que históricamente unos y otros estamos inmersos. Laboriosamente laboramos, buscando otorgar un significado a nuestras acciones congruente con los valores que sostenemos, procurando sostener a través de dichas acciones el mundo tal como lo anhelamos.

Debemos contribuir a crear problemas que valga la pena resolver evitando caer en falsas antinomias a las que, precisamente, no vale la pena abocarse.

¿Cómo hacer para que "predomine el carácter deliberado, metodológicamente desordenante de la intervención" (Ardoino, 1980) en el marco de las transacciones casi inevitables con los poderes instituidos? ¿Cómo incluir sistemáticamente el análisis de las contradicciones, sin el cual todo devenir de la organización resulta inexplicable?

¿Cómo evitar "consagrarse a la exploración e interpretación de zonas sobre las que no se podrá tener ninguna influencia (Guattari, 1981)? ¿Cómo hacer que la preocupación por la eficacia no anule la pregunta por el sujeto?

Debemos ser "exploradores analíticos, ciudadanos de todos los dominios, libres para cruzar las fronteras y aprovechar todo cuanto

pueda ofrecer cada disciplina" (Wildavsky, 1979). "Conciliemos lo inconciliable, estableciendo puentes conceptuales entre universos heterogéneos" (Guattari, 1981). "Actuemos siempre en el sentido de incrementar el número de elecciones posibles" (Von Foerster, 1990).

He propuesto como política la necesidad de preservar en nuestras organizaciones, y por qué no en nuestra sociedad, más de una isotopía, ya que sólo la existencia de varios planos de referencia desata la polisemia de los acontecimientos, abriéndonos así a su potencial carácter renovador. El análisis organizacional y el análisis institucional son planos de referencia distintos. No pretendamos que uno ahogue al otro por vías de una inclusión que no corresponde, o de una negación que no se condice con los valores que sustentan a las prácticas respectivas.

Analicémonos en situación. Seamos congruentes con nuestros propios postulados. Sólo así podremos salir del monólogo que nos imponen los instituidos totalizadores, para entrar en un diálogo necesario e inexcusable si pretendemos evitar que nuestras organizaciones sociales se conviertan en instrumentos para la neutralización de las capacidades creadoras de las personas.

Capítulo VI

LAS TENSIONES DEL DISCURSO IDENTIFICATORIO DE LAS ORGANIZACIONES

La sociedad mediática que nos toca vivir ha puesto de manifiesto y ha otorgado relevancia a la manera en que las organizaciones se comunican, tanto con su entorno como en su interior. Así las palabras identidad, imagen, comunicación y discurso, se han asociado a la noción de organización (o sus sucedáneos institución, empresa y corporación) en todas las formas que les permite la combinatoria, dando lugar a conceptos tales como imagen corporativa, identidad corporativa, comunicación institucional, discurso identificatorio, discurso institucional, imagen identificatoria, etc.

Paradójicamente, tratándose de comunicación, estos significantes asumen diferentes significados, dependiendo de quién los emplee. En muchos casos, además, se utilizan sin ser definidos, lo cual tiende a aumentar la confusión generada en torno a ellos. De aquí resulta, por ejemplo, que dos intervenciones dirigidas al diseño de la imagen corporativa puedan ser radicalmente diferentes, variando en cuanto a sus objetivos, alcances, herramientas y técnicas de intervención.

Al igual que en otros pasajes de este libro, asumo mis límites respecto a este tema. No es mi intención, ni estoy capacitado para desentrañar esta verdadera maraña lingüística. Peor aún, me temo que haré mi propia contribución abordando, como señala el título de esta sección, las tensiones del discurso identificatorio. He optado por esta última acepción por las dos razones que siguen:

1. Aunque en un sentido completamente diferente del que adquiere en las intervenciones orientadas a la comunicación y a la publicidad, la noción de identidad es constitutiva del marco que utilizo para el análisis organizacional. Explicaré las diferencias.
2. La noción de discurso es más consecuente con el enfoque semiótico que me sirve para abordar la comunicación en las organizaciones.

Dado el significado diferente que asume la palabra identidad en este marco, y la concepción semiótica del discurso que hace extensivos sus enunciados a una enorme variedad de significantes, no resulta sencillo poner ejemplos de discursos identificatorios de organizaciones en esta sección. No puedo mostrar las vestimentas de los miembros, ni el equipamiento de las oficinas, ni la circulación de los rumores, ni lo que ocurre en un centro de atención de reclamos de clientes, ni la manera en que la gente entra y sale de su lugar de trabajo todos los días. Ni siquiera puedo apoyarme en imágenes visuales, porque este tipo de libro me impone limitaciones de espacio y gráficas.

Las manifestaciones del discurso identificatorio no son sólo lingüísticas, ni mucho menos publicitarias, pero aún a riesgo de caer en una excesiva simplificación, quiero presentar de entrada algunos ejemplos para orientar la comprensión de los conceptos que siguen.

La empresa de computación Apple es mundialmente conocida por el carácter innovador que desde su fundación ha tenido en sus mercados. Cuando todavía el gigante IBM y su competencia estaban desarrollando ordenadores cada vez más grandes, y en cierto modo cada vez más alejados del usuario, Apple introdujo la primera computadora de hogar. La novedad no se restringió al *hardware;* también el *software* partió de una concepción radicalmente distinta, resultando sumamente amigable para el usuario. Cuando años más tarde se desarrolla el mercado de las *pc's* con sistema operativo DOS, Apple ya había desarrollado el concepto de ventanas (*windows*) y brindaba a sus usuarios facilidades para el diseño gráfico aún hoy inalcanzables para los más popularizados *pc's*. Podría parangonarse la computadora Macintosh fabricada por Apple con un producto de culto, apreciado y defendido a muerte por sus tenedores.

Aún hoy, cuando la comercialización de Microsoft ha inundado el mercado de las *pc's* con su producto Windows, Apple se sostiene en su concepción original. Esta posición le ha traído serios problemas, pero no la resigna porque parece ser parte de su identidad.

Por todo ello, creo que el *slogan* que la identifica últimamente, *Piense Diferente,* sintetiza muy bien el discurso identificatorio de Apple. Más aún, considerando el apotegma que dice "si no los puedes vencer, únete a ellos", ha desarrollado conjuntamente con Microsoft el producto Office 98, Macintosh Edition, y lo publicitó de la siguiente forma:

> Usuarios de Windows, por favor abstenerse. Microsoft Office 98 esta aquí, y sólo corre en Macintosh. Así es que, si Ud. usa un Mac, puede correr las versiones más avanzadas de Microsoft Word, Excel, PowerPoint, Outlook Express e Internet Explorer. [...] Y si Ud. usa Windows — bueno, siempre puede visitar a un amigo que tenga una Mac (Aparecido en la revista *Wired,* marzo del 98).

La insistencia en la identidad propia, el sincretismo entre empresa y producto, el sostén de la diferencia como bandera, incluso la palabra "piense", que obviamente alude a la competencia con IBM, todos estos elementos parecen indicar un rasgo de la identidad construcción de Apple transformado en discurso, en este caso, del género lingüístico.

Por supuesto que hay muchos otros rasgos en la identidad de la empresa, y no todos deben ser tan positivos como parece ser éste; seguramente hay tensiones, contradicciones y paradojas, y sin duda el *Piense Diferente* debe estar en tensión con la tendencia a la semejanza y la uniformización, tanto en los aspectos más externos que hacen a la comercialización y al producto, como en las cuestiones internas relativas a las relaciones entre los miembros de la organización. Pero ello no inhibe que el *slogan* represente un componente importante del discurso identificatorio de la organización.

Puedo añadir otros ejemplos, siempre dentro de las limitaciones ya citadas.

La empresa automotriz Porsche, identificada por la excelencia y perdurabilidad de su diseño, además de las propiedades mecánicas de sus productos, lanzó en 1990 el nuevo modelo Porsche 911 Carrera Coupé con la siguiente publicidad:

> Cuenta la leyenda que cada vez que un nuevo Porsche está siendo creado, se puede escuchar el ruido de las reglas rompiéndose (Aparecido en el *Wall Street Journal*, 23 de febrero de 1990).

En el imaginario social, el producto es leyenda, símbolo de *status* por excelencia, y lo ha logrado con sus propias reglas. Es uno de esos productos que bien podrían llamarse de firma.

Para salir de la identificación con el producto, veamos qué dice un reportaje a Anita Roddick, fundadora de la enormemente exitosa cadena de tiendas de cosmética natural The Body Shop, titulado Cosméticos con una Conciencia.

> Construye fábricas en áreas de alto desempleo, contribuye con Amnesty International y estipula que todos los empleados deben dedicar dos horas por semana al trabajo social (pagados por la compañía. (Aparecido en la revista Newsweek, 12 de febrero de 1990).

La preocupación por el medio ambiente, concebido no sólo como algo físico sino también social, se transforma a partir de esta demanda contractual en un componente importante del discurso identificatorio de The Body Shop, que además manifiesta esta identidad en tiendas deliberadamente pequeñas, decoradas en el exterior y en el interior con un ecológico verde oscuro.

Insisto en las limitaciones de estos ejemplos. No he trabajado con ninguna de estas compañías y, salvo en el último caso, estoy analizando discursos lingüísticos, mucho más controlables por su linealidad que todos los otros géneros discursivos que manifiestan la identidad. Además, se refieren sólo a algunos de los rasgos de identidad construcción de las organizaciones que los enuncian. Pero son enunciados portadores de imágenes fuertes, creíbles para alguien externo a la organización, y que seguramente tendrán sus refuerzos internos, además de las tensiones a las que estarán sometidos.

Puestos estos ejemplos, paso a hacer algunas consideraciones en torno a las nociones de identidad y discurso, para luego abordar las tensiones del discurso identificatorio de una organización.

1. LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

En un libro anterior (Etkin y Schvarstein, 1989), hemos definido a la identidad de una organización como aquello que permanece invariante a lo largo del tiempo y que además la distingue de otras de su misma especie. Ford es distinta de Renault, el Banco Bilbao Vizcaya es diferente del Citibank, la Municipalidad de Pilar se distingue de la de Garín, el Hospital de Clínicas no es como el Hospital Alvear, la Universidad de Buenos Aires no es igual a la Universidad Argentina de la Empresa.

En nuestra definición de identidad, hemos adoptado el concepto de organización de Maturana y Varela, que señalan el carácter recursivo de esta noción.

> Una máquina autopoiética[1] es una máquina organizada (definida como una unidad) como una red de procesos de producción de componentes que produce los componentes que: 1) a través de sus interacciones y transformaciones regeneran y realizan continuamente la red de procesos (relaciones) que los produjo; 2) la constituyen (a la máquina) como una unidad concreta en el espacio en que existe, mediante la especificación del dominio topológico de su realización como tal red. Por ende, una máquina autopoiética genera y especifica continuamente su propia organización (Maturana y Varela, 1975).

A esta característica de autoproducción aludimos cuando tratamos los aspectos teleológicos del diseño *de y en* organizaciones en el capítulo anterior.

Definida de esta manera, la noción de identidad se aparta de sus acepciones más propias de los enfoques comunicacionales, como los que siguen.

1. En el contexto de este libro, la organización puede asimilarse a una máquina autopiética, ya que consideramos que se produce y se reproduce a sí misma a la manera en que dicha máquina lo hace lo hace.

> La identidad corporativa es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso, el "discurso de identidad" que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal del individuo (Chaves, 1988).

> La identidad corporativa es un conjunto planeado de indicadores visuales a través de los cuales la audiencia puede reconocer a la compañía, y discriminar una compañía de otra, y que puede ser utilizada para representar o simbolizar a la compañía (Bernstein, 1986).

Obviamente, no es cuestión de aplicar un criterio de verdad, ni de objetividad a estas definiciones. Los criterios que llevan a enunciarlas son diferentes, y mi intención aquí es simplemente marcar la diferencia en cuanto a estos criterios de distinción.

Dada la profesión de consultores o diseñadores de imagen de sus autores, las dos citas anteriores, aunque muy diferentes entre sí, se orientan al aspecto comunicativo de la identidad.

Dejando de lado la segunda definición por la limitación de su alcance, nuestro concepto de identidad se acerca al de Chaves, y ello ha dado lugar a fructíferos intercambios entre nosotros. La diferencia surge en el uso. En el diseño de la imagen corporativa, los atributos adquieren, explícita o implícitamente, una connotación positiva; más aún, para la comunicación de la identidad se eligen obviamente aquellos atributos que la organización considera valiosos, lo cual configura un círculo de autorepresentación positiva. La "positivización" del discurso es una condición necesaria y una consecuencia inevitable cuando la intención es seducir o persuadir.

En nuestro enfoque, los rasgos de identidad de una organización no tienen a priori ninguna connotación valorativa, y además pueden existir a pesar y en contra de la voluntad propia de la organización. Henry Ford decía allá por la década de 1930 que sus clientes podían elegir cualquier color para su auto, siempre que fuera negro. Esta frase, que marca el carácter autoreferencial y en cierto modo de superioridad y autoritario que la organización ha mantenido a lo

largo del tiempo, todavía la identifica a pesar de los esfuerzos que hace en pos de la tan remanida meta de satisfacer las necesidades del consumidor. Este rasgo de autoritarismo está todavía presente en el éxito fulgurante del Vicepresidente de Operaciones Automotrices, "cariñosamente" apodado *Jack, el cuchillo, p*or los estragos que ha causado su política de reducción de costos.

Así expuesto, nuestra atención no está puesta en las misiones, y no es desde los objetivos como entendemos que debe abordarse la identidad de una organización. No se constituye necesariamente por las tradiciones, los rituales, lo primitivo, lo folclórico. Puede configurarse en la transgresión, en el enfrentamiento, en la contradicción, en la negación o la oposición respecto de factores o componentes internos o externos. No se dirige a entender cómo producir más, sino a cómo la organización *se* produce, aunque sea penosamente.

Las organizaciones de fomento barrial "viven muriéndose" a pesar suyo. Las empresas públicas tienden a *buroesclerotizarse*. Las instituciones recreativas constituidas como asociaciones civiles sin fines de lucro tienen problemas con la fijación y aplicación de las normas que restringen las conductas de sus socios. A los miembros de las empresas familiares se les superponen y se les confunden dos sistemas de roles, el laboral y el familiar, más allá de sus esfuerzos por evitarlo.

He trabajado con una organización psicoanalítica en Argentina, cuyos miembros son psicólogos. Esta profesión siempre estuvo en colisión con la de los médicos psiquiatras respecto de sus incumbencias, y dado que estos últimos llegaron primero y formaban parte del *establishment* vernáculo, obligaron inicialmente a sus adversarios a transgredir la normativa vigente si querían atender pacientes. Esta situación le otorgó a la práctica de los psicólogos un cierto carácter de clandestinidad que todavía perdura en el seno de la organización.

Así considerada, la identidad de una organización es *emergente* y sus rasgos no son sólo producto de la voluntad de sus miembros.

Aun cuando definimos a *la identidad construcción* como aquella que la organización construye para sí misma, para diferenciarse de las demás, no pensamos necesariamente en tal construcción como resultado de propósitos sino como producto del devenir de la organización. Una escuela secundaria puede tener como rasgo de identidad construcción el consumo de drogas de sus alumnos, y ciertamente ello no debe ser producto de la voluntad de sus directivos.

La identidad es una abstracción que se materializa en una estructura conformada por los dominios de las relaciones, los propósitos y las capacidades existentes. Las relaciones dialógicas, entendidas como tensiones, también forman parte de los rasgos de identidad de una organización. Hemos identificado las relaciones dialógicas universales (orden-desorden, homogeneidad-heterogeneidad), y también vimos las específicas, como empresa y familia en las empresas familiares, o medicina y negocio en las organizaciones asistenciales privadas.

De lo anterior se deriva que el grado de tensión, que presente el sistema de identidad, determina el grado de estabilidad o inestabilidad de la estructura. La tensión entre violencia y calma que signa a las organizaciones defensoras de los derechos humanos tiende a enfrentar a sus miembros frente a cada nuevo atropello: ¿Responderán de manera reflexiva o violenta? ¿Cuál es el límite de la comprensión y la calma?

La tensión entre el adentro y el afuera de las empresas de venta directa que emplean a miles de *revendedoras* genera una altísima rotación de las mismas.

La identidad de una organización tiene múltiples manifestaciones: está en sus roles y en su tecnología, en sus sistemas de información y control, en los modos en que se toman las decisiones, en los procesos de socialización de sus miembros, en la disciplina que imparte, en las formas que asumen el poder y la autoridad, en los modos de interacción entre sus integrantes, en la configuración de sus espacios y en la distribución de sus tiempos, en sus urgencias

y desvelos, en sus paredes y en su equipamiento, en la distribución de sus recursos, en sus ritos y ceremonias, en sus celebraciones y sus duelos, en sus objetos y palabras.

Tal variedad de manifestaciones significa que el *corpus* a considerar para distinguir la identidad de una organización es, en realidad y casi tautológicamente, la organización misma en todas sus manifestaciones, y no se agota ni mucho menos en sus expresiones lingüísticas, aunque a veces, como en el párrafo que sigue, basta la lectura de un documento para saber de qué se trata.

> El funcionario está delante de la máquina de escribir. El interrogado, sentado ante él, contesta a las preguntas titubeando un poco, pero tratando de decir todo lo que tiene que decir en la forma más precisa y sin una palabra de más: "Esta mañana temprano fui al sótano para encender la estufa y encontré esas botellas de vino detrás del cajón del carbón. He cogido una para bebérmela en la cena. No sabía que la bodega de arriba hubiera sido descerrajada" Impasible, el funcionario teclea velozmente su fiel transcripción: "El abajo firmante, habiéndose dirigido en las primeras horas de la mañana a los locales del sótano para poner en funcionamiento la instalación térmica, declara haber casualmente incurrido en el hallazgo de una cuantía de productos vinícolas, situados en posición posterior al recipiente destinado al contenido del combustible y de haber efectuado la extracción de uno de dichos artículos con intención de ingerirlo durante la comida vespertina, no hallándose en conocimiento de la fractura sobrevenida en el establecimiento situado en el piso superior." (Calvino, *La Antilengua*).

¿Qué duda tenemos, a través del lenguaje de abogados y funcionarios que esta declaración indagatoria exhibe casi ostentosamente, de estar frente a los rasgos de totalización y despersonalización que lleva consigo el poder judicial en el mejor de los casos, la organización policial en el peor?

Esta identidad así definida se constituye en la estrategia fundamental de la organización, precisamente porque no se propone como estrategia sino como simple autoreferencialidad al servicio de la producción y reproducción de sí misma. ¿Qué hay en una

organización que sea más estratégico que la preservación de las propias coherencias internas a lo largo del tiempo?

Recalquemos que identidad es invariancia y que los cambios de identidad ocurren sin que necesariamente se modifique la forma jurídica o la razón social de la organización. Correo Argentino acaba de ser privatizado y sigue llamándose igual, está en el mismo lugar y tiene las mismas agencias. Sin embargo, ha cambiado de identidad y es esencialmente distinto al que era antes, aun cuando los cambios no sean todavía perceptibles.

A todo lo hasta aquí dicho, podemos agregar las siguientes consideraciones:

- La identidad *normaliza* un campo de asignación de significados de manera tal que los partícipes internalizan los rasgos fundamentales y se transforman en verdaderos componentes de un holograma, acudiendo a esta metáfora como un modo de indicar que el Todo está contenido y reproducido en cada una de sus Partes. Y dado que se trata de una causalidad recíproca, y desreificadora (porque no hay organización sin sujetos), las Partes, esto es, los partícipes reconstruyen en sus relaciones cotidianas aquello que llamamos identidad.
- La identidad genera el desarrollo de una capacidad de diseño propia y autónoma, transversal a los atravesamientos institucionales externos que tienden a transformar a la organización en *agencia* de los modelos hegemónicos instituidos.
- Posibilita la reproducción comunicativa de la cultura, ese sistema de valores que se expresa a través a través del lenguaje verbal, las normas, la vestimenta, las prescripciones para el desempeño de los roles.

> Provee a los individuos de una materia prima de información cultural y las reglas para su procesamiento simbólico, instalando un proceso recursivo de construcción social. [...] Equivale a *información* como unidad de valor simbólico, contrapuesta a la noción de *redundancia,* repetición

> sin valor agregado de información, sin modificación del estado del sistema (Vizer, 1994).

Esta última alusión a la modificación del estado del sistema genera una reflexión en cierto modo paradójica: la identidad (es decir, la organización) opera sobre los componentes, los modela y los cambia, para que ellos no cambien la identidad; genera una serie de estados del sistema tendientes a mantenerlo invariante.

- Como manifestación de singularidad, señala la existencia de límites, de discontinuidades en un espacio, de elementos discretos. Establece una condición de borde, un adentro y un afuera, con las previsibles *aduanas* que establecerán las condiciones de entrada y salida.
- Construye en el dominio de las capacidades existentes una cultura específica que interrumpe los atravesamientos institucionales y las variables del contexto, transformándolas de *entradas* (descripción heterónoma) en *perturbaciones* (descripción autónoma).
- Construye un contexto pertinente, estructurándolo en correspondencia con sus propias coherencias internas.
- Es un sistema disipativo, ya que mantiene su orden importando energía del contexto (externo o interno), a la vez que disipa lo que es desperdicio para sí mismo (por ejemplo, los productos de la organización) (Prigogine, 1983). Realiza todo esto en contra de la tentación de abandonarse pasivamente a las tendencias a la continuidad que el contexto propone a la organización como co-organizador de su realidad. La identidad es la "vacuna" contra el "atravesamiento de agencia".
- Se constituye en una lógica de producción de sentido en relación a un contexto del cual se distingue. En este sentido, posee una cierta fuerza coercitiva para la determinación del orden social interno.
- Existe una fuerte determinación recíproca entre el orden así instituido y la conducta de los miembros, lo que otorga al

sistema valores y conductas propias. Por lo tanto, hará falta una perturbación de alta especificidad y de una magnitud cuantitativa importante, si lo que se pretende es modificar este orden instituido.
- Articula lo que ya no es obvio. Construye un espacio abstracción dotado de reglas propias.

Soy consciente del riesgo que entrañan estas consideraciones en el sentido de hacer remitir lo emergente a lo voluntario. La identidad no es una cosa, ni expresión de los propósitos de ningún metasistema, y no se propone provocar nada de lo que genera. La identidad, aunque esto sea una tautología, simplemente es, y tiene una eficacia causal sobre la estructura de la organización, tanto como ésta la tiene sobre ella.

La identidad, además de ser, trabaja. Su trabajo es semiótico, un trabajo de producción de discursos, como veremos en las secciones siguientes. Las herramientas de este trabajo son los signos, relaciones entre significantes y significados que los miembros de la organización establecen para identificar a la organización y cumplir con su trabajo. En tanto compartidos, estos signos establecen regularidades consensuales y dan pie a la generación de imágenes.

En efecto, a través del tipo de interacciones comunicativas que genera y que la generan, la identidad suele presentarse como imagen, en el sentido amplio del término no restringido a lo meramente visual. Depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre *endoidentidad*, percibida o construida por sus integrantes desde los estados propios de la organización, y *exoidentidad*, percibida por los partícipes externos de la organización. Endoidentidad y exoidentidad no son necesariamente complementarias, y el análisis de sus congruencias también revelará aspectos útiles para el análisis organizacional.

2. LA NOCIÓN DE DISCURSO

A continuación, citaré algunas definiciones y haré algunas consideraciones, que lejos de ser exhaustivas, sólo pretenden tomar lo que me ha parecido útil para caracterizar el discurso identificatorio de una organización e identificar sus tensiones.

> Denomino discurso al contenido material de las enunciados intercambiados en contextos sociales, que se hallan imbuidos de significado a través de la intención de los enunciadores y son tratados como significativos por otros participantes (Dant, 1991).

Elijo esta definición para comenzar porque en ella se encuentran sintetizados los elementos que permiten caracterizar no sólo al discurso sino también a la situación discursiva:

- Hay enunciados (subrayo el plural) con un contenido material, es decir, el discurso es potencialmente portador de todo lo que hemos visto relacionado con las funciones de la comunicación: información referencial, descriptiva de un universo de hechos, expresividad del enunciador, interpelación a los destinatarios, establecimiento del contacto, aclaración de códigos, estética.
- Hay enunciadores y destinatarios, es decir, direccionalidad.
- Hay intención de los enunciadores, hecho que convierte al intercambio en significativo. Esta intención, sin embargo, no necesariamente determina el significado del discurso.
- Hay un contexto social, constituido por las relaciones de poder, las ideologías subyacentes, las referencias connotativas a otros discursos, elementos que introducen la problemática de la interpretación.

Recordemos del punto 5.3 de nuestra metodología, referido a los parámetros para la comunicación del diseño, que el enunciador no controla el significado de su enunciado. Existe una oposición entre él y el destinatario que los coloca en una situación de negociación,

si es que se pretende que el destinatario se apropie también del significado, en este caso, del discurso.

> (...) una noción fundamental es la de una divergencia constitutiva entre emisor y receptor o, para usar una expresión más apropiada, entre enunciador y destinatario. Divergencia que subsiste a pesar de que se compartan códigos comunes que hagan posible la comprensión del mensaje (lingüísticos, discursivos, culturales, etc.). Divergencias de la cultura, de las biografías, de las posiciones y los contextos respectivos, de los puntos de vista y de las interpretaciones. [...] El reconocimiento de esta asimetría insalvable entre enunciador y destinatario, así como el carácter activo y *simultáneo* de los procesos de recepción/interpretación, sugieren una pérdida de control del sentido por parte del enunciador (Arfuch, Chaves y Ledesma, 1997).

La *asimetría* entre enunciador y destinatario tiene, respecto al discurso identificatorio de una organización, dos dimensiones:

- Una *externa*, referida a las relaciones entre los miembros de la organización y todos los que no pertenecen a ella (clientes, proveedores, funcionarios públicos, accionistas que no participan de la gestión, público en general). Para el diseño del discurso identificatorio, consideraremos como enunciadores a los *agentes*, miembros de la organización que tienen la autoridad para serlo, sin perjuicio de que existan otros no autorizados que también hacen a la generación del discurso.
- Otra *interna*, constituida por las divisiones jerárquicas, funcionales o de cualquier otro tipo que existan en la organización. Desde nuestra perspectiva de diseño del discurso identificatorio, y en el marco de las relaciones de poder instituidas, consideraremos como *agentes* enunciadores a quienes ocupan posiciones de dirección.

En ambos casos he utilizado la palabra *agente* para señalar la facultad que tiene la organización para especificar a sus miembros qué hacer y cómo hacerlo (Brown, 1990). La condición de agente no

releva a las personas del empleo de su juicio ético para evaluar la razonabilidad de las demandas de la organización.

Recordemos además que el agente está sujeto para el desempeño de su rol a los límites ya señalados en cuanto a la posibilidad de especificación completa de sus obligaciones. Esto último nos permite formular una interesante conclusión, que puedo expresar nuevamente a la manera del refrán*: dime qué agentes especificas y cómo lo haces, y te diré qué clase de discurso construyes (y qué organización eres).*

La enunciación en realidad no está restringida a los agentes. Todos los miembros de la organización "hablan", de una manera o de otra.

Concurrí hace no mucho tiempo a un nuevo restaurante, que se presentaba como espléndido en su ambientación física. El *maitre* que nos recibía también estaba elegantemente vestido, y su mesura era casi proverbial. La puesta en escena hacía que los cocineros estuvieran a la vista y en contacto con los comensales. La imagen se derrumbó cuando uno de ellos, desalineado y con muestras evidentes de estar sufriendo el calor de la cocina, nos comentó además que ganaba $ 500, por mes por catorce horas de trabajo diario, seis días a la semana. En Argentina, en 1998, eso era poquísimo dinero, no sólo en relación al esfuerzo sino también en valor absoluto.

El cocinero no era un agente autorizado para ser *portador*, pero era sin duda un *portavoz* del discurso identificatorio en sentido amplio. Dada su posición, y a través de la articulación entre su historia personal y el acontecer organizacional (Pichon-Rivière, 1980), *denunciaba* uno de los rasgos de la identidad de la organización, el de la relación dialógica entre el esplendor y la miseria.

Esta distinción entre portador y portavoz nos sirve para señalar dos instancias diferentes:

1. la del *análisis* del discurso, en la que consideramos todos los enunciados, sin importar su proveniencia ni el grado de control que la dirección de la organización ejerce sobre ellos;

2. la del *diseño* del discurso, en la que más allá de las dificultades que el trabajo implica, la dirección de la organización intenta controlar los enunciados de los distintos géneros discursivos y designar a los portadores autorizados del discurso, es decir, los agentes.

Pueden preverse desde ya las dificultades que entraña el diseño del discurso identificatorio en cuanto a su implementación, dada la imposibilidad de controlar a los portavoces y de evitar contradicciones entre los enunciados de los diversos géneros discursivos. Retomaré esta cuestión más adelante.

La palabra discurso proviene de *discurrire*, que significa ir y venir corriendo. Hay un ida y vuelta entre el enunciador y el destinatario, que va y viene entre la intención del primero y las necesidades del segundo, así colocados en relación complementaria y antagónica al mismo tiempo. Tanto en la dimensión externa, como en la interna, bien que con características diferentes, el discurso configura una relación dialéctica entre enunciador y destinatario. En tanto diálogo, introduce la necesidad del mutuo reconocimiento. Como espacio de interacción, exige un destinatario sensibilizado, no cautivo, con posibilidades de elegir.

Las relaciones de dominación inhiben esta dialéctica, se erigen en un monólogo e imponen al destinatario de manera coercitiva el significado pretendido por el enunciador. Queda excluido de ellas el problema de la interpretación: en un contexto de dominación, los destinatarios no piensan, sólo obedecen.

La validez y legitimidad de las interpretaciones del discurso, entonces, deben ser analizadas acorde al modo en que se instituyen las relaciones de poder.

Otro aspecto a analizar se refiere a que las enunciaciones del discurso no son sólo lingüísticas.

> (...) se puede identificar el concepto de discurso con el de proceso semiótico, y considerar que la totalidad de los hechos semióticos

> (relaciones, unidades, operaciones, etc.) situados en el eje sintagmático del lenguaje dependen de la teoría del discurso. Con relación a la existencia de dos macrosemióticas —el "mundo verbal", presente bajo forma de lenguas naturales, y el "mundo natural", fuente de semióticas no lingüísticas— el proceso semiótico aparece entonces como un conjunto de prácticas discursivas (Greimas y Courtés, 1979).

Hemos visto que la identidad de una organización se manifiesta de múltiples formas. Las semióticas no lingüísticas hacen que "hablen" las paredes, los sistemas, las decisiones, los modos de reunirse y discutir. Hay niveles de comunicación lingüísticos (lo verbal en sentido estricto), semio-lingüísticos (por ejemplo los códigos de la indumentaria o del arreglo personal), semióticos (el arte, la escenografía o la decoración) y semio-ergonómicos (la arquitectura y el equipamiento) (Chaves, 1988).

Son susceptibles de diseño la organización (estructura, procesos, sistemas, políticas, normas y procedimientos), el equipamiento y la implementación (Flores, 1988). Recordemos, respecto a la implementación, las distinciones que hicimos entre sus parámetros y los del desarrollo del diseño.

Además, los enunciadores son muchos, aun teniendo en cuenta que estamos otorgando tal condición sólo a quienes están autorizados para ser portadores de su discurso.

Hay una concepción "racional" que define como discurso a todo conjunto coherente de enunciados (González Requena, 1989). Desde una perspectiva menos ordenada, la proliferación de enunciadores y significantes que se desautorizan recíprocamente nos invita antes bien a considerar al discurso como

> (...) una masa aparentemente amorfa de enunciados en la que el arqueólogo descubre una regularidad de "dispersión", antes que un sistema oculto de conocimiento subyacente. El horizonte disponible para orientar y unificar el análisis no es entonces uno de verdad o sentido, de continuidad histórica o de cientificidad, es meramente una descripción pura de eventos discursivos (Foucault, 1972).

Me interesa subrayar el calificativo de *aparente* dado a esta masa amorfa de enunciados, dado que si en realidad no tuviera forma alguna, no habría organización. Aun reconociendo las limitaciones para controlar la enunciación, una organización ejerce un conjunto de elecciones y omisiones que marcan su lugar como sujeto enunciador de un discurso. El hecho que este ejercicio sea problemático, aún improbable en el sentido de las tres improbabilidades con las que venimos trabajando, no niega la posibilidad de una acción organizada y, por lo tanto, de un discurso organizacional.

Tal discurso estará sometido a las siguientes tensiones, puestas a la manera de nuestros cuadros:

Las tensiones del discurso de una organización

PARÁMETRO		PERFIL	
	Incoherencia		Coherencia
	Multivocidad		Univocidad
	Heterogeneidad		Homogeneidad
	Irracionalidad		Racionalidad
	Desorden		Orden

Desde un punto de vista epistemológico y ontológico, este cuadro no se resuelve. Simplemente existe y es consecuencia de las relaciones dialécticas que existen entre las polaridades que identifica. Desde un punto de vista metodológico, la organización deberá tender a la resolución de estas contradicciones ubicándose lo más cerca posible de la columna de la derecha, esto es, procurando coherencia, univocidad, homogeneidad, racionalidad y orden. En este sentido, *organizar significa otorgar coherencia al discurso identificatorio de la organización*.

Habermas ha identificado cuatro pretensiones de validez para la *situación discursiva ideal* (Habermas, 1972):

1. *Verdad* de los contenidos proposicionales.
2. *Rectitud* necesaria para el establecimiento de relaciones interpersonales legítimas.
3. *Confianza* recíproca en relación a la sinceridad de las expresiones.
4. *Inteligibilidad* para la comprensión de los enunciados.

Me ocuparé de estas pretensiones de validez más extensamente en el capítulo correspondiente a la credibilidad. Me limito aquí a construir un nuevo cuadro, que a esta altura del libro debe resultar obvio para el lector, y que expresa las tensiones de la *situación discursiva real*.

Las pretensiones de validez para una situación discursiva ideal

PARÁMETRO		PERFIL	
	Falsedad		Verdad
	Impostura		Rectitud
	Desconfianza		Confianza
	Ininteligibilidad		Inteligibilidad

A partir del reconocimiento de estas tensiones, Habermas define al discurso como

> una forma de comunicación que se caracteriza por una *argumentación* en la cual se convierten en *tema* las pretensiones de validez que se han hecho problemáticas (Habermas, 1972).

Es decir que es el quiebre o, más aún, la posibilidad de quiebre de una situación de consenso no problematizada la que genera la aparición del discurso. Si nadie duda o ha de dudar de la verdad de lo que enuncio, si me juzgan recto y me tienen confianza, si lo que digo resulta comprensible, no necesito hacer ningún discurso. Los políticos debieran saber que esto es así.

La situación discursiva se instala en la organización porque estas pretensiones de validez se problematizan y deben ser argumen-

tadas cotidianamente tanto en lo externo como en lo interno. Los temas del discurso girarán en torno a ellas, y las relaciones de poder instituidas serán su contexto de significación. De hecho, el poder se ejercerá en los extremos de manera consensuada o coercitiva, dependiendo del grado en que estas pretensiones de validez sean satisfechas (Forester, 1981).

3. EL DISCURSO IDENTIFICATORIO DE UNA ORGANIZACIÓN

En base a las consideraciones de los dos puntos anteriores, podemos definir al discurso identificatorio de una organización como compuesto de una multiplicidad de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos, que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo. Es posible descubrir ciertas regularidades en este discurso, más allá de sus contradicciones, y se orienta siempre a satisfacer las pretensiones de validez que se han hecho problemáticas en el medio externo o interno de la organización.

Resulta obvio que trasciende la noción de imagen de la organización, ya que esta última está más relacionada, desde el marco que aquí estoy adoptando, con la semiótica visual y los signos icónicos (Greimas y Courtés, 1979).

La multiplicidad de enunciados y sus categorías lingüísticas y no lingüísticas hacen que el discurso identificatorio se inscriba dentro del fenómeno de la intertextualidad, que comporta

> la existencia de semióticas (o de discursos) autónomas, en cuyo interior se prosiguen procesos de construcción, de reproducción o de transformación de modelos, más o menos explícitos. [...] Se trata solamente de estructuras semánticas y/o sintácticas comunes a un tipo (o a un género) de discursos (Greimas y Courtés, 1979).

Interesa en esta definición la referencia a la construcción, reproducción o transformación de modelos más o menos explícitos, expresados a través de semióticas autónomas. La estructura de una organización habla, al igual que sus sistemas, sus políticas, sus documentos, sus avisos publicitarios, la proveniencia de sus miembros, o la forma y el contenido de sus quejas, y todos estos diferentes significantes se agrupan dentro las semióticas autónomas aludidas.

Para el discurso identificatorio, lo esencial es que todas estas manifestaciones aluden a, y están estructuradas por, una visión de mundo que se constituye en modelo identificatorio de la organización. Ella reproduce esta visión al exterior a través de sus productos, sus comunicaciones, sus relaciones institucionales; al interior, a través de aquellas sustancias susceptibles de diseño como son sus estructuras, sus procesos, sus sistemas, sus políticas, sus normas y sus procedimientos, sus modelos y estilos de gestión, sus espacios y sus tiempos. También contribuyen a la formación del discurso identificatorio de la organización aquellas cosas que ocurren más espontáneamente, como por ejemplo el uso de los lenguajes naturales, la modalidad de sus reuniones, las disputas, la vestimenta y presentación de sus miembros cuando no son objeto de diseño explícito.

La existencia de las semióticas autónomas permite inferir que al analizar el discurso desde el punto de vista del diseño, o sea, con el propósito de resolver sus contradicciones, resultará probable encontrar puntos ciegos o géneros "no parlantes". De allí. que puedan existir

> (...) *zonas muertas* que, actuando como grietas, evidencian la ausencia de una intención identificatoria, o descuido de ciertas áreas de identificación por no ser éstas consideradas como tales (Chaves, 1988).

Es probable que al lector le resulte extraña esta mención a una intención identificatoria, cuando hemos dicho más arriba que el discurso resulta emergente. Pero la cita proviene de un diseñador

de imagen corporativa y, aunque identidad e imagen no sean lo mismo, la extrañeza no debería ser tal. En efecto, la condición de emergente no niega la existencia de una intencionalidad en el discurso identificatorio, que se manifiesta en la etapa de diseño. A pesar de este carácter emergente, el discurso es sin embargo pasible de un proceso de diseño que intenta transformar la semiosis natural y espontánea de la organización en un proceso semiartificial, una "semiosis técnicamente asistida" (Chaves, 1988).

Resulta relevante para la coherencia del discurso que el modelo que comporta, representativo del lugar de la organización en el mundo, y por lo tanto, de su concepción de mundo, esté explícito o implícito. En efecto, si el modelo está explícito, adquirirá de manera manifiesta y normativa un valor metasistémico con respecto a todos los enunciados de la organización, e instituirá un metalenguaje, el lenguaje del *ethos*, que como ya hemos visto es de un orden lógico superior a todos los otros lenguajes de la organización.

Analicemos todo lo dicho con el ejemplo de un párrafo del mensaje anual del Presidente del Directorio y CEO de General Motors, aceptando todos los riesgos que tiene la utilización de un material en cierto modo promocional; después de todo, se trata de la compañía automotriz más grande del mundo.

> Hay una energía renovada en General Motors. Se hace evidente en nuestro desempeño operativo, en nuestra competitividad, en nuestros productos, en nuestras marcas y en nuestros empleados. Cuatro años atrás, cuando por primera vez informé a ustedes por esta vía, les pedí que estuvieran alertas y vieran cómo nuestra compañía habría de cambiar. Ahora estamos más cerca que nunca de ser la organización competitiva que visualizamos al comienzo de nuestro viaje. ¿Estamos ya allí? No completamente. Pero el desempeño de GM en 1996 confirma nuestra creencia de hallarnos en el camino hacia una rentabilidad sostenida y un liderazgo en nuestra industria relativo a innovación y seguridad de producto, efectividad en los costos y entusiasmo de los clientes (Smith, 28 de enero de 1997).

Hay una argumentación en torno a las pretensiones de validez que se hicieron problemáticas. La empresa pasó por dificultades que fueron públicamente notorias años atrás y su tamaño e inercia tornaron muy dificultoso el cambio. El CEO subraya que dijo que habrían de cambiar y efectivamente lo están haciendo, más allá del escepticismo inicial que aquí trata de eliminar.

El orden enunciado en cuanto a las manifestaciones de la energía renovada indica una jerarquía de valores, en la cual el desempeño operativo, la competitividad, los productos y las marcas anteceden a los empleados. Esta jerarquía instituye un modelo que seguramente habrá de manifestarse en todos los enunciados que constituyen el discurso identificatorio de General Motors. La rentabilidad sostenida (más allá del corto plazo) y el liderazgo en su industria (y no fuera de ella) son una expresión de la manera en que la compañía concibe su lugar en el mundo.

En relación a la multiplicidad de niveles que exhibe el discurso identificatorio de una organización, digamos que ningún nivel puede producir sentido por sí solo. Independientemente de su jerarquía lógica, el mensaje del CEO no será creíble si no es coherente con todas las otras manifestaciones que apuntan, por ejemplo, a la percepción de la efectividad del cambio.

La teoría de los niveles desarrollada por Emile Benveniste proporciona para los enunciados que componen el discurso, dos tipos de *relaciones: distribucionales*, para las unidades de un mismo nivel, e *integrativas*, con las unidades de un nivel superior (Benveniste, 1966).

Vale decir que todo discurso tiene su propia organización, y sin la distinción de los niveles ningún análisis coherente es posible. Esta última afirmación no niega la existencia de una lucha por la categorización de los niveles, inscripta en el marco de las relaciones de poder instituidas. Desde esta perspectiva, *la organización es la puesta en escena de una lucha por la categorización de los niveles de análisis del discurso identificatorio*.

De aquí se deduce que la aplicación de la metodología de la teoría semiótica puede ser sumamente reveladora para el análisis organizacional e institucional. De hecho, el reconocimiento de estas categorías y su ordenamiento jerárquico, trabajo al que Foucault ha otorgado un carácter arqueológico, es la condición necesaria para emprender cualquier diseño y forma parte de los pasos 2. 3, 4 y 5 de nuestra metodología (variables de contexto, factores críticos de éxito, delimitación y parametrización del campo).

Existen como posibles al menos dos órdenes, uno lógico o estructural, y otro político. Haciendo extensivas estas consideraciones a las distintas racionalidades que existen en la organización, habrá en realidad muchos órdenes posibles, y la imposición de las categorías estará entonces íntimamente ligada a la existencia de una racionalidad dominante en la organización.

Además, el reconocimiento de la existencia de relaciones integrativas sugiere que las unidades de orden superior serán de mayor nivel de abstracción y complejidad que las de orden inferior.

Las múltiples manifestaciones del discurso identificatorio dan lugar, como he venido anticipando, a diversos *géneros discursivos*, conjuntos de enunciados que comparten características temáticas, compositivas y estilísticas relativamente estables (Arfuch, Chaves y Ledesma, 1997). Su amplitud incluye

> todas las posibilidades de la actividad humana, desde las breves réplicas de un diálogo cotidiano (...) una carta ... todos los oficios burocráticos ... hasta un universo de declaraciones públicas (...) los géneros literarios, periodísticos, dramas, investigaciones científicas ... (Bajtin, 1982).

En las organizaciones, cada género discursivo se distingue por su función en una esfera determinada de la comunicación y de la acción, y por el tipo de destinatario que postulan (Arfuch,

Chaves y Ledesma, 1997). De esta manera, habrá un género para las relaciones institucionales, otro para las comunicaciones comerciales, otro para las operativas, otro para las comunicaciones relativas a la gestión de recursos humanos (a veces, llamadas comunicaciones internas), otro para el equipamiento, etc. Algunos de estos géneros tenderán a intersectarse, como será en el caso de una factura que cumple una función comercial y otra operativa, y que pertenece por lo tanto a dos géneros discursivos diferentes.

Además de estas características estructurales y funcionales que estamos viendo, señalemos que el discurso identificatorio, al marcar para la organización un lugar en el mundo, es básicamente portador de ideas. Más allá de las estéticas de sus distintos géneros discursivos, que pueden facilitarnos la captación de estas ideas o bien tender a su enmascaramiento, no debemos olvidar nunca la carga ideológica que el discurso porta.

> Más allá de su funcionalidad, los géneros discursivos conllevan una carga ideológica, expresan y proponen esquemas valorativos del mundo. No es sólo entonces su dimensión estética lo que impone una reflexión sobre el arte u otras formas significantes sino, sobre todo y de modo inseparable, su apuesta ética (Arfuch, Chaves y Ledesma, 1997).

Juntemos esta última cita, que de alguna manera señala el carácter dialéctico de la relación entre la ética y la estética del discurso, con todas las consideraciones anteriores en el siguiente cuadro, que sintetiza las tensiones hasta aquí analizadas.

Las tensiones del discurso identificatorio de una organización

PARÁMETROS		PERFIL	
Modelo (o representación de lugar en el mundo)	Implícito		Explícito
Concepción del modelo	Unidad compuesta		Unidad simple
Jerarquías	Confusas		Claras
Sujetos hablantes	Portavoces		Portadores
Géneros discursivos	Muchos		Pocos
Relaciones	Distribucionales		Integrativas
Racionalidades	Múltiples		Dominante
Enunciados	No lingüísticos		Lingüísticos
Orientación predominante hacia	Interior		Exterior
Propuesta	Estética		Ética

El alineamiento de los polos reproduce, como no podía ser de otra forma, los patrones que identificamos en los cuadros correspondientes a las metáforas de la organización y a las perspectivas disciplinarias. Nuevamente aparecen a la izquierda todas aquellas cosas que tienden a modificarse más dinámicamente, y a constituirse en factores de explicación para el flujo y la transformación. Se trata de expresiones del pensamiento débil que hemos visto en el capítulo inicial (Vattimo y Rovatti, 1988).

A la derecha, tienden a eliminarse las ambigüedades, se reducen las opciones y el pensamiento se torna fuerte.

Aceptando que todos los alineamientos reconocen un orden de arbitrariedad, he colocado la orientación del discurso hacia el exterior en la columna de la derecha por considerar que, en la comunicación con el contexto, la organización tiende siempre a simplificar su realidad. Lo hace porque hay cantidad de cuestiones

internas que no resultan relevantes para el exterior, o bien porque no las quiere mostrar. Además, salvo en momentos de crisis que trascienden y afectan los intereses de toda la comunidad[2], es poco probable que desde el exterior se cuestionen todas las pretensiones de validez de la acción discursiva de la organización.

El discurso hacia el interior, por el contrario, deberá siempre argumentar en torno a todas las pretensiones de validez simultáneamente, ya que ellas se tornan problemáticas cuando adquieren protagonismo los intereses particulares.

En cuanto a la estética y la ética, esta última será siempre la expresión de un pensamiento fuerte.

La conclusión es que el discurso identificatorio, que indudablemente es expresión de un pensamiento fuerte, no podrá evadirse de estar sometido de todos modos a las tensiones que introduce el pensamiento débil, más característico de la posmodernidad.

4. LAS CARACTERÍSTICAS DEL DISCURSO IDENTIFICATORIO DE UNA "ORGANIZACIÓN SUJETO"

En tanto señala un lugar en el mundo, el discurso identificatorio es indicativo de los meta-puntos de vista que permiten la resolución de las contradicciones inherentes al diseño *de y en* una organización. Más allá de las improbabilidades emergentes de su carácter multívoco, la organización que controla su discurso es competente para establecer la *regularidad de dispersión* a la que alude Foucault.

Esta competencia puede ponerse al servicio de *organizaciones instituidas o instituyentes.* Las primeras reproducen y tienden a perfeccionar los modelos institucionales hegemónicos de la sociedad en la cual están insertas; son una expresión del orden instituido. Las

2. Ejemplos de estas situaciones críticas son los accidentes nucleares o los casos de corrupción en el gobierno. En estos casos, todo queda bajo sospecha.

organizaciones instituyentes niegan la validez de dichos modelos hegemónicos y tienden a modificarlos por vías de la institución de un nuevo orden.

Aclaremos que ambos tipos de organización son *sujeto*, en el sentido de oponer una dimensión transversal, autoreferencial, a los atravesamientos institucionales a que están sometidas (Guattari, 1976). En este marco que propongo, no debe confundirse a una organización instituida con una organización *objeto*, ya que esta última transcurre como una mera manifestación acrítica e irreflexiva de la existencia de tales atravesamientos. La organización instituida, por el contrario, ejerce una elección consciente y una adhesión explícita a los modelos hegemónicos. Pretende erigirse en una instancia de reproducción, refuerzo y aún perfeccionamiento de los mismos.

Con este marco conceptual, el discurso identificatorio de una organización sujeto presenta las siguientes características:

- Pretende construir un mundo-*modelo*, un espacio dotado de reglas *propias* establecidas por la organización como declaración de *autonomía*.
- Trae consigo una reorganización de las relaciones sociales a las que alude. Es *crítica* de la vida cotidiana. Es re-*organización* del mundo.
- Enuncia un *proyecto* que adquiere siempre un carácter social. Indica una *voluntad* orientada hacia un *fin*.
- Es *contextualizado*, ya que expresa necesidades, intereses y deseos relacionados con el contexto social más amplio, el que resulta así no sólo aludido permanentemente, sino que a la vez construido desde una perspectiva autoreferencial.
- Construye un contexto pertinente *visible* y *pleno* de sentido, y un quehacer ético en dicho contexto.

- Todo discurso se sitúa en un momento histórico, por lo que cualquier discurso identificatorio contendrá trazas de su pertenencia a una tradición. *Es ahí.*[3]
- Congruentemente con la identidad que expresa, señala la existencia de límites, de *discontinuidades* en un campo. Establece un *adentro* y un *afuera,* una condición de *inclusión* y otra de *exclusión*.
- Es un *saber* que se constituye en un dominio, determinando una forma de propiedad y, por lo tanto, de poder. Exhibe territorialidad.
- Tiene una *fuerza* que emana tanto de sus elecciones como del cuestionamiento y la exclusión de lo que no considera válido. Es imperativo.
- Por todo lo dicho, es un discurso acerca del *poder*, ejercido con la naturalidad, la *inmediatez* y la *convicción* que otorga la voluntad de darlo todo en relación a un campo que reconoce como propio.
- Como manifestación de poder, es ambicioso y exhibe seguridad.
- Argumenta en cuanto a las pretensiones de validez de las acciones comunicativas de su campo que considera problemáticas. Al problematizar un modo habitual de ser o hacer en un campo específico, se propone como alternativa y manifiesta de esta manera su *singularidad.* En este sentido, *construye figura sobre figura*, rescata y proyecta una figura sobre un fondo que, a su vez, es constituido en figura por medio de su problematización y cuestionamiento. Es, desde esta perspectiva, recursivo.
- En relación a las contradicciones dialógicas operantes en su campo, toma partido: por la autonomía, en el caso de una cooperativa; por la seguridad, en un banco; por la salud, en una organización asistencial; por el conocimiento, en una escuela; por la

3. El contexto no es sólo el marco en el cual tiene lugar la organización. Es una matriz que hace a las relaciones entre los miembros, en virtud de su aprestamiento social, la existencia de códigos, representaciones sociales y valores compartidos.

artesanía sobre la producción seriada, en la fabricación de artículos suntuarios; toma partido, en fin, por el *orden* que propone.
- Al enunciar lo que ya no es *obvio*, evade el contexto de obviedad más propio de los discursos atravesados por los modelos institucionales hegemónicos.
- En sus manifestaciones lingüísticas, utiliza el *presente* indicativo, modo que la Real Academia Española recomienda para nombrar lo que estimamos que es real.
- Enuncia un *aquí lo hacemos así.* Aquí es *diferente* de allá.
- El sujeto del discurso es primera persona plural: *nosotros*.
- Al hablar desde la *conciencia* de un nosotros, facilita a los miembros el pasaje de la afiliación a la pertenencia (Pichon-Rivière, 1980). Posibilita entonces la construcción de la mutua representación interna, aún entre personas (o más bien personajes) que nunca se han encontrado cara a cara.
- Es *apropiado*, en el doble sentido, ser propio del enunciador y de proponer su apropiación por parte de los destinatarios.
- En tanto identificatorio, promueve la identificación del destinatario con los propósitos que enuncia.
- En la propuesta de una *realidad* alternativa, induce a una coherencia entre *teoría expuesta* y *teoría en uso*, entre lo que se *dice* y lo que se *hace*, que es la base de su legitimidad.
- Es un discurso sobre el *ser*, que transforma el *deber ser* en obvio, natural e inevitable.
- Es asertivo: el enunciador se compromete a que el contenido de lo que enuncia se *justifica* y es justificable.
- Es comisivo: encierra un *compromiso* de sostener en la acción el mundo tal cual se lo describe (Flores, 1989).
- Es declarativo. Garantiza que su contenido proposicional guarde correspondencia con el mundo únicamente en virtud de la ejecución del acto declarativo (Flores, 1989).
- Muestra urgencia en cuanto a la *concreción* de su visión del mundo. Es impaciente.

- Es apasionado, expresivo, afectivamente connotado, emotivamente situado. Exhibe una adjetivación elocuente.
- Se expresa en un *lenguaje rico*. El empobrecimiento del lenguaje es consecuencia de la dominación del macrocontexto social, que tiende a imponer dispositivos de regulación y control sobre organizaciones *objeto*, de este modo, convertidas en agencias de los modelos hegemónicos.
- Crea *significantes*, pasibles de transformarse en signos por su capacidad de imponer una regularidad consensual interna y externa respecto a sus *significados*.
- Esta capacidad de crear significantes no está reñida con la *inteligibilidad* del discurso.
- Exhibe *originalidad* de pensamiento. Es imaginativo, en el sentido etimológico de la palabra imaginación, que significa mirada interior. Construye el mundo a través de la construcción de sus propias *coherencias* internas.
- Es insistente, demanda atención. Es seductor y persuasivo.
- Es cerrado por oposición a abierto, lleno por oposición a vacío, dominante por oposición a dominado, activo por oposición a pasivo.
- Define un *punto aquí* en un espacio, estableciendo un *cierre visual*, un *cierre topológico* (conceptual, estableciendo una representación), un *cierre semiótico* (productor de una unidad de sentido) y un *cierre político* (constitución de un espacio cohesivo de poder) (Moles, 1987).
- Se constituye en un imperativo *moral* que establece un *orden* social en el interior de la organización, y especifica las relaciones admisibles con las organizaciones del entorno.
- La multivocidad y la fuerza que lo caracterizan hace que se constituya como imagen en la percepción de los destinatarios, susceptible de una descripción metafórica. Evoca, provoca, induce, incide, inquieta, intimida, enciende, dispara.
- Es jerarquizado, tanto desde los valores que propone como desde los distintos niveles que instituye para los géneros discursivos

que lo componen. Por ejemplo, en una organización preocupada prioritariamente por sus miembros, como puede ser una cooperativa o un club, se jerarquizarán todos los géneros y sus enunciados que tengan como destinatarios a los propios miembros.

- Establece los *estándares* predominantes en cuanto a la cantidad y calidad de los esfuerzos de los miembros de la organización. Al hacerlo, modela el ambiente de trabajo.
- En tanto descripción, construcción de una realidad alternativa, *condensa* y *sintetiza* al observador y lo observado, al sujeto y al objeto. Es integrador y es *íntegro*.
- Siempre hay por lo menos *uno* que es su portador, a quien se puede *individualizar* y con quien se puede interactuar. Es el hombre, no la organización, el ser capaz de la palabra.
- Ningún sujeto hablante está aislado. El trasfondo de un portador del discurso identificatorio, que expresa un saber con tendencia a la *totalización* que se ha hecho propio, es el grupo en fusión para el que la *teoría* y *práctica* forman una unidad, y en el que la perspectiva de cada individuo coincide con las de los demás (Sartre, 1960).
- Al enunciador, el discurso identificatorio se le *impone;* casi podría decirse que no lo elige, porque aparece como el único posible. El discurso es la expresión *sincera* y *legítima* de quien lo habla.
- Es un lugar *irreductible* a otros lugares, y lleva a comportarse de una manera *específica* y *definida*, diferente de lo que haría la persona si no se lo hubiera apropiado. Alude a un comportamiento *necesario*, pero no de manera instructiva sino persuasiva.
- Introduce, a través del comportamiento necesario, la posibilidad de *prever* el obrar, condición básica sin la cual lo social no existiría.
- Orienta la toma de *conciencia* de cada miembro de la organización sobre su participación en la red de *compromisos*. Pretende transformar a cada uno en un holón, un sujeto *autónomo* que es *parte* de un *Todo* que lleva internalizado.

- Es *público*. No se dirige a una persona en particular, en el sentido de decirle lo que debe hacer.
- No versa acerca del *saber hacer*. No es instructivo ni *algorítmico*. No se propone manifiestamente enseñar pero el que lo escucha, aprende. No se orienta a la satisfacción de las *necesidades técnicas* (de control y manipulación del entorno) de los miembros de la organización (Habermas, 1972).
- La apropiación del discurso por parte del sujeto hablante es una manifestación de su *autonomía.* Se establece una correspondencia entre organización y sujeto a través de la cual ambos realizan su autonomía.
- Para el sujeto hablante la distancia de rol, la que existe entre el actor que es y el personaje que desempeña, es corta (Goffman, 1964).
- Si para la organización la *congruencia* entre *teoría y práctica* se constituye en *significante* de la presencia de un discurso identificatorio, para el sujeto hablante esta condición se transforma en *integración* del pensar, del sentir y del hacer, y una congruencia entre las tres áreas de expresión fenoménica: mente, cuerpo y mundo externo (Pichon-Rivière, 1980).
- Va en el sentido de la satisfacción de las *necesidades prácticas* (relativas al encuentro con otros sujetos hablantes y actuantes) y *emancipatorias* (tendientes a ejercer la crítica por medio de la autoreflexión) de los miembros de la organización (Habermas, 1972).

Releo todas estas características y me preocupo por varias cosas.

1. Su *inteligibilidad.* Sé que cada aseveración se comprendería mejor con un ejemplo que la acompañase. Desgraciadamente, más allá de las citas excesivamente simplistas del comienzo de esta sección, la existencia de las ya citadas semióticas autónomas del discurso, así como su intertextualidad, tornan imposible una ejemplificación satisfactoria dentro de los límites de este libro. Tal vez ello justifique uno nuevo.

2. La *voluntariedad* que trasunta. Si bien digo que el discurso identificatorio es la expresión de una voluntad orientada hacia un fin, no pretendo significar con ello que esta voluntad sea omnímoda y omnipotente. La mera expresión de la voluntad no garantiza su concreción. Si así fuera, el mundo se parecería más a nuestros propósitos, cosa que lamentablemente (o afortunadamente, según cómo se lo mire) no es así. Es por ello que los propósitos, en nuestro modelo, constituyen un dominio pero no son parte de la identidad.
3. La *reificación* o *cosificación*. Como expresión de la identidad, el discurso es emergente de la interacción entre relaciones, propósitos y capacidades existentes. No es una cosa que responde a un propósito. Su materialidad, constituida por los significantes de las diferentes semióticas que lo componen, sólo se manifiesta a través de los significados que los participantes les asignan.
4. Su "*fortaleza*". Sostengo que el discurso es contextualizado, imperativo, ambicioso, seguro, apropiado, asertivo, comisivo, declarativo, urgente, impaciente, apasionado, expresivo, imaginativo, coherente, jerarquizado, integrador e íntegro. ¿Cómo puedo revestirlo de tal manera en una época en que todo tiende a ser inseguro, evasivo, relativo, incoherente, disperso, "débil" en fin? Me salva mi reiterada mención a la tensión entre el pensamiento fuerte y el pensamiento débil. Me salva también mi convicción en cuanto a que la caracterización así resultante de un discurso fuerte está ideológicamente en las antípodas de la postura totalitaria que exhiben los discursos absolutamente cerrados en torno a un dogma. Fuerte tiene por qué significar dogmático.

   Esta alusión a la ideología merece una ampliación. Las consideraciones que estoy haciendo respecto del discurso identificatorio de las organizaciones deben entenderse dentro de un marco ético, el mismo que encuadra las seis políticas ten-

dientes al logro simultáneo de la eficacia de la organización y de la salud de sus miembros. Este marco considera a la relación entre individuo y organización como dialéctica, y concurrentemente propone una concepción de sujeto como producido y productor. La característica señalada respecto a la correspondencia entre organización y sujeto, en el sentido en que ambos realizan su autonomía a través de su inmersión en el discurso, inhibe la aplicación de la metodología de diseño a las organizaciones totalitarias, que producen sujetos sujetados. Estas organizaciones no se prestarían nunca al análisis sistemático de las contradicciones. Más aún, la palabra contradicción no existe en su diccionario. No en vano, alguno de sus miembros, ha dicho que "la duda es el privilegio de los intelectuales".
Las SS de Alemania ciertamente tenían un discurso identificatorio, al igual que las fuerzas armadas de la Argentina dictatorial de los setenta, pero a mí nunca se me ocurriría trabajar en su diseño. Amnesty International, o Greenpeace también tienen su discurso, y el ethos que las rige es semejante al marco ético que utilizo. Con ellos sí trabajaría.

5. La *ingenuidad utópica.* La mayoría de las características están presentadas en forma de afirmaciones (salvo algunas de ellas que expresan lo que el discurso no es). Esto no niega, obviamente, ni la existencia de contradicciones ni el hecho que una elección no hace desaparecer del campo el resto de las alternativas posibles. Todas las palabras en *itálica* tienen su opuesto, y a la manera de un hipertexto, entrar en ellos nos permite visualizar aquello contra lo cual el discurso identificatorio debe luchar para evitar su degradación. Diría desde esta perspectiva que, en el cuadro que sintetiza algunas de las tensiones del discurso identificatorio, la columna de la izquierda expresa la *entropía* de la organización, es decir, su tendencia a la degradación si no hacemos nada por evitarlo, mientras que la de la derecha es indicativa de los esfuerzos *neguentrópicos* por controlar el discurso. Creo

con respecto a esto que hay organizaciones que nacen con un discurso identificatorio y otras que lo van haciendo. En ambos casos, el esfuerzo por sostenerlo es continuo porque, como la organización, el discurso es siempre totalidad inacabada.

Las tensiones del discurso identificatorio de una organización-sujeto

PARÁMETRO		PERFIL	
Visión	Real		Ideal
Reglas	Ajenas		Propias
Saber	Réplica		Originalidad
	Inacabado		Total
	Incompleto		Completo
Estado	Anarquía		Organización
	Ambigüedad		Especificación
	Indefinición		Definición
	Desintegración		Integración
	Azar		Necesidad
	Abierto		Cerrado
	Ignorancia		Conocimiento
	Imprevisibilidad		Previsibilidad
	Incoherencia		Coherencia
	Evaporación		Condensación
Enunciación	Crítica		Afirmación
	Duda		Convicción
	Diferencias		Semejanzas
	Resistencias		Proyecto
	Pasado, futuro		Presente
	Teoría en uso		Teoría expuesta
	Hacer		Decir
	Concreción		Abstracción
	Ser		Deber ser
	Discrecionalidad, arbitrariedad		Justificación
Lenguaje	Pobre		Rico
	Ajeno		Propio

PARÁMETRO		PERFIL	
Control	Involuntario		Voluntario
	Inconsciente		Consciente
	Reductible		Irreductible
Realización	Medios, recursos		Fines
Percepción	Invisible		Visible
	No obvio		Obvio
	Vacío		Pleno, lleno
Marcación	Discontinuidad		Continuidad
	Afuera		Adentro
	Exclusión		Inclusión
Relación con el destinatario (Función fática)	Mediatez		Inmediatez
	Ellos		Nosotros
	Inapropiado		Apropiado
	Indiferencia		Compromiso
	Anomia		Normatización
	Imposición		Persuasión
	Parte		Todo
Sujeto hablante	Individualizado		Colectivizado
	Emergente		Agente
	Parte		Todo
	Algorítmico		Heurístico
	Distancia de rol larga		Distancia de rol corta
Significación	Significado		Significante
Momento de la dialéctica	Negación, particularidad.		Afirmación, singularidad, universalidad
	Antítesis		Síntesis
	Práctica		Teoría
Posición de la organización	Objeto		Sujeto
	Heteronomía		Autonomía
Pensamiento	Débil		Fuerte

El cuadro resultante puede ser utilizado de dos maneras:

1. Para analizar el discurso identificatorio de una organización.
2. Para diseñarlo.

Esta última aseveración es, como vengo señalando reiteradamente, en cierto modo paradójica, ya que si el discurso es emergente, difícilmente sea pasible de diseño. He aquí una más de las paradojas que surgen de la admisión y asunción plena de las tensiones: el hecho que el discurso sea emergente no niega la validez de los intentos por diseñarlo. Nuevamente, como en otros casos ya analizados (recordar, por ejemplo, la evaluación del desempeño), se trata de algo que resulta imposible de hacer bien, pero que no por ello se puede dejar de intentar. En síntesis, una nueva y esperanzada expresión de derrota anticipada.

Las improbabilidades semánticas, sintácticas y pragmáticas son causantes de esto. Es improbable que un enunciado tenga un significado absolutamente preciso y que esté exento de tensiones internas (improbabilidad semántica), es improbable que los distintos géneros discursivos se articulen armoniosamente (improbabilidad sintáctica) y es improbable que los destinatarios asignen el significado pretendido por el enunciador, dado el descentramiento de este último (improbabilidad pragmática). Aclaro que, al considerar las improbabilidades, excluyo los casos de hipocresía en los que el discurso, no importa su diseño, simplemente no resulta creíble.

Lo paradójico de tener que superar estas improbabilidades a pesar de saber que es imposible nos lleva a considerar la relación entre la identidad de la organización y el concepto de *identidad narrativa*. Podríamos decir que *el trabajo del diseñador del discurso consiste en articular los enunciados de los distintos géneros discursivos producidos por el trabajo semiótico de la identidad*. Resultará más fácil poder hacerlo pensando en trasmitir la identidad a través de una narración que presente a la organización como lo que *es*; una narración que articule el ser igual a sí misma a lo largo del tiempo, con el ser diferente de las demás. Se trata de un relato que transcurre en la dialéctica de lo mismo y lo otro.

> La expresión de "identidad narrativa" es de Paul Ricoeur, y alude a una especie de intervalo entre el idem (el polo que no varía, y donde nos reconocemos como "los mismos") y el ipse (el "ser otro", lo que nos marca como diferentes), dos momentos identitarios que se establecerían en la narración, entendida como puesta en sentido de la experiencia caótica de la vida (Arfuch, Chaves y Ledesma, 1997).

El diseño del discurso identificatorio debe poner orden en el desorden enunciativo de la identidad, con sus múltiples géneros discursivos y su intertextualidad. La posibilidad de pasaje de lo que la identidad es, espontánea, salvaje, no controlada por ningún enunciador, a lo que el diseñador quiere que sea, pasa por la construcción de una narración que tenga sentido para los destinatarios. Es esta narración la que puede otorgar significado a los significantes de este verdadero caos polifónico.

> Hay que elegir entre la náusea del caos y el sinsentido, y el sereno orden del relato, pues únicamente narrándola se ordena la insostenible incoherencia de todo existir, pues se elimina lo accidental, lo no pertinente al fin de lo narrado —al sentido de la acción— conservando tan sólo los momentos que integran el ideal aristotélico de "una acción completa y entera, con un comienzo, un medio y un fin" (Presas, 1993).

Esta alusión al fin de lo narrado sirve para establecer claramente la distinción entre identidad y discurso identificatorio. El hecho que el discurso *diga* acerca de la identidad de la organización no significa que *sea* identidad sino simplemente su materialización en un aquí y ahora concretos. El discurso pertenece por lo tanto a la estructura, tanto en sus manifestaciones espontáneas (más ligadas al dominio de las relaciones) como en los intentos de diseñarlo y controlarlo (ligados a los dominios de los propósitos y las capacidades existentes).

Esto último significa que los cambios en el diseño y las formas de control del discurso no necesariamente implican cambios de identidad. Antes bien, la mayoría de las veces representan modos

de superar las improbabilidades o bien la lucha por el control del discurso por parte de los miembros de la organización.

Tal lucha nos lleva a recordar que el discurso transcurre en un *campo*, en el sentido que Pierre Bourdieu le da a este vocablo (la historia hecha cosa, la lucha por el capital simbólico), y que en él

> ... los dominantes son (...) aquellos que expresan las fuerzas inmanentes del campo —lo cual no es poca cosa— más que los que las producen o dirigen (Bourdieu, 1982).

Valga esta cita para evitar creer, de manera lineal y simplista, que quienes ocupan puestos de dirección en la organización controlan su discurso. Ya he dicho que la organización es la puesta en escena de una lucha por la asignación de significados, que lleva a otra pugna por la categorización de los niveles de análisis del discurso identificatorio. Digo ahora que *la organización es el espacio de la lucha por el control del discurso* y que, en esta lucha, ninguno puede triunfar. La alusión a las fuerzas inmanentes, inherentes al *ser* de la organización, significa que nadie se puede *apoderar* del discurso, salvo en situaciones de dominación.

He aquí una nueva paradoja, que debería alertar a quienes pretendan diseñar el discurso identificatorio de una organización: nadie puede apoderárselo, todo lo que se puede hacer es intentarlo. Más aún, supuestamente acabado el diseño, en la implementación los portadores serán autorizados para enunciar algo que no pueden controlar.

Se equivocará el diseñador que ande por el mundo creyendo que el *encargo* de sus comitentes es un producto terminado del juego de las relaciones de poder.

5. DISCURSO IDENTIFICATORIO Y COMUNICACIÓN GLOBAL

La noción de comunicación global ha merecido mucha atención últimamente. Ha sido significada de muy diversas maneras, entre las que quiero destacar tres:

1. La que alude a la comunicación de las organizaciones en un mundo globalizado.
2. La que demanda la coherencia entre el decir y el hacer, proponiéndola como una cuestión tanto ética como de eficacia (Weil, 1990).
3. La que postula la articulación y la coherencia entre los procesos de comunicación externa e interna.

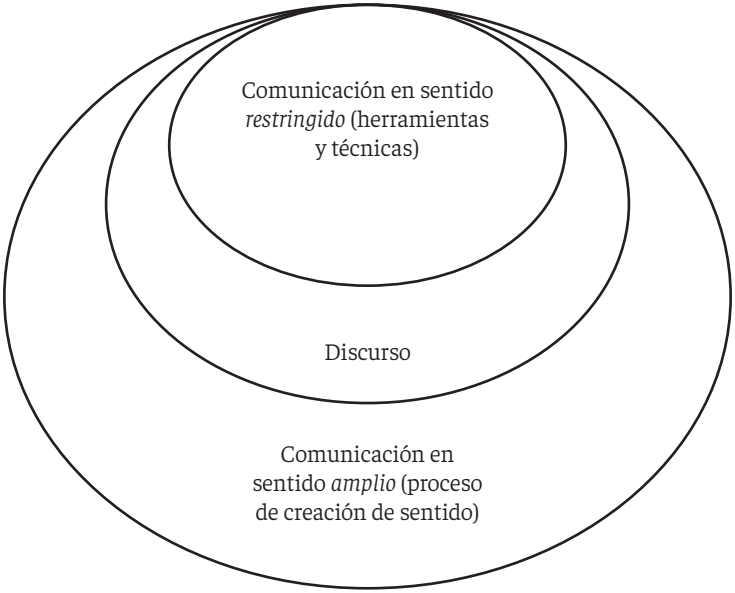
La primera concepción no corresponde a los intereses de este libro. De la segunda me he ocupado ya, y lo seguiré haciendo en el capítulo sobre credibilidad. Quiero desarrollar aquí algunas de las tensiones inherentes a la tercera concepción.

Digo antes de hacerlo que hay relación y diferencia entre las nociones de discurso y comunicación. La relación está dada porque las semióticas autónomas, constitutivas del discurso identificatorio, se inscriben dentro de los procesos de comunicación de la organización. Ningún significante tiene significado fuera de la comunicación, entendida ésta como los procesos de creación de sentido.

La diferencia, se deduce, consiste en que la comunicación así entendida resulta ser una noción más amplia e inclusiva de la noción de discurso, sobre todo en relación al significado restringido que adquiere esta última cuando es objeto de diseño.

Si comunicación global se entiende en cambio como el intento *explícito* de controlar el discurso identificatorio en sus manifestaciones externas e internas, esta noción nos lleva a la consideración de las técnicas y herramientas comunicativas que pueden utilizarse como una de las formas de diseño y control del discurso. Desde esta perspectiva, por ejemplo, sería pertinente a la comunicación global la articulación entre un *newsletter* dirigido a los clientes y un *house organ* destinado a los miembros de la organización.

Lo dicho puede sintetizarse en la siguiente figura.



De una manera o de otra, definiendo a la comunicación en el sentido amplio de los procesos de creación de sentido, o restringido de las técnicas y herramientas comunicativas, la tercera noción de comunicación global que estamos tratando pone de manifiesto la relación dialéctica entre lo externo y lo interno en el discurso.

Así concebida como una demanda de articulación coherente entre comunicación interna y externa, ha llegado a plantearse para la comunicación global la necesidad que una misma lógica estructure ambos procesos. Me parece que es una demanda inapropiada. El solo hecho de hablar de lo interno y lo externo ya prefigura la contradicción, y en nuestro marco del diseño como resolución de contradicciones, más bien nos resultará provechoso considerar a ambos procesos como los polos de una tensión que puede descomponerse en parámetros componentes.

Es lo que haré a continuación, ubicando en la columna de la izquierda a los polos a priori inherentes a la lógica de la comunicación interna, y a los de la lógica de la comunicación externa a la derecha.

Las tensiones entre la comunicación interna y la externa

PARÁMETRO	COMUNICACIÓN INTERNA	PERFIL	COMUNICACIÓN EXTERNA
Objetivos	Informar, convocar, participar, reflexionar		Seducir, persuadir, invitar, solicitar cooperar
Alcance	Restringido (la organización)		Amplio (los partícipes en particular y la comunidad en general)
Espacio	Privado		Público
Contenidos (habla de)	Ser		Deber ser
	Partes (Diversidad)		Todo (Unidad)
	Proceso		Resultado
	Problemas		Soluciones
Paradigma	Complejidad		Simplicidad
Enunciatario: organización como	Unidad compuesta		Unidad simple
Momento de la dialéctica	Particularidad / Singularidad		Universalidad
Contradicciones	Analizar sistemáticamente		Negar
Retórica	No simuladora		Simuladora
Utilización de	Metonimia, sinécdoque		Metáfora
Cronología	Simultaneidad		Secuencialidad
	Tiempo real (on line)		Diferida (Batch)
Flujos	Multidireccionales (todos con todos)		Uni o bidireccionales
Destinatarios	Individuales o agrupados		"Colectivos" (no individualizados)
Segmentación de los destinatarios por	Posición en la estructura (estratos, funciones, etc.)		Necesidades comunes
Grado de control del discurso	Bajo		Alto

Con referencia a este cuadro, no debe interpretarse linealmente que el polo de la izquierda pertenece sólo a la comunicación interna o el de la derecha sólo a la externa. Por ejemplo, en lo referente al espacio, las empresas obviamente sostienen diálogos privados con sus clientes. Lo que el cuadro quiere decir es que la comunicación externa tiende más a ocurrir en espacios más públicos que la interna. Esta diferencia en la "tendencia a" es la que justifica mi afirmación en cuanto a que ambos tipos de comunicación tienen lógicas diferentes.

En principio, el cuadro está construido para justificar esta afirmación. Además, puede también utilizarse para diseñar la comunicación interna o la comunicación externa por sí solas. Por ejemplo, la cronología de la comunicación externa enfrentará en sí misma una tensión entre la comunicación en tiempo real o diferida con los clientes.

Hechas estas aclaraciones, que espero que no resulten en mayores confusiones, paso a considerar cada uno de los parámetros.

- La comunicación se tensa entre el objetivo de informar o de seducir, de convocar o de participar. Informar y convocar suena más a comunicación interna; seducir e invitar suena más a comunicación interna. Como ya señalé, esto no significa que la comunicación interna en sí misma, a su vez, se tense entre la información y la seducción.
- El alcance de la comunicación interna, como su nombre lo indica, se restringe al medio interno. La comunicación externa se dirige a los partícipes (accionistas, proveedores, organizaciones públicas controladoras, clientes, sindicatos, etc.) y eventualmente a la comunidad en general.
- Lo interno tiende a ser privado; por eso se dice que "no hay que sacar los trapitos al sol". Lo externo tiende a ser o es, potencialmente, público.
- La comunicación interna no puede evadir el *ser* de la organización. En lo externo, tiende a primar, porque nos mostramos,

nuestro *deber ser*. Nuevamente, si considero sólo la comunicación externa, ella en sí misma se debate con esta oposición.

- Los contenidos de la comunicación interna refieren a las partes: las áreas, los sectores, las personas, los proyectos, las funciones. La comunicación interna tiende a constituir sus contenidos como un todo: la compañía, el producto, el servicio, el contrato, la demanda.
- En la comunicación interna interesan los procesos, "el modo en que llegamos a". La externa enfatiza los resultados, "el lugar adónde llegamos".
- La comunicación puede versar sobre los problemas o las soluciones.
- El paradigma subyacente en lo interno debiera ser el de la complejidad, lo cual hace que la organización sea considerada como una unidad compuesta a la que se le reconocen las partes componentes. En lo externo, la organización tiende a presentarse como una unidad simple: es la empresa la que compra, no el departamento de compras; es la escuela la que enseña, no sus maestros.
- Desde el momento en que propongo el análisis sistemático de las contradicciones, la comunicación interna no puede evadir los intereses particulares ni la búsqueda de comunes denominadores. En este sentido es no simuladora: alude a las contradicciones del medio en el que opera, las reproduce, las analiza, reflexiona en torno a ellas. Nada de esto hace la comunicación externa, a no ser que se proponga explícitamente la enunciación de la contradicción como una estrategia de seducción o de negociación (Ejemplo: profundicemos en nuestras diferencias porque estoy seguro que podemos resolverlas).
- La comunicación externa se presta más a la *metáfora*, ligada a los conceptos de similitud y sustitución ("ponga un "tigre" en su tanque", le sugiere la empresa petrolera a sus clientes). En la comunicación interna, dadas la contigüidad y la relación

entre sus miembros, se recurre más al uso de la *metonimia* o la *sinécdoque*, ligadas a la contigüidad y a la combinación, y en las que se toma la parte por el todo ("falló el primer violín", dice el director de la orquesta; "hoy operé tres riñones" le dice un médico a su colega, refiriéndose a tres pacientes) (Lakoff y Johnson, 1980).

- En lo interno hay simultaneidad y los flujos son multidireccionales: todos con todos, cuando no todos contra todos. Hacia el exterior, tiende a haber secuencialidad (un parte médico tras otro cuando se interna un paciente famoso) y uni o bidireccionalidad (del encargado de relaciones públicas hacia los periodistas).
- En la comunicación interna, la información debe tender a ser en tiempo real para ganarle al rumor. En la comunicación externa, el diferimiento puede ser una ventaja. (Ejemplo: tenemos un problema localizado y no crítico con uno de nuestros productos, pero esperemos a tener una solución para comunicarnos con nuestros usuarios). Nuevamente recuerdo que estamos considerando "tendencia a". En la comunicación interna en sí misma, puedo optar por diferir la información acerca de problemas financieros hasta no estar seguro de cómo habrán de impactar en la estructura.
- Hay tensión entre destinatarios individualizados o colectivos (el público, los usuarios, los pacientes, los alumnos). Esta tensión, para el caso de la comunicación externa considerada por separado, puede representar la oposición entre realizar un *mailing* personalizado o publicar un aviso en los diarios.
- Las necesidades de los destinatarios de la comunicación interna están generalmente en relación con el lugar que ocupan en la estructura. No es lo mismo el gerente administrativo del club que el utilero del equipo; de allí que se inserten en circuitos de comunicación diferentes y tengan distintas necesidades de información. En la comunicación externa, son las

necesidades del destinatario en relación a la organización las que deberían ordenar el flujo de la información y la modalidad de la comunicación.

- Finalmente y por todo lo antedicho, el grado de control del discurso tiende a ser bajo en lo interno y a aumentar en lo externo. La circulación de mensajes que se desautorizan recíprocamente, las relaciones asintácticas entre las distintas semióticas autónomas, tienden a ser mucho más perceptibles para los miembros de la organización que para quienes están fuera de ella.

Capítulo VII

CREDIBILIDAD

La única tarea de Adán en el Edén había sido inventar el lenguaje, ponerle nombre a cada criatura y a cada cosa. [...] Una cosa y su nombre eran intercambiables. Después de la caída, esto ya no era cierto. Los nombres se separaron de las cosas: las palabras degeneraron en una colección de signos arbitrarios. El lenguaje quedó apartado de Dios.

Paul Auster, *Ciudad de cristal*

- La gente es nuestro capital más importante.
- La capacitación es nuestra prioridad número uno.
- Invertiremos la pirámide jerárquica. Los jefes deben estar al servicio de los empleados.
- No tenemos empleados sino "asociados".
- Priorizamos la promoción de nuestra gente por encima de las contrataciones externas.
- Si no puede crecer hacia arriba, crecerá hacia los costados.
- Sostenemos la complementariedad entre los objetivos de la organización y los de sus miembros.
- Tenemos una política de puertas abiertas.
- Nos reorganizamos para servir mejor a nuestros clientes.
- Esta reorganización no generará reducciones de personal.
- Este cambio genera nuevas oportunidades para todos nosotros.
- Cada uno de nosotros será un agente de cambio.
- Recompensamos a quienes asumen riesgos.
- Consideramos los errores como fuente de aprendizaje.
- Su opinión es importante para nosotros. Es importante que exprese también sus desacuerdos.
- La participación de todos es la clave de nuestra mejora.
- Compartiremos los beneficios con quienes contribuyan a nuestro mejoramiento continuo.
- El crecimiento de nuestra organización traerá aparejado el crecimiento de cada uno de nosotros.
- Pretendemos el desarrollo pleno del potencial de cada uno de nuestros empleados.
- Tomaremos todas nuestras decisiones por consenso.
- No tenemos nada que ocultar. Cualquiera puede acceder a nuestros libros.
- No tememos a los conflictos. Son el motor de nuestra organización.

- No matamos al mensajero.
- Colocaremos la tecnología al servicio del hombre.
- Estamos orgullosos de la calidad de nuestros productos.

¿Cuántas veces hemos escuchado estas frases y cuántas veces las evidencias las han negado? ¿Cuánto tiempo pasa entre la ilusión y la frustración? ¿Qué posibilidades hay de restablecer la credibilidad una vez que se ha roto?

La credibilidad en las organizaciones ha sido para mí, un tema de preocupación permanente al operar con ellas: la credibilidad propia del consultor, la de las organizaciones con las cuales trabajo, la de los integrantes de la organización.

Sostener la credibilidad es una condición de base para cualquier gestión, no importa el rol que ocupemos. En la medida en que me he propuesto conceptualizar este tema ha ido creciendo la amplitud del mismo. El tema de la credibilidad roza aspectos éticos y filosóficos. Incluye además consideraciones técnicas y políticas.

Este capítulo tiene por objeto responder por qué la credibilidad es un tema relevante tanto en el análisis conceptual como en las prácticas cotidianas en las organizaciones.

En la primera parte, caracterizaremos el concepto de credibilidad, analizaremos los valores que están relacionados con la misma y estableceremos los límites de este abordaje en cuanto a aspectos que tienen que ver con la credibilidad pero que no serán abordados aquí.

Luego, distinguiremos el contexto de significación dentro del cual se da el fenómeno de credibilidad. En la última parte, plantearemos por qué es improbable que la credibilidad ocurra, para cerrar el capítulo enumerando las características que reviste el discurso identificatorio de una organización creíble.

1. CREDIBILIDAD Y CAMBIO

Una condición de cualquier proceso de cambio organizacional es que sea creíble. Las organizaciones hablan mucho acerca de la necesidad de cambiar, están casi permanentemente proponiéndole a su gente procesos de cambio. Más aún, la capacidad de cambiar se erige hoy como una condición necesaria para la supervivencia de las organizaciones y de sus propios integrantes. Pensemos por ejemplo en una organización que ya ha atravesado diversas reestructuraciones, por la cual pasaron varias generaciones de cuadros directivos e incluso algunas generaciones de consultores. Ante una nueva propuesta de cambio de estructuras y procesos será esperable que los miembros de la organización reaccionen con escepticismo (¡Uno más! ¡Otra vez!). Las intenciones pasan y la gente queda, haciendo más o menos lo mismo que venía haciendo antes del intento.

La credibilidad ligada a los procesos de cambio plantea *problemas* de diversa índole. En principio, considero problemas de dos órdenes, *políticos* y *técnicos*. Los primeros, se vinculan a la *intencionalidad* de los gestores del cambio. Existe el supuesto de que la intencionalidad de los actores del cambio es homogénea. Esto no es así. Si consideramos el organigrama típico de las organizaciones tradicionales, construidos en base a una división jerárquica y funcional, no todos los miembros de la organización que poseen el mismo rango o función tienen los mismos intereses ni las mismas necesidades en relación a los procesos de cambio y, por lo tanto, la satisfacción a estas necesidades no es la misma para todos.

Entonces, suponer que hay una homogeneidad en la intencionalidad que guía los procesos de cambio es, por lo menos, una ingenuidad de grueso calibre. Desde esta perspectiva, al no haber intencionalidad homogénea estamos en presencia de un proceso político, donde las diferencias se dirimen a través de relaciones de poder. Por lo tanto, si los procesos de cambio se estructuran en un

campo de relaciones de poder, la credibilidad se va a ver afectada en la medida en que las intencionalidades de los distintos actores no coincidan entre sí.

Sucede con frecuencia que establecida una determinada política por parte de la dirección de una empresa, los diferentes gerentes no se alinean automáticamente con la misma: La gerencia de sistemas opta por una línea de acción que no coincide con la de la gerencia de marketing, que a su vez no coincide con la gerencia de producción, etc.

En cuanto a los problemas técnicos, surgen como consecuencia de la dificultad para lograr *coherencia expresiva*, que en un trabajo previo he descripto como

> La conectividad de los sistemas de significación, [...] implica reconocer clases de elementos cuya afinidad prescribe que, si se cambia alguno de ellos, inevitablemente deben revisarse los otros para ver cuáles son los cambios correlativos que permitan la conservación de la coherencia expresiva (Schvarstein, 1991).

Un banco que decide modernizarse pasando de una estructura funcional tradicional a otra divisional, debe trabajar sobre el diseño de los roles de la nueva estructura, y concurrentemente deben modificarse, por ejemplo, los espacios físicos. Si el cambio es significativo, la nueva estructura no puede implementarse en los espacios que determina la estructura anterior: las mismas oficinas, la misma distribución, el mismo layout. Si no hay correlato entre la nueva estructura y los espacios físicos, el cambio al menos se dificulta, si es que no se frustra totalmente. El espacio físico es el soporte de las nuevas relaciones. Y si se pretenden nuevas relaciones, será necesario diseñar nuevos espacios. Junto con un especialista en diseño estructural hay que traer un escenógrafo.

Concurrentemente será necesario modificar el sistema de remuneraciones dado que éste se halla alineado con la estructura. Las categorías y bandas salariales deben adecuarse a los nuevos puestos

y niveles definidos. También deben revisarse los sistemas de incentivos y de información, los comités de gestión y los procesos de toma de decisiones. Estas son las cosas que la gente mira para ver qué está pasando, porque son las que más directamente afectan su cotidianeidad en la organización. Un cambio de estructura no puede agotarse meramente en la descripción de nuevos roles, muchos de los cuales quedan las más de las veces sólo en el papel si no se hace todo lo demás. Cuanto más profundo sea el cambio, más corresponde "poner bajo sospecha" todo lo previamente existente.

Todos estos sistemas necesitan ser revisados simultáneamente. Aunque no sea posible rediseñarlos al mismo tiempo es necesario planificar su modificación, hablar acerca de ello, explicar el por qué de las determinaciones, para que el cambio sea creíble. De lo contrario, los miembros de la organización notan de inmediato la falta de coherencia entre lo que se propone y lo que realmente sucede, con lo cual se favorecen el escepticismo y las actitudes cínicas de los participantes.

Pero emprender acciones simultáneas en varios frentes acarrea problemas técnicos serios. Los sistemas no se nos ofrecen pasivamente para ser modificados, tienen su propia inercia y muchas veces han sido diseñados independientemente unos de otros. Uno quisiera hacer primero un análisis global e ir tomando luego cada sistema por separado, realinearlo hasta tener la seguridad que estas modificaciones son efectivas y articuladas para después abordar cada uno de los restantes y así sucesivamente. Esto sería óptimo desde el punto de vista de la operación.

Pero los procesos de cambio organizacional se dan, a su vez, en el contexto de un entorno cambiante que va modificando sus demandas hacia la organización, y no es posible congelar la realidad, ni suponer que los tiempos externos se adecuarán a las necesidades de los tiempos internos. Esta dificultad técnica afecta entonces "involuntariamente" la credibilidad, porque no es posible hacer lo que se debe, y ello inducirá, a los participantes que deban posponer

la satisfacción de sus expectativas y necesidades, a poner en duda la intencionalidad declarada. Es, por ello, que la incoherencia por dificultades técnicas debe explicarse, conversarse, elaborarse en el sentido de la postergación y la reflexión acerca de sus causas y consecuencias.

La credibilidad es una cuestión relevante para las organizaciones ya que existe un proceso de *realimentación positiva entre acción efectiva y credibilidad*. Esto significa que a un estímulo en un sentido, le sucede una reacción que lo impulsa y lo potencia más todavía. Cuanto más efectiva sea mi acción, mayor será la credibilidad que genera y cuanto mayor es la credibilidad que genera la acción, más efectividad se logrará en las acciones subsiguientes y así sucesivamente.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA CREDIBILIDAD

Las siguientes proposiciones permiten establecer distinciones y describir el concepto de credibilidad.

1- La credibilidad se da en una relación

Siempre hay alguien que cree en alguien. Siguiendo la teoría de las *tres D* de Pichón Rivière (1980), hay una relación entre un sujeto que llamamos *depositante*, que es quien otorga la credibilidad, y un *depositario* que es quien la conquista, quien debe ganarse la credibilidad del depositante. Lo *depositado* es la confianza. El que deposita espera que el depositario haga una cosa deseada, es un depositante expectante y activo. Lo que la credibilidad otorga, en caso que se cumplan las expectativas, es la confianza del depositante en el depositario. Esto es esencial para que en una relación se dé la coordinación de acciones requerida por la organización.

Esta cuestión de la confianza impacta no sólo en el plano de las relaciones sociales sino también, como lo ha señalado Francis Fukuyama (1995), en el de las relaciones económicas. Cantidad de costos de transacción se originan simplemente en el hecho de que las partes no se tienen confianza y deben por ello cubrirse de eventuales riesgos. Trasladado esto a la credibilidad, significa que cuando ella no existe la comunicación se resiente, se gasta mucho tiempo en averiguar qué es realmente lo que está pasando más allá de lo que se dice, las estructuras formales resultan desautorizadas por las relaciones informales y la productividad disminuye.

Cuando la gente en las organizaciones no nos tiene confianza, no está *con* nosotros pero está *en* la organización. Hay una cohabitación sin que exista el deseo de estar juntos, lo cual plantea problemas serios en la relación y, por lo tanto, en la acción. A partir de ello, serán la renuncia, la obligación, la amenaza, la coerción los determinantes de aquello que suceda, y nada bueno puede ocurrir a partir de aquí. Es cierto que la organización está siempre en posición de restricción respecto de la libertad de los sujetos que la componen, pero cuando esta restricción se transforma en encierro por falta de confianza y de credibilidad, lo que emerge será la impostura. Será *como si* estuviéramos, como si coordináramos, *como si* convergiéramos. Una organización sin credibilidad es una organización de impostores.

Me he referido, hasta aquí, a la depositación que los miembros de la organización hacen en ella, pero la organización también deposita expectativas de cumplimiento en sus miembros y, por tanto, de credibilidad. Este es un aspecto que no abordaré en este capítulo, ya que abre todo un campo, el de la relación entre adjudicación y asunción de roles, que está fuera de los alcances que me he propuesto.

2- La credibilidad es una promesa

En la relación entre depositante y depositario, la credibilidad es una promesa del depositario que media entre los integrantes de la relación. El depositario promete en forma explícita o implícita que cumplirá con las expectativas y, por lo tanto, merece la confianza del depositante. O bien que no realizará cosas que traicionen la confianza del depositante, quien apuesta al cumplimiento de la promesa por parte del depositario.

La credibilidad se quiebra cuando el depositante considera que la promesa fue incumplida, más allá de lo que piense el depositario. Por lo tanto, no otorga más.

Esta promesa, en realidad recíproca, se configura metafóricamente como un verdadero contrato con todas las características de los mismos. Identifica a los participantes de la relación, alude al objeto de la misma y posee una serie de "cláusulas" de cuyo cumplimiento depende la vigencia del contrato. Estas cláusulas caracterizan la dimensión del vínculo, determinada a su vez por las distintas racionalidades que existen en la organización. Pueden ser de naturaleza ideológica, calculativa, social, ecológica, afectiva o política y, en general, bastará con que se quiebre alguna de ellas para que desaparezca la credibilidad en el vínculo.

Así por ejemplo, una persona puede contratar con su jefe en base a una cláusula política en la que este último se compromete a ejercer su influencia para facilitar el acceso del primero a posiciones de mayor jerarquía. Puede haber además afinidad ideológica entre ambos y una remuneración acorde con las necesidades y expectativas del depositante. Si en algún momento y por alguna circunstancia, el depositante no se siente considerado para una nueva posición a la que se creía merecedor, el incumplimiento percibido de la promesa política provocará la caducidad del contrato y la pérdida de la credibilidad del jefe ante los ojos del empleado.

3- La credibilidad es la consecuencia de un proceso

Es emergente de un proceso que ocurre a lo largo del tiempo, se gana o se pierde credibilidad en el transcurso de una relación. Al comienzo puede existir un "crédito" previo fundado en la experiencia del depositante y en los antecedentes del depositario. Pero las acciones del depositario son permanentemente evaluadas, y ratifican o desconfirman la confianza inicial depositada. De modo tal que la credibilidad ganada a lo largo de una relación puede perderse instantáneamente. No importa todo lo que el depositario haya realizado anteriormente, en el momento en que quiebra la confianza, pierde credibilidad.

Es decir que la credibilidad no opera a la manera de una "cuenta corriente" normal, en la que se realizan depósitos y extracciones. Se trata de una cuenta con saldo permanentemente deudor del depositario, en la que una sola extracción puede determinar el cierre "por falta de fondos".

4- La credibilidad está en la mirada del observador

En tanto transcurre en el seno de un vínculo, depende de la percepción del depositante. Si éste, por cualquier motivo, no considera satisfechas sus expectativas, el depositario, en principio, pierde su credibilidad. Es posible que hablando se aclaren las cosas y que haya habido malos entendidos, pero ello significa que el depositario deberá estar alerta porque puede suceder que el depositante no manifieste explícitamente su disconformidad.

La credibilidad está en la mirada del observador. No importa cuán creíble me crea yo, si el depositante no cree en mí, no hay credibilidad.

5- La credibilidad depende de las características del depositante

Podemos considerar las posiciones posibles del depositario frente al depositante en un continuo, donde un extremo está representado por el depositante crédulo y el otro, por el escéptico. El crédulo es quien está casi incondicionalmente dispuesto a otorgar credibilidad, mientras que el escéptico tiene una posición en la cual le resulta difícil o imposible hacerlo. El escepticismo es una posición filosófica que, desde un punto de vista teórico, niega la posibilidad de existencia de una afirmación absolutamente segura, y en su faz práctica genera una negativa a adherirse a ninguna opinión determinada. El escéptico, ubicado en esta posición, negará la posibilidad de otorgarnos confianza de una manera absoluta.

El escepticismo como posición se transforma en "puesta bajo sospecha" en la disposición. El escéptico estará al acecho, en espera de los indicios que confirmen la imposibilidad que el depositario merezca su confianza absoluta. Obviamente entonces, el problema de credibilidad será mucho más complejo en un contexto de escepticismo que en uno de credulidad.

6- La credibilidad requiere coherencia

La credibilidad surge básicamente de la coherencia entre el decir y el hacer, y esto plantea, por el lado del decir, cuestiones de comunicación, relacionadas con la manera en que se dice, el contexto de significación en que la comunicación transcurre y todos los demás elementos que hacen a una significación compartida entre los actores. Por el lado del hacer, refiere al sistema de actuaciones, a lo que el depositario hace en el desempeño de su rol y a cómo esto es percibido por el depositante. Reparemos a este respecto que no basta con ser coherente sino que además hay que *mostrarse* como tal. La mujer del César no

sólo debía ser virtuosa, sino que además debía parecerlo, y lo mismo vale para el jefe creíble.

7- La credibilidad es un atributo asignable a diferentes niveles de recursividad

Desde una perspectiva organizacional, la credibilidad en tanto atributo, puede referirse a cuatro niveles: la persona, el personaje en el rol, el grupo o sector y la organización en su conjunto.

7.1. La credibilidad es, en primer lugar, un atributo de la persona. Alguien puede ser creíble más allá de integrar una organización no creíble. Esto parece ser una contradicción, al menos desde un punto de vista ético, ya que una persona tal debería tener reparos para integrar una organización en la que no se pueda creer. Pero las circunstancias que pueden determinar que ello suceda suelen ser múltiples, desde la intencionalidad de la persona para mejorar la organización y resolver la contradicción, hasta la imposibilidad de encontrar otro trabajo.

Las organizaciones creíbles, por su parte, tenderán a excluir a las personas que no lo sean. Si bien esto no se puede enunciar como una regla general, encontraremos seguramente en sus procesos de recursos humanos relacionados (ingresos y egresos, evaluación, promoción) una preocupación en tal sentido.

7.2. En segundo lugar, debe considerarse la credibilidad como atributo de la persona desempeñando un rol. Desde esta perspectiva, un gerente puede ser creíble no tanto como persona sino porque desempeña su rol en forma creíble. Aquí centramos nuestra mirada en el personaje, el sujeto desempeñando un papel en la organización.

Me parece interesante señalar en este nivel la influencia que puede ejercer el contexto sobre la persona. “Adónde fueres, haz lo que vieres”, dice el refrán, y éste es el caso para las personas que desempeñan roles en organizaciones que hacen de su credibilidad

un valor y que, por lo tanto, la imponen como un estándar para sus integrantes. En este sentido, la organización se constituye como un contexto formador de las conductas de sus personas con un alcance que incluso puede exceder el de su propio ámbito de influencia.

7.3. En tercer lugar, aparece la credibilidad atribuida a un grupo o sector de la organización. La gerencia de ventas puede resultar creíble para la gerencia de producción o no, y ya sabemos que en general los de la planta no le creen nada a los vendedores, porque el oficio de éstos es curarse en salud y pedir siempre demás y por las dudas. Operan con lógicas distintas, y la lógica de sistema abierto de los vendedores los torna poco creíbles para la necesidad de cerrar su sistema que signa a los de producción.

7.4. Finalmente, podemos considerar la credibilidad de una organización para los miembros que la integran, como así también hacia sus diferentes públicos y su comunidad. Este último nivel, suele integrar a todos los anteriores, de modo que una organización no será creíble en general si no lo son las personas en el rol que desempeñan.

8- La credibilidad en la organización implica una relación mediatizada

Siguiendo a Roland Barthes podemos considerar que existen relaciones cortas entendiendo por estas a las relaciones cara a cara, no mediatizadas. En cambio, la relación con un grupo o con una organización se caracteriza como relación larga, en el sentido de que en éstas siempre hay instancias de mediatización.

¿Cómo me relaciono yo con una organización? A través de mi jefe que asume un rol que es representativo de la organización en el sector al que pertenezco. ¿Cómo se relaciona un cliente con

una empresa? A través del vendedor que lo atiende, que a su vez se relaciona con sus "proveedores internos", quienes a su vez están condicionados por los recursos y sistemas de que disponen para satisfacer la necesidad del cliente.

A través de estas posibilidades me interesa resaltar que la cuestión de la credibilidad suele jugarse en las relaciones largas (que incluyen personas y recursos), aún cuando la referencia a éstas incluya la credibilidad de las relaciones cortas que constituyen instancias de mediatización. Son estas relaciones largas las que determinan los problemas políticos y técnicos que he señalado al comienzo de este capítulo.

9- El otorgamiento de credibilidad no implica la adhesión a valores considerados positivos o negativos por el depositante

La mafia es una organización creíble. La credibilidad no implica adherir a valores positivos. Lo peor puede ser creíble.

10- La credibilidad resulta de la acción colectiva de la organización

Además de ser un valor adscripto a las personas, es importante analizar cómo surge la credibilidad del conjunto de acciones de los actores de un sistema. La credibilidad de un jefe, importante a nivel local, nunca trasciende la propiedad de la organización en su conjunto.

3. CREDIBILIDAD Y VALORES

Podemos considerar a la credibilidad como un valor en sí y la relación que este valor tiene con una serie de valores que enumero a continuación:

1- *Confianza*: es lo depositado en la relación de credibilidad.

2- *Persistencia*: para que exista credibilidad, la organización debe ser persistente en sus propósitos y acciones concurrentes a lo largo del tiempo. Cierto es que, en este proceso, surgirán contingencias, y éstas podrán determinar los modos en que se realizan las acciones, pero no interrumpirlas. El abandono, la falta de referencia aunque sea temporal, las idas y vueltas, todas estas son ocurrencias que afectan la credibilidad.

3- *Legitimidad*: se refiere a la legitimidad que tiene una persona para ocupar una posición determinada dentro de la organización. Será racionalmente legítima la posesión de un rol cuando a los ojos de los demás la persona posea los conocimientos y habilidades necesarios, y cumpla con los aspectos normativos requeridos para el acceso a esa posición.

La legitimidad es un valor ligado a la credibilidad. La obtención de un cargo por meras razones de parentesco o de filiación política, afecta la credibilidad del nombrante y del nombrado.

4- *Convicción*: Es un valor ligado a las personas que desempeñan roles en la organización. Resultará más creíble una persona que se exprese y actúe con convicción. Si algo muy importante es dicho con tibieza, ese mensaje correrá el riesgo de no ser creíble.

5- *Liderazgo*: Sin credibilidad no hay liderazgo y el líder debe lograr la credibilidad de sus seguidores. Cuatro atributos han sido ligados a los líderes más admirados, y todos ellos se relacionan con la credibilidad: honestidad, visión orientada al futuro, inspiración y competencia (Kouzes y Posner, 1993).

6- *Respeto:* Siendo, como ya hemos señalado que la credibilidad se da en un vínculo, la misma no existirá allí donde los depositantes y los depositarios no se respeten mutuamente.

7. *Sinceridad, integridad y coherencia*: ¿Quién puede creer en alguien que no exhiba estas virtudes?

Confianza, persistencia, legitimidad, convicción, liderazgo, respeto, sinceridad, integridad, coherencia. Parece que pedimos demasiado. Pero con las limitaciones políticas y técnicas que he señalado, y en

el contexto de las improbabilidades que presentaré más adelante ¿otorgaría usted credibilidad a quién no manifestara estas virtudes?

4. EL CONTEXTO DE SIGNIFICACIÓN

La credibilidad depende del contexto de significación. En primer lugar, consideremos que en la actualidad, el contexto social más amplio exhibe una crisis de credibilidad: promesas políticas que no obligan a los correspondientes actos de gobierno una vez que se accede al poder, la Justicia cuestionada en la transparencia de sus fallos, el Ejército objeto de controversias por manejos poco claros en el tráfico de armamentos o cuando se producen incidentes dentro de sus filas, la reforma del Estado que se plantea como un medio para dotarlo de eficacia cuando lo que prima es la necesidad económica de reducir costos apelando a despidos, las corporaciones que en sus negocios con el Estado acuden a maniobras ilícitas, etcétera, etcétera, etcétera.

Por lo tanto, cualquier análisis de la credibilidad organizacional debe ser realizado a la luz de un contexto en el cual los gobernantes y las instituciones no resultan creíbles para los ciudadanos.

- *Credibilidad y tipo de organización*

Es posible clasificar a las organizaciones según el tipo de poder que en ellas se ejerce (Etzioni, 1961). Las organizaciones que ejercen un poder de tipo normativo como los partidos políticos, las iglesias, los sindicatos generan en sus integrantes un consentimiento moral. Los integrantes de la organización adhieren a las normas y valores de las mismas. Este tipo de organizaciones instalan contextos de credibilidad en la medida en que sus adherentes comparten los valores que estas organizaciones instituyen.

En las organizaciones en donde se ejerce un poder de tipo remunerativo, los participantes exhiben un consentimiento calculativo.

Hay aquí un intercambio de trabajo por remuneración. Tiende a generarse aquí un contexto de escepticismo propio de las relaciones de intercambio que se desarrollan en el marco de recursos escasos. La persona actúa según el incentivo monetario y no adhiere necesariamente a los valores de la organización. Actúa según sus propios intereses. Aquí, la confianza, el otorgamiento de credibilidad, se acentuarán en la medida en que las actuaciones de aquellos en quienes se depositó la confianza respondan a los intereses particulares del depositante.

Cuando en las organizaciones que ejercen un poder normativo estos intereses se ven afectados, aún queda la adhesión de la persona a los intereses colectivos, mientras que en las organizaciones de tipo remunerativo, al afectarse los intereses particulares, tiende a imponerse el escepticismo porque se comparten pocos intereses comunes.

- *Credibilidad y factores situacionales*

Cuando hablamos de credibilidad en las organizaciones, es necesario considerar los *factores situacionales*, que afectan la credibilidad. Es decir, evaluar cuál es aquí y ahora, el estado en que se encuentra la organización respecto de la credibilidad que exhibe en relación a sus integrantes. Por ejemplo, una organización que sufre un proceso judicial por maniobras ilícitas está afectada temporariamente en su credibilidad. Resultaba creíble antes de la intervención de la justicia y es probable que vuelva a serlo, una vez resuelta su situación legal. Pero cuando surge la acusación y hasta tanto no se aclare la situación, se ve afectada la credibilidad.

- *Credibilidad y gobernabilidad*

La credibilidad de un sistema está vinculada a su *gobernabilidad.* Hemos visto en un capítulo anterior que la misma se define por la relación entre las variables controlables y no controlables de un sistema o una situación (Matus, 1988) y está directamente relacionada con la noción de complejidad. Cuanto mayor sea el monto

de variables controlables en relación a las no controlables, más gobernable será esa situación o sistema. Cuanta menos gobernabilidad, más riesgo de pérdida de credibilidad.

De lo anterior se deduce que las acciones que se emprenden en pos de credibilidad requieren de este análisis de gobernabilidad. Para quien dirige, es necesario analizar primero la gobernabilidad de su sistema o situación. Si la credibilidad es una promesa en términos de compromisos a cumplir y el contexto de las acciones es poco controlable, deberá ser sumamente cauteloso en cuanto a las expectativas que genere, dada su probabilidad de incumplimiento. Resultará más creíble quién menos prometa y mejor señale las indeterminaciones del contexto, así como su relación con las variables que sí controla la organización.

De lo anterior se deduce un enunciado de carácter general: resulta más creíble aquél que explicita el contexto de sus objetivos y acciones, y su incidencia sobre los mismos, que quien no lo hace.

5. LAS IMPROBABILIDADES DE LA CREDIBILIDAD

Ya hemos visto que existen limitaciones políticas y técnicas para el logro de credibilidad. Señalé asimismo que existen una serie de valores ligados (confianza, legitimidad, persistencia, convicción, liderazgo, respeto, integridad, coherencia) cuyo sólo enunciado da cuenta de una cierta ilusión. La credibilidad es en efecto una aspiración ideal que está sometida en la realidad a una serie de improbabilidades.

Aún a riesgo de pecar por reiterativo, y siguiendo la línea del análisis propuesto en este libro, recordemos las tres improbabilidades que cruzan a la credibilidad tanto como al diseño.

a) La *improbabilidad* semántica marca la dificultad de una congruencia absoluta entre el decir y el hacer de una persona. Esto es

parte de la naturaleza humana y tiene que ver también con factores que la persona no gobierna. Ya mencionamos anteriormente, que cuanto menos gobernable sea un sistema o una situación, mayor riesgo hay de que la persona que lo maneja no resulte creíble.

Por ejemplo, si se trata de la distribución de recursos escasos entre distintas áreas a lo largo del tiempo, una cosa son las intenciones y otra, la posibilidad de llevarla a cabo tal como se la pensó originalmente. El incumplimiento, aún por razones ajenas a la voluntad del decisor, afecta su credibilidad. Recordemos aquí que una manera de atenuar este riesgo es explicitando lo más claramente posible el contexto y su grado de gobernabilidad, de modo tal que si algún área no recibió lo prometido pero entiende las circunstancias que así lo determinaron, la credibilidad resultará menos afectada.

El ejemplo señalado nos permite comprender que esta improbabilidad semántica, como las otras dos, tiene a su vez dos componentes: hay una *improbabilidad semántica sincrónica*, la que surge de la dificultad de ser congruente entre el decir y el hacer en un momento dado, y una *improbabilidad semántica diacrónica*, la que señala la dificultad de mantener esta congruencia a lo largo del tiempo.

b) La *improbabilidad sintáctica* surge de la relación no alineada entre las acciones de las distintas personas a través de quienes los miembros de una organización otorgan credibilidad. Si es improbable que una persona del sistema sea consistente consigo misma a lo largo del tiempo, cuanto más si consideramos un conjunto de personajes coordinados entre sí que deben interactuar a los efectos de dotar de credibilidad al sistema que gestionan. Mientras que la improbabilidad semántica se refiere al personaje en profundidad, esta se refiere a la improbabilidad en extensión de todos los personajes del sistema.

Así, por ejemplo, el jefe de sala de un hospital puede prometer la realización de ateneos semanales a los internos, pero para su preparación y realización depende de los médicos *senior* que no

disponen de tiempo para dedicar a estas actividades porque están muy absorbidos por tareas asistenciales. Aun cuando los médicos manifiesten en principio su buena disposición, las demandas del servicio pueden hacer posponer estas saludables intenciones indefinidamente, resintiendo la credibilidad de la sala en general y del jefe en particular, frente a los ojos de los internos.

c) La *improbabilidad pragmática* resulta de considerar que la credibilidad se gana o se pierde en el seno de un sistema de relaciones de poder y que, por ejemplo, una persona puede resultar afectada porque alguien se ocupa de que ello suceda.

Recibe este nombre dado que la pragmática, en lingüística, se vincula al uso que se hace de las palabras y a las interpretaciones en función de la posición que ocupa una persona en relación a un sistema. Aún superadas las dos primeras improbabilidades mencionadas, siempre es un otro quien debe interpretar mis acciones como creíbles. Esto depende de las posiciones relativas del depositante y del depositario en la trama de relaciones de la organización y, por tanto, esta tercera improbabilidad se resuelve en el seno de relaciones de poder.

Un ejemplo de esta improbabilidad estaría dado por la situación de la rectora de un colegio secundario que decide implementar una reestructuración, basada en una nueva estrategia pedagógica, en el marco de una situación de enfrentamiento entre los profesores y la dirección por cuestiones salariales. No importa cuáles sean sus intenciones, ni lo adecuado de la relación entre estrategia y estructura, es improbable que la gente crea que la reestructuración obedezca a razones meramente técnicas en un contexto de significación político.

Las improbabilidades señaladas no son imposibilidades. Una organización o un grupo de personas pueden resultar creíbles a pesar de ellas, pero es necesario conocerlas a los efectos de combatirlas. La siguiente sección tiene por objeto enunciar, a modo de consejos,

las acciones a realizar o a evitar, si el depositario, pretende que su personaje y su organización resulten creíbles para quienes están en posición de depositarle credibilidad.

6. CONSEJOS PARA LA GESTIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN CREÍBLE

Hemos visto anteriormente a la credibilidad como un valor relacionado a la vez con otros valores (confianza, persistencia, legitimidad, convicción, liderazgo, respeto, sinceridad, integridad y coherencia). En el desempeño de diversos roles dentro de una organización, y en la actuación como consultores externos, será nuestra posición ética la que nos exija el cumplimiento de los mismos. Quiero decir con esto, claramente, que la manipulación no se condice con la credibilidad y que la honestidad es condición necesaria, aunque lamentablemente no suficiente, para ser digno de credibilidad.

La mona, por más que se vista de seda, mona queda. De manera que los consejos que siguen dan por supuesta la adscripción a los valores enunciados, y apuntan solamente a resolver las improbabilidades señaladas desde un punto de vista técnico.

- *No se comprometa con lo que piense que no puede cumplir, ni siquiera para salir del paso*

La credibilidad se obtiene básicamente a partir del cumplimiento de una promesa. Analice entonces qué es lo que está prometiendo y la factibilidad de su cumplimiento.

- *Sea expresivamente coherente*

El cambio que hago en un componente de un sistema implica la necesidad de revisar los otros sistemas que están relacionados con él. Me he referido a este aspecto más arriba y también en trabajos anteriores (Schvarstein, 1991). Allí decía que

> los participantes son extremadamente sensibles en relación con las desautorizaciones recíprocas que exhiben las unidades de una misma clase; (por ejemplo) el sentido de un sistema para la toma de decisiones no puede ser contrario al de un sistema de control de resultados. No puede ser que a mí se me convoque para participar de una decisión que me afecta y luego se me excluya en la verificación de los efectos que esta decisión tiene. La coherencia expresiva exige participación o exclusión en ambos casos [...] la coherencia expresiva hace creíble el discurso de una organización.

- *Opere permanentemente sobre la fuga de mensajes contradictorios*

En una organización, por ser producto de la acción colectiva, permanentemente se fugan mensajes que los miembros de la organización emiten a través de lo que dicen o hacen, que contradicen mensajes de otros que están "hablando" de la misma cosa. Mientras alguien analiza un proyecto de actualización tecnológica en un área, otro dice a los miembros de la suya que por ahora nos arreglaremos con lo que tenemos.

No me refiero aquí a las diferentes intencionalidades de los actores sino nuevamente a las dificultades en la coordinación de acciones.

- *No se cierre sobre sí mismo. Si usted es jefe, analice las necesidades de la organización, las suyas propias y las de sus colaboradores*

El fenómeno de clausura es más frecuente de lo que parece. En las organizaciones piramidales, la cúpula de la organización se regodea con su propia visión de la organización y sus propios modos de hacer, y olvida con frecuencia las necesidades de los niveles inferiores.

No resultará creíble el directivo que viaje en *bussiness class* mientras recorta el presupuesto de su área, aunque sus pares de otras empresas utilicen la misma clase, o él no quiera llegar cansado.

Evite que su organización caiga en la situación tan frecuente que muestra irritantes niveles de incongruencia entre los indicadores de satisfacción laboral de los distintos estratos jerárquicos que la componen.

- *Instale canales de comunicación vertical ascendente*

Del *feedback* se habla mucho, pero se hace poco. Suele ser cuantitativamente mucho mayor en las organizaciones la comunicación que desciende por los canales jerárquicos que la que sube, a pesar de que los de abajo son mucho más que los de arriba. Esto es, en cierto modo, una consecuencia de la clausura señalada en el punto anterior: si me cierro sobre mis propias necesidades, no me interesará conocer las de los demás, ni lo que lo demás opinan acerca de las mías.

Suele ser notoria la intencionalidad de la cúpula de informar acerca de sus propios intereses y necesidades por sobre la escucha, preocupación e indagación acerca de cómo sus mensajes son recibidos desde las necesidades e intereses de los destinatarios. La comunicación descendente tiende a hacerse sorda respecto de lo que genera, se satisface a sí misma y no a sus destinatarios.

- *No instale canales de comunicación vertical ascendentes si no está dispuesto a escucharlos y a actuar en consecuencia*

Resulta inconcebible a esta altura, pero sigue ocurriendo, que se hacen encuestas de clima laboral, por ejemplo, y no sólo no se informa a los encuestados acerca de los resultados, sino que además no se hace nada en relación a las conclusiones (y no precisamente porque esté todo bien). He trabajado con una organización en la que, como política corporativa, ello sucedía anualmente. ¡Pregunten a los empleados qué piensan de los directivos y de las encuestas!

- *Explicite los límites de lo que promete. Fije el contexto de gobernabilidad*

En situaciones de baja gobernabilidad es necesario señalar los límites en relación con lo que se promete y explicitar las condiciones del contexto en que la promesa será cumplida. Cuando no se hace algo que se prometió, no se pierde instan-

táneamente la credibilidad si se comunican las razones de su incumplimiento. Fijar el contexto de cumplimiento es básico para ganar credibilidad.

- *En contextos de baja gobernabilidad, comuníquese con mayor frecuencia*

Es altamente probable que las promesas explícitas o implícitas fundantes de su credibilidad se modifiquen en función del curso de las variables que usted no controla. Mantenga permanentemente informados a los interesados de tales variaciones, instale espacios de reflexión, reprograme, haga todo lo que deba hacer para no erosionar su credibilidad. No es la promesa incumplida la que genera esto, sino la falta de información en tiempo y forma, y la falta de comunicación en torno de esta información.

- *Busque el otorgamiento de los más escépticos*

Si gana credibilidad en los más escépticos, con más razón ganará la de los crédulos.

- *Cumpla y haga cumplir las normas de la organización*

Lo normativo es constitutivo de lo organizacional. Las normas que nadie cumple afectan la credibilidad de una organización. Es preferible decir que tenemos cierta flexibilidad en el cumplimiento de los horarios, que decidir comenzar nuestras reuniones estrictamente a la hora señalada para después no hacerlo nunca.

Las organizaciones no creíbles los son en buena medida por las características de sus sistemas normativos. Existen en ellas cantidad de normas que nadie cumple, y otras normas que hay que cumplir sin que estén explicitadas.

- *No haga cumplir normas que carecen de sentido*

¿Qué sucede cuando los vendedores tienen que pasar por la empresa, firmar el horario de entrada como norma de control, aunque vivan a tres cuadras del primer cliente que tienen que visitar

en la mañana? Evite caer en este tipo de situaciones en las que, por sostener una determinada racionalidad, termina haciendo y exigiendo hacer cosas manifiestamente irracionales.

- *No haga las cosas porque "siempre se hicieron así"*

A este respecto, la persistencia no es un valor. En todo caso, usted no querrá ser un "resistente al cambio" creíble.

- *No utilice el poder que le confiere su rol en beneficio exclusivamente personal*

Resulta oportuno aquí recordar uno de los principios de justicia que planteó John Rawls (1971):

> Las desigualdades sociales y económicas deben disponerse de modo tal que: a) pueda esperarse razonablemente que sean para bien de todos; b) se asocien a posiciones abiertas para todos. (...) Esto implica que cualquier incremento en las ventajas de aquellos que ya se hallan en posiciones aventajadas, debería también incrementar la ventaja de los que están en posiciones menos aventajadas.

El jefe que actúa exclusivamente para satisfacer su interés personal pierde legitimidad y con ello, credibilidad. Más aún, incurre en una desviación caracterizada por el exceso en el uso de las prerrogativas del poder, lo cual configura uno de los tipos de perversidad, basada en

> (...) que la desigualdad en las relaciones de fuerzas entre los integrantes de la organización permite imponer condiciones que perjudican a quienes están desprotegidos, a quienes tienen una reducida capacidad de resistencia. (Etkin, 1993).

- *No pida lo que no necesita*

Muchas veces se piden cosas o se asignan tareas cuyo producido, por diversas razones no intencionales a priori, luego

no se va a utilizar. Ejemplos de esto pueden ser los análisis diagnósticos cuyas recomendaciones no se implementan, opiniones y pareceres que luego se ignoran, carga de datos que después nadie utiliza. La gente se queda preguntándose: ¿para qué me lo pidieron?

Esto es diferente a la situación manifiestamente mortificante en la que, se solicita, no sin cierto sadismo, algo a todas luces inútil con la única intención de reafirmar la autoridad sobre el que recibe el pedido.

- *Procure acercar permanentemente lo formal a lo informa*l

Lo informal es inevitable como resto de lo formal. No se pueden formalizar todas las normas, todos los procedimientos, todas las informaciones, todos los planes, todos los controles. Formalidad e informalidad son conceptos complementariamente descriptivos, en el sentido de que no pueden existir independientemente y se explican el uno al otro. La relación formalidad-informalidad es una particularización de la relación dialógica universal orden-desorden.

No se puede eliminar lo informal, pero debe intentarse el establecimiento de una relación congruente con lo formal. Una norma escrita para la solicitud de permisos de inasistencia por examen no se puede contradecir con las prácticas informales con las cuales estos permisos se otorgan más allá de lo que la norma indica. Un sistema de especificación de roles no se puede contradecir con el desempeño cotidiano de los roles que especifica.

Si lo informal es lo correcto y contradice lo formal, modifique o anule lo formal. Si el horario establecido de iniciación de una actividad habitual nunca se cumple, cambie el horario. Y si le pasa, como suele suceder, que cuando lo pasó de las cuatro a las cuatro y media, la gente empieza a llegar a las cinco, llame a todo el mundo para reflexionar acerca de lo que está sucediendo y recontratar condiciones a las que todos se comprometan.

7. EL DISCURSO IDENTIFICATORIO DE UNA ORGANIZACIÓN CREÍBLE

Se puede definir al discurso como el conjunto de elecciones y omisiones que definen la posición de un sujeto. Esta noción es aplicable a una organización, aún con las limitaciones que introduce la multiplicidad y heterogeneidad de decires y quehaceres en su seno. En el interior de la organización, a través de las informaciones y decisiones que provienen de la Dirección y de las acciones que encara, los miembros perciben lo que ellos sostienen y lo que critican, cuándo lo sostienen y cuándo no, dónde lo critican y dónde no, y ante quiénes lo hacen.

Desde una perspectiva externa, el conjunto de las acciones de los miembros, unida a las informaciones que emite, ubican a los ojos de sus clientes y proveedores, el lugar de la organización.

Todas las organizaciones tienen un discurso identificatorio y existen condiciones determinadas para que un discurso identificatorio resulte creíble.

Habermas (1972) se refiere a una situación discursiva ideal en la que todo discurso debe cumplir con *cuatro pretensiones de validez*. Tomaré las mismas como necesarias para el otorgamiento de credibilidad.

1. La primera es una pretensión de verdad: a nivel de los contenidos proposicionales, un enunciado debe postularse como verdadero. La verdad es entendida en este contexto como la existencia de significados compartidos, o como dice Habermas, "saberes proposicionales compartidos". Se trata de que los destinatarios compartan el significado de lo que se expresa. Seré creíble si mi discurso enuncia verdades compartidas.

Alguien que dice "en esta empresa pensamos en el futuro", mientras retira las utilidades y no las reinvierte frente a necesidades imperiosas de actualización tecnológica, no puede sostener que lo que dice sea verdad ante quienes lo escuchan y ven lo que hace.

2. La segunda pretensión de validez es de rectitud: el discurso debe tender al establecimiento de relaciones interpersonales legítimas. Ya hemos relacionado la credibilidad con la legitimidad, y aquí debemos añadir que dicha legitimidad se otorga dentro de la organización.

La rectitud, desde esta perspectiva interna, se atribuye desde una posición autónoma y no heterónoma. Son los miembros de la propia organización quienes juzgan la legitimidad de las interrelaciones en términos de la preservación de sus propias coherencias internas, y no un observador externo en base a sus propias apreciaciones. El ejemplo de la mafia vuelve en nuestro auxilio: puede ser que yo, desde afuera, considere que no establece relaciones interpersonales legítimas, y por lo tanto no la considere como recta. Pero ello no es así para quienes adhieren a sus normas, códigos y principios y que, en función de la legitimidad que le otorgan, la consideran como la más recta de las organizaciones.

Me interesa hacer a esta altura una consideración en relación con lo que está pasando con la noción de servicio, para lo cual vale la siguiente cita:

> La clase de libertad de la que estoy hablando es mucho más interesante y paradójica que una simple licencia para hacer lo que uno quiera. Lo que tengo en mente, lo que he tratado de instalar en Tom's of Maine, el LA LIBERTAD PARA SERVIR. Esa es, en mi opinión, la más perfecta de las libertades: usar la propia libertad -y esta es la paradoja- para quedar "encerrado" en el servicio a otros, ligado a ellos en una preocupación compartida por su bien y por el nuestro propio, o sea, por el bien común (Chappell, 1993).

No objeto el contenido en sí, sino el contexto al que se refiere. A pesar de estar acostumbrándonos, no debe dejar de sorprendernos la utilización de este lenguaje propio de las organizaciones religiosas a las empresas que emplean personas con la finalidad de realizar actividades de lucro. Y no es que el lucro sea ilegítimo, sino que

es ilegítima y perversa la imposición de esta noción de servicio a personas que no están en condición de rechazarla, aunque no la compartan.

Las organizaciones que ejercen un poder remunerativo y, por tanto, obtienen un consentimiento calculativo de sus miembros (Etzioni, 1961) están solicitando en la actualidad un compromiso también moral, es decir, que los integrantes adscriban, en general acríticamente, a todos los valores y normas de la organización. No es aceptable que, en el marco de las organizaciones de empleo, se solicite un compromiso análogo al que se establece en un partido político, un sindicato o una iglesia. Esto no es recto, más aún en el contexto de una sociedad donde el desempleo restringe enormemente las posibilidades de elegir el lugar donde uno quiere trabajar.

3. La tercera pretensión de validez es de *confianza*. Debe existir en la situación discursiva ideal, una confianza recíproca en relación a la sinceridad de las expresiones. Ya hemos señalado que en el otorgamiento de credibilidad se deposita confianza. Lo que aquí se enfatiza, y no podría ser de otra manera dado que la credibilidad se da en un vínculo, es que dicha confianza debe ser recíproca. Su existencia configura un verdadero capital social (Fukuyama, 1995).

Por ejemplo, si en una organización, a lo largo del tiempo, las áreas operativas y las de auditoría han desarrollado un vínculo de confianza recíproca, esto traerá aparejado ventajas en lo económico y en lo afectivo. Estos sectores, aún en el marco de una natural oposición de intereses determinada por sus respectivas lógicas, al confiar el uno en el otro, podrán cooperar y hacer más efectiva su relación para bien de la organización en su conjunto.

4. Finalmente la última pretensión es la de *inteligibilidad*. El discurso debe comprenderse. Ello implica hablar el mismo lenguaje y abstenerse del uso de jergas, fundadas en cuestiones técnicas o de poder (y con frecuencia, en ambas cuestiones a la vez). Si no com-

partimos ciertos códigos, no puede haber una situación discursiva ideal, dado que no nos vamos a entender.

El uso de las jergas es muchas veces una manifestación de clausura, una indicación acerca de las dificultades del emisor para considerar las necesidades del receptor de la información. He tenido últimamente que trabajar con una organización notoria por el uso que hace de acrónimos. No sólo yo no entendía nada de lo que se decía, sino que cuando preguntaba (porque tengo la costumbre de preguntar lo que no entiendo) mis interlocutores descubrían, no sin cierta incomodidad, que a veces ellos tampoco sabían de qué estaban hablando.

La pretensión de inteligibilidad está relacionada con la función metalingüística de la comunicación, que tiene por objeto definir el significado de los significantes que pueden no ser comprendidos por el receptor (Jakobson, 1963). Esto significa que un emisor debe esforzarse por utilizar un lenguaje adecuado a los conocimientos y a la posición del destinatario de su comunicación, si pretende ser creíble. Significa asimismo, en el marco de relaciones de confianza recíproca, que el receptor no se sentirá inhibido ni censurado para preguntar acerca de aquello que no entiende.

La situación discursiva ideal es aquella en donde se cumplen simultáneamente estas cuatro pretensiones de validez: verdad, rectitud, confianza e inteligibilidad. Si a ello le agregamos la presencia de los valores enunciados anteriormente, se nos vuelve a manifestar el alto grado de idealización que presenta la aspiración de una credibilidad sin fisuras.

No es mi intención quedarme con estas pretensiones en sentido absoluto sino señalar su valor relativo en el contexto de una situación basada en intereses razonablemente comunes y generalizables por sobre los intereses particulares. La condición básica de credibilidad es el establecimiento de un encuentro de intereses. Si los contextos en los que operamos son contextos de particularización y de segmentación de intereses, será en extremo difícil lograr una organización creíble.

Si la política se enuncia como de puertas abiertas y los espacios están tabicados, si lo que se proclama es el cambio y los proclamantes se aferran a sus posiciones, entonces el discurso identificatorio de la organización no puede pretender ser verdadero, ni recto, ni confiable. Sí será inteligible, en el sentido de mostrar el doble discurso como prueba de su distorsión.

Habermas sostiene que la *comunicación sistemáticamente distorsionada* (1972) ocurre cuando las normas de la situación discursiva se subordinan a intereses privilegiados, produciendo relaciones de poder asimétricas y generando la situación de falso consenso.

Existe en las organizaciones una causalidad recíproca entre la autoridad que no se considera legítima y la comunicación sistemáticamente distorsionada. Puesto esto mismo en positivo, significa que hay una relación de realimentación positiva entre el ejercicio legítimo del poder y la buena comunicación. De allí, que cuando se habla de problemas en la comunicación, deberemos indagar siempre en las relaciones de poder. Es en vano tratar de responder a los encargos que piden resolver la comunicación fuera del análisis de dichas relaciones, ya que no hay comunicación fuera de las relaciones de poder, ni poder sin comunicación.

8. CREDIBILIDAD Y DOMINIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Hemos presentado en un trabajo anterior un modelo descriptivo de las organizaciones basado en la noción de dominios (Etkin y Schvarstein, 1989). Distinguimos el dominio de las relaciones que se establecen entre las personas a través del desempeño de los roles, el dominio de los propósitos que orientan su acción y el dominio de las capacidades existentes del cual las personas obtienen los recursos materiales y simbólicos para realizar sus propósitos. Se trata de dominios disjuntos (sin intersección, ya que se trata de

personas, propósitos y recursos) en relación de realimentación positiva entre sí.

Lo que ocurre al interior de cada dominio, y la relación que se establece entre los dominios configura, a los oídos de quien sepa escuchar, un discurso relacionado con la credibilidad de la organización. A través del tipo de relaciones que se establecen entre las personas y las que se omiten, a través de la relación sintáctica o asintáctica de los propósitos, a través de las capacidades que existen y las que faltan, quien sabe y quiere escuchar oye un discurso y asigna credibilidad.

La credibilidad se vincula con los tres dominios y se refuerza en la relación entre ellos:

a) En cuanto al *dominio de las relaciones*, cuando una persona entra en una organización laboral, se establece entre ellos un contrato basado en las expectativas recíprocas (Levinson, 1976). Este contrato, en gran parte inconsciente e implícito, está fuertemente relacionado con el reconocimiento recíproco que tanto la persona como la organización necesitan.

La relación individuo-organización está mediatizada, en las organizaciones que se estructuran en estratos jerárquicos, por la cadena de mandos. Es con los jefes que los empleados operan el contrato psicológico y es, a través de ellos, que esperan que la organización cumpla con sus necesidades y expectativas.

La credibilidad forma parte de este contrato. Es, en la cadena de mandos, donde se juega la credibilidad de las personas responsables de la conducción y también de la organización. De allí, que la credibilidad presente un componente muy fuerte ligado a la actuación de los individuos y a la coordinación de sus acciones en el dominio de las relaciones.

Hemos visto que la credibilidad implica la depositar confianza en un vínculo. Confiar significa suponer que ocurrirá una cosa deseada, y lo deseado por los miembros de la organización es que se los reconozca como personas con sus necesidades.

Esta confianza está, a su vez, basada en el establecimiento de relaciones interpersonales legítimas, por lo que la credibilidad en el dominio de las relaciones se entrelaza con las pretensiones de rectitud y confianza de la situación discursiva ideal que ya hemos visto.

b) Las relaciones entre personas se estructuran en función de la intencionalidad que las guía. La noción de rol incluye dos conceptos: el de función, que alude a los propósitos, y el de status que alude a relación. De allí que sean los procesos de adjudicación y asunción de roles los que articulen el dominio de las relaciones con el de los propósitos.

La credibilidad está entonces indisolublemente ligada a los propósitos y a la racionalidad que los guía. Las conductas tienen propósitos y quienes "leen" estas conductas están permanentemente adjudicándoles una intencionalidad.

No quiero decir con esto que la comunidad absoluta de propósitos sea una condición necesaria para la credibilidad al interior de la organización. Antes bien, quiero señalar que los propósitos pueden ser antagónicos, pero la expresión honesta de la racionalidad que subyace por debajo de los mismos es lo que permitirá la confianza recíproca que sustenta la credibilidad.

c) Finalmente, la actuación se sustenta en recursos, sistemas, normas y procedimientos que forman parte del *dominio de las capacidades existentes* de la organización. La falta de un adecuado soporte logístico y cultural afecta la credibilidad de la organización.

En el dominio de las capacidades existentes encontramos otro soporte para la credibilidad en relación con la situación discursiva ideal. En efecto, hemos visto que ella requiere sostener la pretensión de inteligibilidad, y esto concretamente significa que el lenguaje de una organización debe ser comprensible para todos los que allí interactúan. De aquí se derivan al menos dos conclusiones, relacionadas con la función metalingüística de la comunicación:

La primera nos indica que deben eliminarse las jergas y ya nos hemos ocupado de ella en el punto anterior.

La segunda aboga por la elaboración de un glosario que especifique el significado de los términos *fuertes* que utiliza una organización. Palabras tales como eficacia, competitividad, autogestión, valor agregado y tantas otras que se emplean cotidianamente sin que nadie conozca su significado preciso, deben ser definidas. Dentro de los márgenes de ambigüedad que siempre presenta el lenguaje, la elaboración de este glosario se constituye en el antídoto necesario para evitar caer en el mito de la Torre de Babel.

La inexistencia de este glosario puede ser un indicador de la situación de comunicación sistemáticamente distorsionada, en la que la falta de trasparencia de los significados está al servicio de intereses particulares. Pensemos en las modas, por ejemplo la del *empowerment*, y en cómo sus significados imprecisos benefician los intereses de los gerentes y los consultores que los proponen ¿Cuánto dinero se ha gastado en estos programas sin que sus supuestos beneficiarios se hayan enterado tan siquiera de su sentido, cuando no de su existencia?

9. LOS PILARES DE UNA ORGANIZACIÓN CREÍBLE

A lo largo de este capítulo, hemos abordado el fenómeno de la credibilidad desde una perspectiva eminentemente vincular. He puesto el acento en la relación entre un depositante y un depositario, donde lo depositado es la confianza. Corresponde aquí indagar un poco más respecto a esta confianza: ¿Confianza en relación con qué? ¿En qué pilares debe sustentarse una organización si pretende establecer un contexto de credibilidad para los vínculos que en ella se establecen?

Propongo tres pilares:

1. El primero de ellos es la *equidad*. Si una organización pretende instalar un contexto de credibilidad, debe ser equitativa. Organizar implica, desde la perspectiva que me interesa profundizar aquí, la organización de las diferencias. Diferencias de roles, diferencias de asignaciones, diferencias de niveles jerárquicos, diferencias de remuneraciones, diferencias de acceso a la información y al conocimiento. Por lo tanto, se trata aquí de una equidad diferencial (Jaques, 1992). En las organizaciones, no rige el principio de igualdad, pero debe haber equidad en el marco del reconocimiento de las diferencias.

El ejemplo de la confidencialidad de las remuneraciones sirve para ilustrar la necesidad de equidad diferencial. Si no se puede hablar de los sueldos, es porque se reconoce implícitamente la inequidad de los mismos. La famosa frase de Wittgenstein, ciertamente enunciada en otro contexto, resulta sin embargo muy apropiada en relación con esta cuestión: "sobre lo que no se puede hablar, mejor guardar silencio".

Es cierto que la equidad de un sistema de remuneraciones está sometida a las mismas tres improbabilidades ya señaladas: es improbable que un sueldo sea absolutamente equitativo en función de la complejidad del rol y de la capacidad de la persona que lo desempeña (improbabilidad semántica), es improbable que *todos* los sueldos sean diferencialmente equitativos (improbabilidad sintáctica), y es improbable que todas las personas juzguen su sueldo y el de todos los demás como equitativos (improbabilidad pragmática).

Habrá siempre situaciones personales y sectoriales, así como condiciones de mercado que explicarán las posibles inequidades. Pero lo que resiente la credibilidad, lo que afecta la confianza, es que tal situación, a pesar de ser generalmente un secreto a voces, esté censurada en la comunicación oficial. Un sistema de remuneraciones diferencialmente equitativo es algo de lo que debería poder hablarse libremente, incluyendo las imperfecciones que pueda presentar y las razones para que ello suceda.

Es necesario distinguir el concepto de equidad diferencial de las diferencias que se generan a partir de la emisión de juicios heterogéneos por parte de los encargados de administrar las diferencias. Lo que habitualmente sucede con los sistemas de evaluación de desempeño es un buen ejemplo: si se pretende que el sistema sea creíble y que la gente confíe en el mismo, es necesario que la organización garantice a través de algún dispositivo la homogeneidad de criterios con los que los jefes evalúan a sus empleados. Si lo que ocurre en cambio es que hay jefes exigentes y otros que "regalan nota", que las consideraciones particulares prevalecen por sobre los criterios generales en la emisión de los juicios, que siempre se consideran los casos individualmente y nunca se los analiza poniéndolos a todos juntos sobre la mesa, el sistema no será creíble más allá de la buena voluntad individual de quienes lo aplican.

Para finalizar con el pilar de la equidad, es oportuno y pertinente reiterar el principio de justicia ya citado de Rawls: las diferencias que establecen las organizaciones, deben ser tales que aquellos más favorecidos actúen también en beneficio de los menos favorecidos.

2. El segundo pilar es la *participación*. Ella se manifiesta en el discurso a través de las elecciones que las organizaciones hacen y de las omisiones en que incurren, no siempre explícitas ni conscientes. Está íntimamente ligada a las nociones de involucramiento y de compromiso, ya que las personas estarán más o menos propensas a involucrarse y comprometerse en función de los modos en que se las invite a participar.

Respecto de la participación, se han dicho muchas cosas, dos de las cuales me interesa señalar aquí:

2.1. Existen diversos grados de participación, desde la menor que es informar (participación de grado cero), pasando por la consulta hasta llegar a la máxima que es la participación en las decisiones y en el control. No es a mi juicio necesario ni conveniente que

se otorgue el máximo grado de participación a los integrantes, y seguramente la mayoría de ellos no esperan ni desean esto, pero sí es aconsejable que se expliciten claramente las reglas del juego de la participación y que se asegure su aplicación homogénea si la organización pretende ser creíble.

2.2. Los tipos de participación están íntimamente relacionados con las modalidades de la comunicación. Hay a este respecto organizaciones de tres tipos (Dupuy, Devers, Raynaud, 1988):

2.2.1. Las de tipo 1, cuya comunicación tiende a instruir, informar y ordenar.

2.2.2. Las de tipo 2, que a lo anterior agregan la intención de escuchar y formar.

2.2.3. Las de tipo 3, que a todo lo anterior suman la necesidad de intercambiar.

A través de esta clasificación, resulta evidente la relación que puede establecerse entre comunicación y participación: las empresas de tipo 1 tenderán a establecer una participación de grado cero (sólo informarán), mientras que las de tipo 2 y 3 harán participar a sus miembros en grado creciente en la consulta, en las decisiones y en el control.

2.3. Para que haya verdadera participación, los miembros de la organización deben tener los conocimientos y experiencia requeridos por el tema al que se los invita, deben disponer de la información que les permita participar efectivamente y deben tener el tiempo disponible para hacerlo. Si se me invita a participar en algo que desconozco, respecto de lo cual no tengo información, o se me pone en una situación tal que para participar debo dejar de atender asuntos más prioritarios o trabajar una cantidad de horas adicionales excesiva, no me tomaré muy a gusto la invitación.

Para finalizar con el pilar de la participación, me interesa enfatizar algo que he señalado reiteradamente en anteriores ocasiones: *no hay participación legítima sin una genuina posibilidad de elegir no participar.* La participación no se condice con una modalidad compulsiva. A mucha gente no se le va la vida en la organización que

los emplea. Se ganan allí honestamente su sustento, aplicando su mejor juicio en la resolución de las funciones que competen a su rol. La participación en asuntos que excedan estos límites simplemente no les interesa, tal vez porque satisfacen sus necesidades de una participación diferente en organizaciones religiosas, políticas o culturales.

La dimensión de la persona, desde esta perspectiva, excede la de la organización y esto configura un derecho, el de elegir el grado de involucramiento sin que esto afecte el compromiso exigible en relación a las responsabilidades asumidas. Solicitar una participación más allá de los límites razonables que el contrato psicológico establece, significa desconocer este derecho.

3. El tercer pilar es la *coherencia*. Es preciso mantener una línea, más allá de las presiones situacionales. Es necesario señalar un rumbo que sea perceptible para los miembros de la organización, por encima de las fuerzas externas o internas que tiendan a torcerlo.

La coherencia está sujeta a las mismas improbabilidades semántica, sintáctica y pragmática repetidamente invocadas en este capítulo. Se hace difícil porque debe ser sincrónica y diacrónica, la gente la exige en el aquí y ahora y a lo largo de un proceso. Cuando me preguntaron cierta vez cuál sería a mi juicio la condición primera para una organización efectiva, pensé en la constancia de propósitos. Creo que esto es también válido respecto de la credibilidad.

No es que se espere que seamos absolutamente coherentes, ni que estemos exentos de contradicciones. Nos lo impide nuestra condición humana. Pero sí se requiere que ratifiquemos día a día, a través de nuestras acciones y de la relación que establecemos entre ellas, la continuidad de nuestras intenciones. La coherencia es lo que otorga unidad de sentido y sin ella, no hay credibilidad.

10. CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo, he caracterizado a la credibilidad y la he relacionado con los distintos tipos de organización, los factores situacionales y el concepto de gobernabilidad.

He enumerado sus valores adyacentes y la he vinculado con la situación discursiva ideal. He puesto cable a tierra para esta idealización, mostrando los distintos tipos de improbabilidades para que la credibilidad se otorgue, basados en problemas políticos y técnicos. Más aún, creo haber dejado claro que el peso de las improbabilidades invita a pensar que debe existir algo diferente para que la credibilidad ocurra.

Quiero entonces terminar con aquello que tal vez debió ser el principio. Credibilidad viene de creer, de dar fe, y esto significa tener por cierta una cosa que el entendimiento no alcanza o que no está comprobada.

Más allá de las improbabilidades y más acá de las idealizaciones, la credibilidad no se dará si no se sustenta en la ilusión. Sólo las organizaciones que alimentan dicha ilusión son creíbles. Créame.

EPÍLOGO

Los últimos cincuenta años de la historia de la humanidad, por poner un corte arbitrario, nos han confrontado con una serie de quiebres cuyas consecuencias en lo social y cuyo impacto en la formación de la subjetividad del ser humano, todavía no podemos evaluar en su justa medida.

- El desarrollo de la tecnología electrónica y de los medios de comunicación ha dado lugar a los fenómenos de realidad virtual, al teletrabajo, a la cultura del *zapping* y del *chateo* (indicativa del imperio de lo efímero y descartable), a la globalización de la economía. La internet otorga una conectividad en tiempo real absolutamente inédita.
- Concurrentemente, se ha incrementado el alcance de los mecanismos de control social, que se han tornado más sutiles. El *panóptico,* un lugar desde donde se puede ver y controlar a todos, se materializa en las tarjetas de crédito inteligentes, el dinero electrónico, los documentos de identidad con microprocesadores, los teléfonos celulares y los aparatos de radiomensaje, los sistemas de "mapeo" incorporados a los automóviles, la televisión interactiva.
- El desarrollo de la biotecnología ha traído consigo la posibilidad de la clonación, la prolongación de la vida y la acumulación de un potencial destructor sin precedentes, que se suma al que ya existía como consecuencia del desarrollo de la tecnología nuclear. La destrucción prácticamente instantánea de nuestro habitat es una posibilidad cierta. La dispersión del arsenal almacenado hace cada vez menor su posibilidad de control.

- Ha cambiado el rol social de la mujer, que sale del espacio privado de la familia, donde estaba confinada, a interactuar en los espacios públicos que le estaban vedados.
- Dos instituciones básicas de la sociedad e íntimamente relacionadas, la religión y la familia, están cambiando sus modelos hegemónicos. Las grandes religiones del mundo se fragmentan y pierden su rol social rector. La familia expandida, producto de múltiples separaciones y adiciones, y los matrimonios homosexuales, tienden a cambiar la configuración básica del núcleo familiar.
- El incremento de la productividad, consecuencia del desarrollo tecnológico, ha traído consigo el fenómeno de la desocupación estructural. La sociedad dual, una yuxtaposición de aristócratas e indigentes, es el producto de este sistema de inversión sin generación de empleo y de utilidades sin distribución equitativa. Quienes quedan fuera del sistema, pierden hasta la esperanza de reingresar; quienes nunca entraron, han sido privados de imaginar tan siquiera la posibilidad de lograrlo. Una proyección lineal de las tendencias demográficas y económicas muestra que en el año 2015 habrá en el mundo ocho mil millones de personas, de las cuales sólo mil tendrán empleo en organizaciones, tal como concebimos el empleo actualmente.
- Consecuentemente, un nuevo contrato psicológico se establece entre el individuo y la organización. Un contrato asimétrico, precario, inseguro para el sujeto, que se disfraza de "liberación" en el discurso manipulador del neoliberalismo capitalista.
- A esto se suma el fenómeno de la retracción del Estado, con el debilitamiento y empobrecimiento de sus programas de asistencia social. De las cien economías más grandes del

mundo a fines de 1996, cuarenta y nueve correspondían a naciones y cincuenta y una a corporaciones transnacionales.[1]

- El fenómeno de la violencia física se expande proporcionalmente con el incremento de la pobreza. Tiende a desaparecer el principio de la "santidad de la persona humana", señalado por los etnometodólogos como uno de los pilares fundantes de la vida en sociedad tal como la practicamos.

No es ciertamente un panorama alentador, ni siquiera para quienes ocupan hoy día posiciones dominantes. Estos fenómenos parecen haberse autonomizado, no estando sujetos a ninguna voluntad particular. Ya no es concebible, como hace algunos años, que una Comisión Trilateral haya planificado la evolución del mundo en función de sus propios intereses. No hay nación ni individuo que pueda oponerse a la inercia autoreproductiva de este sistema.

La coexistencia de estos quiebres nos deja inermes, atónitos, expuestos, amenazados. Dada la inercia señalada, es difícil imaginar qué podemos hacer para modificar este estado de cosas.

Y sin embargo, algo hay que hacer.

Aunque sea utópico, algo hay que hacer.

Creo, por empezar, que podemos hacer un esfuerzo para ver en cada una de estas tendencias macrosociales, y en otras más específicas que ocurren a nivel microsocial, no sólo una amenaza sino también una oportunidad.

El cuadro siguiente pretende reflejar esta posibilidad.

1. Fuente: Instituto para Estudios Políticos, en base a datos de la revista Forbes y del Banco Mundial.

PARÁMETRO	AMENAZA	PERFIL	OPORTUNIDAD
Nivel macrosocial			
Nuevo contrato social	Sociedad dual		Trabajo en comunidades y familias
Retracción del Estado	Hegemonía de intereses particulares		Menor corrupción. Mayor protagonismo del sujeto en organizaciones de la sociedad civil.
Menores recursos para acción social	Desprotección. Privatización (quedar privados de)		Generación de recursos alternativos
Sutilización de los mecanismos de control social	Represión internalizada, in-corporada.		Menor coerción
Pérdida de la hegemonía de las grandes religiones	"Sectarización" de las religiones		Búsqueda activa por parte del individuo de sus propias respuestas.
Cambio en la conformación de la familia	Volatilización, fugacidad, falta de compromiso de los afectos		Vida afectiva constituida en base a afectos actuales y no históricos
Nuevo rol social de la mujer	?		Equidad en las relaciones de género
Globalización económica	Economía del apartheid. Concentración de la riqueza		Transferencia de recursos hacia países menos desarrollados. Posibilidades de desarrollo económico
Volatilidad de los mercados financieros	Big Bang financiero		Reconstrucción de las relaciones económicas internacionales
Desempleo estructural	Depresión (social e individual)		Búsqueda de nuevas alternativas de trabajo
Violencia física	Destrucción		Necesidad de prevención
Desarrollo tecnológico	Degradación del trabajo humano		Liberación del potencial creador de las personas
Comunicación social, Realidad virtual	Alienación (mero entretenimiento)		Conectividad y aprendizaje

PARÁMETRO	AMENAZA	PERFIL	OPORTUNIDAD
Sociedad del conocimiento	Estratificación social. Exclusión de los ignorantes		Desarrollo y movilidad social
Nivel microsocial (organizacional)			
Crecimiento en tamaño (fusiones y adquisiciones)	Monopolios, Dominación		Mayores recursos para investigación y desarrollo. Mayores posibilidades de inversión
Pequeñas empresas desprotegidas	Pérdida de tejido social		Generación de mecanismos solidarios de defensa
Exacerbación de la competencia	Sub-optimización del Todo por las partes		Superación de los estándares. Calidad
Servicio al cliente	Nueva religión laica. Manipulación		Mejores relaciones sociales. Cuidado mutuo.
Pop-degradación de la teoría	Ocultamiento ideológico		Mayor participación en las decisiones
Demanda de mayor involucramiento	Coerción		Apropiación del acto
Mayores exigencias laborales	Stress		Expansión de las capacidades
Achatamiento de la pirámide jerárquica	Menores posibilidades de carrera		Legitimidad de las jerarquías lógicas por sobre las de control
Mejores recursos tecnológicos	Eliminación del trabajo humano		Productividad. Mejora en la calidad de vida laboral
Trabajo en redes	Pérdida de identidad organizacional. Debilitamiento de la pertenencia		Conectividad. Cooperación.
Teletrabajo	Alienación		Encuentro con otros
Nuevo contrato psicológico	Desprotección, inseguridad, pérdida de autoestima y de pertenencia, depresión		Autonomía, creatividad, solidaridad

Soy consciente en cuanto a que la coherencia del cuadro está expuesta a las tres improbabilidades que vienen atravesando este libro.

Es *semánticamente* improbable especificar de manera clara, exenta de ambigüedades y aún de contradicciones, en qué consisten las amenazas y las oportunidades para cada parámetro.

Desarrollar la afirmación polémica en cuanto a que la necesidad de prevención se constituye en la oportunidad que trae consigo la violencia física, me llevaría mucho más tiempo y espacio del que dispongo, y aún así no sé si lo lograría. Inclusive en cuanto al nuevo rol social de la mujer me ha resultado del todo imposible especificar la amenaza, porque no me siento amenazado por este cambio.

Es *sintácticamente* improbable que todas las amenazas y oportunidades de todos los parámetros se articulen armónicamente y que algunas no se contradigan. La productividad, que aparece como una oportunidad creada por la disponibilidad de mejores recursos tecnológicos, es también una amenaza en tanto generadora de desempleo estructural.

Es *pragmáticamente* improbable que todos interpretemos estos parámetros de la misma manera, dada la diferente forma en que nos afectan. La interpretación de las oportunidades y amenazas depende de la forma en que nos posicionamos frente a ellos. De esta manera, si alguien es poseedor de conocimiento económicamente valorado, la exclusión de los ignorantes en la sociedad del conocimiento puede no significarle una amenaza sino una oportunidad, medida en términos de su propio desarrollo individual.

Y sin embargo, algo hay que hacer para que lo improbable no deje de ser posible. No en vano la capacidad de sostener buenas utopías es una política a la que adscribo. Creo que podemos juntarnos, trazar el perfil del cambio social requerido y trabajar para que la tendencia vaya efectivamente en el sentido de la oportunidad y no de la amenaza.

El significado está en el contexto. Que un hecho se configure como una amenaza o como una oportunidad depende del contexto de significación. El incremento de productividad es una amenaza en un mundo que pierde sus lazos de solidaridad. Es una oportunidad en el marco de un sistema de distribución más equitativo, porque permite la aplicación del tiempo liberado a actividades que pueden enaltecer nuestra condición humana.

La sutilización de los mecanismos de control ha traído consigo la seducción de un discurso que se presenta como "paz y amor". Baste como ejemplo de ello la Tercera Conferencia Anual sobre Espiritualidad en los Negocios, que se llevó a cabo en Puerto Vallarta, México, en noviembre de 1997. Se habló mucho allí de inspiración, de progreso, de felicidad, de amor, términos todos que al igual que el que tituló a la Conferencia, en poco se compadecen con los sentimientos que priman en nuestras organizaciones hoy día. Significantes, allí, carentes de significado, vaciados de sentido.

Pero el discurso ocultador no asume solamente esta forma, que de tan burda resulta ridícula. Se reviste también de un carácter "liberador", pregona en favor de la creatividad, del compromiso, de la motivación, de la participación, de la autogestión, de la cooperación para el trabajo en equipo, del pluralismo, de la diversidad, del consenso.

Tal proliferación de cosas buenas oculta, al mismo tiempo, porque no hace alusión a ellas, la falta de humanidad de los ajustes y las "reingenierías", la exclusión y la prescindibilidad, la precarización del empleo, las privatizaciones que nos privan de los servicios sociales, el debilitamiento de los sindicatos como herramienta de defensa de los trabajadores, la economía del *apartheid* emergente de las diferencias abismales que existen entre lo que ganan quienes están en el vértice y en la base de la pirámide organizacional, la expansión del concepto de remuneración variable como versión políticamente correcta del trabajo a destajo.

El discurso ocultador seduce con la negación de las contradicciones.

Y sin embargo algo hay que hacer.

Una posibilidad, por de pronto, es juntarnos para ir, seriamente, rigurosamente, en la dirección que señala el "canto de sirenas". Juntarnos para hacer realidad el discurso que está pensado para ocultar. Juntarnos para procurar firmemente que la cooperación, la participación, el pluralismo y la diversidad se erijan en los valores rectores del desarrollo social y organizacional, pero no se enarbolen, a simple título de manipulación, para enmascarar sus opuestos. Para que incluso la espiritualidad, la inspiración y el amor no sigan siendo palabras ajenas al ámbito organizacional.

Si nos invitan a participar, participemos juntos; si nos invitan a expresarnos libremente, hagámoslo juntos; si nos invitan a comprometernos, asumamos el compromiso sin resignar nuestros propios intereses, ni dejar de tener en cuenta las contradicciones a que da lugar la existencia de otros intereses particulares.

Cambiemos la alienación que ha surgido como valor propio en esta sociedad, a partir de las infinitas interacciones recurrentes generadas por el operador "individualismo". Pongamos en su lugar el operador "solidaridad", y obtengamos como resultado la autonomía. Porque, paradoja al fin, nuestra autonomía como individuos sólo es posible si se realiza dentro de una red de solidaridad social.

Si en el año 2015[2] siete mil millones de personas van estar afuera del sistema, nadie se va a salvar, ni siquiera los que estén adentro, porque —nuevamente— no hay salvación si no es con todos.

Esta sociedad —ninguna en realidad, visto desde una perspectiva histórica— no se presta fácilmente al análisis sistemático de las contradicciones. Las vive, las "actúa" y las oculta.

Es difícil aceptar que no hay cooperación sin competencia, semejanza sin diferencia, rectitud sin desviación, seguridad sin riesgo, integridad sin fragmentación, orden sin desorden en fin. Resulta difícil aceptarlo a nivel individual, y más aun, evitar "actuarlo" a nivel

2. N. del E. Tener en cuenta que el texto original fue publicado en 1998.

social, donde rápidamente algunos nos encarnamos en cooperantes o competitivos, semejantes o diferentes, rectos o desviados, seguros o arriesgados, íntegros o fragmentados, ordenados o desordenados, mientras otros se ponen —o los ponemos— en la vereda opuesta.

Y sin embargo, algo hay que hacer.

Robert Reich (1991) ha señalado que están surgiendo en el mundo tres amplias categorías de trabajo:

Los *servicios rutinarios de producción* abarcan "los diferentes tipos de tareas cumplidas por los trabajadores de la *tropa de infantería* del capitalismo americano, en las empresas de alto volumen de producción". Se los considera como tareas manuales, pero "también incluyen funciones de supervisión rutinaria desempeñadas por gerentes de bajo y mediano nivel".

Los *servicios en persona* (o personales) también "consisten en tareas simples y repetitivas, pero se deben proporcionar de persona a persona". Quienes los dan, están en contacto directo con los destinatarios de su trabajo.

Los *servicios simbólico-analíticos* incluyen las actividades de "los expertos en intermediación estratégica, identificación y resolución de problemas".

Desde este marco conceptual, la concepción del diseño como resolución de contradicciones que he presentado pretende erigir a los diseñadores en analistas simbólicos, personas que sean capaces de identificar y resolver problemas. Más aún, personas que sean capaces de crear problemas que valga la pena resolver.

El diseño de organizaciones, y por lo tanto el análisis organizacional, puede ser meramente un servicio personal destinado a quienes detentan el poder en las organizaciones si excluye el análisis sistemático de las contradicciones que el ejercicio de ese mismo poder provoca.

Este libro, modestamente, es una invitación a convertir el análisis sistemático de las contradicciones en práctica favorecedora

de la autonomía tanto del sujeto como de la organización. Se aplica al campo de las organizaciones sociales, porque es allí donde me siento autorizado para "universalizar" el sentido que he dado a mi experiencia profesional.

Doy fe, a través de esta experiencia, que el análisis sistemático de las contradicciones facilita el logro de la eficacia de la organización y promueve la salud de los individuos.

Facilita el logro de la eficacia, porque la organización no puede ser eficaz si sus participantes niegan alguno de los términos de las contradicciones que enfrentan cotidianamente.

Promueve la salud de los individuos, porque además de favorecer el desempeño de sus roles en la organización, les permite hacer extensivo el aprendizaje que resulta del análisis de las contradicciones a otros ámbitos de su vida, favoreciendo integralmente su adaptación activa a la realidad.

El diseño, entendido como análisis sistemático y resolución de contradicciones, no es obviamente la panacea universal. Pero sí va en la dirección de construir organizaciones que sean capaces de sostener buenas utopías.

El diseño, así entendido, es ciertamente en sí mismo una buena utopía. He escrito este libro para ayudar a que se transforme en realidad.

ANEXO

EL MODELO DE LA IDENTIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

En el nivel ontológico, se ha caracterizado a la organización en general como *sistema abierto*, o sea desarrollando interacciones, modificando y siendo modificada por su contexto, con un paradigma *subyacente* que podríamos denominar *adaptativo*.

Se puede complementar esta visión con otra que apunta a señalar las características de *sistema cerrado* que presentan las organizaciones, en función de la preservación de su autonomía, bajo el *paradigma* de la *autoorganización*.

IDENTIDAD Y ESTRUCTURA

Enfatizo primero el concepto de *identidad*, pues quiero significar con él aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo.

De acuerdo con este concepto, las organizaciones se comportan como *homeostatos* que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes.

Se cierran sobre sí mismas, generando de continuo acciones que, reiteradas a lo largo del tiempo, preservan su identidad.

> Este proceso de regeneración constituye la *clausura organizacional*. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de

> ciertos rasgos que le dan singularidad y continuidad a la organización [...] Todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización es constitutivo de su identidad (Etkin y Schvarstein, 1989).

La identidad se materializa a través de una *estructura*, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora concreto. La estructura se define "por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control" (Etkin y Schvarstein, 1989).

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender cómo, frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece.

Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres *dominios*: el de las *relaciones*, el de los *propósitos* y el de las *capacidades existentes*.

El primero alude a las relaciones entre las personas, el segundo a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente, y el tercero se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones.

Las relaciones entre dominios son de causalidad recíproca. Por ejemplo, más propósitos que se cumplen generan mayores capacidades existentes, las que, a su vez, permiten que se encaren proyectos más ambiciosos.

Las articulaciones entre dominios están regidas por procesos, que son:

a) *Adjudicación y asunción de roles*, entre el dominio de las Relaciones y el de los Propósitos.

b) *Capacitación*, entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades existentes.

c) *Productividad*, una mejor relación entre insumos y productos, entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades existentes.

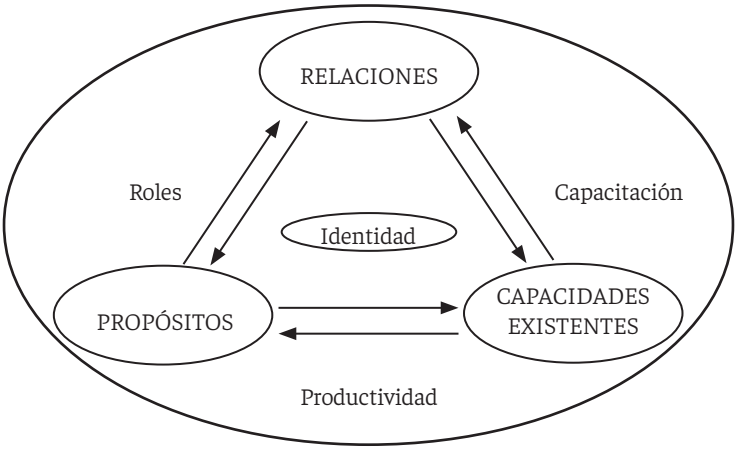


Figura 1

El articulador entre relaciones y propósitos es el concepto de *rol*, porque la función del rol implica objetivos, mientras que su *status* alude a las relaciones con otros roles. Por lo tanto, el concepto de rol permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.

Así, por ejemplo, el hospital pediátrico que se proponga incluir a la familia en internaciones de los pequeños pacientes, necesitará roles y articuladores familia-hospital, incluyendo por ejemplo asistentes sociales y terapeutas de familia.

Los procesos de capacitación permiten a los sujetos adquirir los conocimientos y las habilidades necesarios para utilizar las capacidades existentes. La introducción de medios audiovisuales en una escuela, por ejemplo, generará la necesidad de capacitar a los docentes en el uso de estas técnicas.

Finalmente, la productividad debe entenderse como el uso más eficiente de los recursos, no sólo en términos de producto obtenido sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los mismos fines.

La figura 2 aborda sintéticamente la definición de los dominios, la lógica dominante y los conceptos incluidos en cada uno. Remito al lector a la bibliografía citada para la profundización de esta temática.

DOMINIO	DEFINICIÓN	LÓGICA DOMINANTE	NOTAS
DE LAS RELACIONES	Personas articuladas entre sí en una estructura que reconoce determinantes: a) Ideológicos (valores) b) Organizacionales (roles) c) Libidinales (afectos)	La heterogeneidad determina conflictos que se resuelven a través de la lógica del *poder*	— Se analizan mecanismos de asunción y adjudicación de roles. — Vectores: pertenencia, pertinencia, cooperación, comunicación, aprendizaje.
DE LOS PROPÓSITOS	—Los integrantes proponen metas, políticas, objetivos, que orientan su acción. —Los propósitos son ideas agrupables entre sí	Lógica de la *racionalidad*. El denominador común es la búsqueda de orden, permanencia, estabilidad (explícitos o implícitos)	—Se incluyen propósitos de personas, de grupos, de la organización. —Pueden ser contradictorios. —La condición de los propósitos es la pertinencia respecto de la organización.
DE LAS CAPACIDADES EXISTENTES	Recursos de diferentes clases	Lógica del *usufructo*. Una capacidad se acumula en tanto su utilización tenga sentido para la organización.	Se incluyen no sólo medios materiales (edificios, maquinaria, etc.) sino también normas, técnicas, modelos, valores, creencias, mitos.

Figura 2

BIBLIOGRAFÍA

Apostel, L., Bottomore, T. y otros: *Interdisciplinariedad y ciencias humanas*. Tecnos / Unesco, 1982.

Ardoino, J. (1980): "La intervención: ¿Imaginario del cambio o cambio de lo imaginario?". En Guattari, F. *La Intervención Institucional*. Folios, México, 1981.

Arfuch, L., Chaves, N. y Ledesma, M.: *Diseño y Comunicación. Teorías y enfoques críticos*. Paidos, Buenos Aires, 1997.

Argyris, C. y Schön, D.: "Participatory Action Research and Action Science Compared". *Revista American Behavioral Scientist*. Vol. 32, nº 5. mayo / junio de 1989.

Ashby, R.: *An introduction to cybernetics*, Nueva York, Chapman & Hall, 1956.

Atlan, H.: *Entre le cristal et la fumée*, París, Seuil, 1979.

Bajtin, M.: *Estética de la creación verbal*. Siglo XXI, México, 1982. Citado por Arfuch, L., Chaves, N. y Ledesma, M., en *Diseño y Comunicación. Teorías y enfoques críticos*. Paidós, Buenos Aires, 1997.

Baremblitt, G.: *Saber, poder, quehacer y deseo*. Nueva Visión, Buenos Aires, 1988.

Barthes, R. (1985): "Elementos de semiología", en *La aventura semiológica, Barcelona*, Paidós, 1990.

Bateson, G. (1972): *Pasos hacia una ecología de la mente*. Planeta - Carlos Lohlé, Buenos Aires, 1991.

Beer, S.: *Brain of the firm*, Nueva York, Herder and Herder, 1972.

————: *The heart of enterprise*. John Wiley, Great Britain, 1979.

————: *Diagnosing the System for Organizations*. John Wiley, Great Britain, 1985.

Beller, D.: "Clase dictada en la Escuela de Psicología Social", fundada por el Dr. Enrique Pichon-Riviére, dirigida por Ana Quiroga, Buenos Aires. Biblioteca de Psicología Social Pichoniana. 1983

Bentham, J. (1822): *El Panóptico*. Ediciones de la Piqueta, Madrid, 1979.

Benveniste, E.: *Problemes de linguistique générale*, Gallimard, Paris, 1966. Citado por Greimas, A.J. y Courtés, J. *Semiótica. Diccionario razonado de la teoría del lenguaje*. Gredos, Madrid, 1979.

Berger, P. y Luckman, T. (1968): *La construcción social de la realidad*. Amorrortu, Buenos Aires, 1983.

Bernstein, D.: *Company Image & Reality*. Cassell, Great Britain, 1986.

Blau, P. y Scott, W. R.: *Formal organizations*, Chandler Publishing, San Francisco, 1962.

Bourdieu, P. (1979): "La distinction", citado por García Canclini, N., en el prólogo de *Sociología y cultura.* Grijalbo, México, 1984.

————: (1982): *Sociología y cultura*. Grijalbo, México, 1990.

Brown, M.: *Working Ethics*. Jossey Bass, San Francisco, 1990.

Case, J.: *Open-Book Management*, Nueva York, Harper Business, 1995.

Chappell, T.: *The soul of business. Managing for profit and the common good*, Nueva York, Bantam Books, 1993.

Chaves, N.: *La imagen corporativa*, Barcelona, Gustavo Gilli Editores, 1988.

Cicourel, A. (1968): "L'acquisizione della struttura sociale", citado por Wolf, M. en *Sociologías de la vida cotidiana*, Madrid, Cátedra, 1979.

Cohen, M., March, J., Olsen, J.: "A garbage can model of organizational choice". *Administrative Science Quarterly* N° 17, 1972.

————: *Ambigüity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget. 1976.

Dant, T.: *Knowledge, Ideology & Discourse*. Routledge, London, 1991.

Debray, R.: *El estado seductor*. Manantial. 1995

Dupuy, E., Devers, T. y Raynaud, I.: *La communication interne : vers l'enterprise trasparente*. Editions d'Organisation, 1988.

Eagleton, T.: *Literary Theory An Introduction*. Univ Of Minnesota Press, 1996.

Eco, U.: *Signo*, Barcelona, Labor, 1988.

Etkin, J.: *La doble moral de las organizaciones*. McGraw Hill, Madrid, 1993.

Etkin, J. y Schvarstein, L.: *Identidad de las organizaciones*. Paidós, Buenos Aires, 1989.

Etzioni, A.: *A comparative analysis of complex organizations*, Free Press, Nueva York, 1961.

————: *Organizaciones modernas*. Uteha, Buenos Aires, 1972.

Falletta, N.: *The Paradoxicon: A Collection of Contradictory Challenges, Problematical Puzzles and Impossible Illustrations*. Turnstone Press, 1985

————: (1988): "Le libre des paradoxes", citado por Le Mouél, J. en *Crítica a la eficacia*, Barcelona, Paidós, 1992.

Flores, F.: *Management and communication in the office of the future*. University of California, Berkeley, 1982.

————: *Inventando la empresa del siglo XXI*. Hachette. 1989.

Forester, J. (1981): "Critical theory and organizational analysis". Citado por Mumby, D. en *Communication and Power in Organizations*. Ablex, New Jersey, 1988.

Foucault, M.: "The Archaeology of Knowledge". Citado por Dant, T. en *Knowledge, Ideology & Discourse*. Routledge, London, 1991.

Frondizi, R.: *¿Qué son los valores? Introducción a la axiología*. Fondo de Cultura Económica, México, 1958.

Fukuyama, F.: *Trust*. Free Press, New York, 1995.

Geertz, C.: *The Interpretation of Cultures*. Basic Books, Inc., Publishers

New York, 1973.

Goffman, E. (1959): *Internados*, Madrid, Amorrortu, 1970.

————: (1964): *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Buenos Aires, Amorrortu, 1971.

González Requena, J. *El espectáculo informativo*. Akal, Madrid, 1989.

Greimas, A. J. y Courtés, J. (1979): *Semiótica*, Madrid, Gredos, 1990.

Guattari, F.: *Psicoanálisis y transversalidad.* Siglo XXI, Buenos Aires, 1976.

————: "Entrevista". En *La Intervención Institucional*. Folios, México, 1981.

Guéhenno, J.M. (1993): *El fin de la democracia*. Paidós, Barcelona, 1995.

Habermas, J.: *Knowledge and human interests*. Beacon Press, Boston, 1972. Citado por Mumby, D. en *Communication and power in Organizations*. Ablex Publishing Corp, New Jersey, 1988 (Pag. 29 a 31).

Hall, E.: *The hidden dimension*, Nueva York, Doubleday Press, 1966.

Herzberg, F. y otros: *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley, 1959.

Hess, R. y Savoye, A.: *L'analyse institutionelle*. PUF, Paris, 1981.

Hjemslev, L. (1959): "Ensayos lingiísticos", citado por Barthes, R. en *La aventura semiológica*, Barcelona, Paidós, 1990.

Hofstadter, D.: *Gödel, Escher, Bach: un Eterno y Grácil Bucle*. Tusquets Editores, 1899.

Jakobson, R.: *Essais de linguistique générale*. Minuit, Paris, 1963. Citado por Giraud, P. en *La Semiología.* Siglo XXI, México, 1987.

Jaques, E. (1982): *La forma del tiempo*, Buenos Aires, Paidós, 1984.

————: (1989): *Requisite Organization: The CEO's Guide to Creative Structure and Leadership - Hardcover*. Cason Hall, USA, 1992.

————: "In Praise of Hierarchy". *Harvard Business Review*, January- February 1990.

Kaplan, R. y Norton, D.: "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard Business Review*, January-February 1996.

Katz, D. y Kahn, R.: *The social psychology of organizations*, Nueva York, Wiley, 1966.

Kesselman, H., Pavlovsky, L. y Frydlewsky, E.: *Las escenas temidas del coordinador de grupos*. Fundamentos, 1978.

Kirk Downey, H. y Brief, A.: "How cognitive structures affect organizational design". En *The Thinking Organization*, editado por Sims, H. y Gioia, D. Jossey Bass, San Francisco, 1986.

Kojéve, A.: *La dialéctica del amo y del esclavo en Hegel*, Buenos Aires, La Pléyade, 1943.

Kouzes, J. y Posner, B.: *Credibility*. Jossey Bass, San Francisco, USA, 1993.

Lakoff, G. y Johnson, M. (1980): *Metáforas de la vida cotidiana*. Cátedra, Madrid, 1991.

Lang, P.: Seminario sobre el método apreciativo, llevado a cabo en la Fundación Interfas, Buenos Aires, 1996.

Langdon, D.: The new language of work. HRD Press, Massachusetts, 1995.

Lapassade, G. y Lourau, R. (1971): *Las claves de la sociología*. Laia, Barcelona, 1973.

Lapassade, G.: *El analizador y el analista*. Gedisa, Barcelona, 1979.

Le Mouël, J. (1991): *Crítica a la eficacia*. Paidós, Barcelona, 1992.

Levinson, H.: *Psychological man*. The Levinson Institute. USA, 1976.

Lewin, K. (1947): *La teoría del campo en la ciencia social*, Barcelona, Paidós, 1988.

Llanos, A.: *Introducción a la dialéctica*. Editorial Rescate, Buenos Aires, 1986.

Lourau, R.: *El análisis institucional*. Amorrortu, Buenos Aires, 1975.

Lucas, J. R. (1973): "A Treatise on Time and Space", citado por Jaques, E. en La forma del tiempo, Buenos Aires, Paidós, 1984.

Luhmann, N.: "Diversos artículos de su confrontación con Habermas", citado por Rodríguez, D. y Arnold, M. en *Sociedad y teoría de sistemas*, Editorial Universitaria, Chile, 1990.

————: "La improbabilidad de la comunicación". Revista Internacional de Ciencias Sociales, XXIII, París, 1981. Citado por Rodríguez, D, y Arnold, M. en *Sociedad y Sistemas Sociales*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1991.

————: (1984): "Sistemas Sociales. Compendio de una Teoría General", citado por Izuzquiza, I. en Sociedad y sistema, Barcelona, Paidós, 1990.

Maquiavelo, N. (1513): *El príncipe*. Ed El Ateneo.

Martínez Miguélez, M.: *El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. Editorial Trillas, 1997.

Maturana, H. (1975): "Man - Machine Studies". *Cuaderno del G.E.S.I. Nº 4*, Buenos Aires, 1982.

Maturana, H. y Varela, F.: "Sistemas Autopiéticos. Una caracterización de la organización viviente". *Cuaderno del G.E.S.I. Nº 4*, Buenos Aires, 1982.

———— (1975): "Teoría de autopoiesis". *Cuaderno del G.E.S.I. Nº 4.* 1982.

————: *El árbol del conocimiento*. Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1986.

Matus, C. (1987): *Adiós, Señor Presidente*. Editorial Pomaire, Caracas, 1988.

McGregor, D. (1957): *The human side of enterprise*. Nueva York, McGraw Hill. 1960.

McLuhan, M. (1964): "Understanding Media", citado por Guiraud, P. en *La semiología*, México, Siglo XXI, 1984.

Mendel, G.: "El sociopsicoanálisis institucional", en *La intervención institucional*, México, Folios, 1981.

———— (1992): *La sociedad no es una familia*. Paidós, Buenos Aires, 1993.

Moles, A.: "Las leyes del punto aquí". Conferencia dada en la Facultas de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires, junio de 1987.

Morgan, G.: *Images of Organization*. Sage, USA, 1986.

Morin, E. (1977): *Ciencia con consciencia*. Anthropos, Barcelona, 1984.

————: *El método. La naturaleza de la naturaleza*. Cátedra, Madrid, 1981.

————: *Science et conscience de la complexité,* Aix en Provence, Librairie de L'Université, 1984.

Nonaka, I. y Takeuchi, H.: *The knowledge creating company*. Oxford University Press, New York, 1995.

Pérez del Viso, I.: "El sistema de gobierno en Ignacio de Loyola". Artículo publicado en el diario *La Nación*, 28 de julio de 1991.

Perrow, C. (1972): *Complex Organizations*. Random House, New York, 1986.

Peters, T.: *The Tom Peters Seminar*. Vintage Books, USA, 1994.

Petit, F. (1979): *Psicosociología de las organizaciones*. Herder, Barcelona, 1984.

Pichon-Rivière, E. (1975): *El proceso grupal*. Nueva Visión, Buenos Aires, 1980.

Presas, M.: "La identidad narrativa". Artículo publicado en el diario *La Nación*, 31 de octubre de 1993.

Prigogine, I.: *Tan sólo una ilusión. Una exploración del caos al orden*. Tusquets, Barcelona, 1983.

Prigogine, I. y Stengers, L.: *La nueva alianza*, Madrid, Alianza Editorial, 1983.

Quick, T. (1989): *El pensamiento innovador en la empresa*. Paidós, Buenos Aires, 1991.

Quiroga, A.: *Matrices de aprendizaje*. Ediciones Cinco, Buenos Aires, 1991.

Rawls, J.: *Theory of Justice.* Harvard University Press. Cambridge, Mass. 1971. Citado por Brown, M. en *Working Ethics*. Jossey Bass, San Francisco, Ca. 1990. (pag 129-130).

Reich, R. (1991): *El trabajo de las naciones*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1993.

Ricoeur, P. (1969): *Hermenéutica y estructuralismo*. Megápolis, 1987.

———— (1990): *Soi-même comme un autre.* Seuil, París, 1990. Citado por Presas, M. en "La identidad narrativa". Artículo publicado en el diario *La Nación*, 31 de octubre de 1993.

Rockart, J.: "Chief Executives define their own data needs". *Harvard Business Review*, Estados Unidos, 1979.

Rodríguez, D. y Arnold, M.: *Sociedad y teoría de sistemas*, Santiago, de Chile, Editorial Universitaria, 1990.

Rousillon, R.: "Espacios y prácticas institucionales. La liberación y el intersticio". En *La Institución y sus instituciones*. R. Kaës y otros. Paidós. 1993.

Sartre, J.P.: *Critique de la raison dialectique*. Gallimard, Paris, 1960.

Saussure, F. de: *Cours de Lingüistique Génerale*. Payot, Paris, 1949. Citado por Guiraud, P. en *La Semiología*. Siglo XXI, Mexico, 1987.

Schein, E.: "The individual, the organization and the career". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol 7, N° 7, 1971.

Schvarstein, L.: *Psicología social de las organizaciones,* Nuevos aportes. Paidós, Buenos Aires, 1991.

Searle, J. R.: *Speech Acts.* Cambridge University Press. 1970.

Segal, L.: *The dream of reality*. Norton, New York, 1986.

Simon, H.: *Administrative Behavior*. McMillan. 1947.

Susman, G.: "Investigación - Acción: perspectiva de los sistemas sociotécnicos". Documento para el I Curso Iberoamericano de Desarrollo de la Alta Dirección Pública, 1970.

Thompson, J.: *Organizations in Action*, McGraw-Hill, Nueva York, 1969.

Vaill, P.: *Managing as a performing art*. Jossey Bass, San Francisco, 1989.

Vattimo, G. y Rovatti, P. (eds).: *El pensamiento débil*. Cátedra, 1988.

Vizer, E.: "El modelo actor - observador y el desarrollo de una perspectiva comunicacional". Trabajo publicado en la recopilación *Investigar la Comunicación.* Universidad de Guadalajara, México, 1994.

Von Foerster, H. (1985): *Ethics and Second-Order Cybernetics*. Presentación a la International Conference Systems & Family Therapy, Paris, 1990.

————: *Observing Systems*. Intersystems Publications, California, 1984.

Wagensberg, J.: *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Tusquets, Barcelona, 1985.

Weick, K.: T*he social psychology of organizing*. Sage. 1979.

Weil, P. (1990): *La comunicación global*. Paidós, Barcelona, 1992.

Wellmer, A. (1985): *Sobre la dialéctica de modernidad y postmodernidad*. Visor, Madrid, 1993.

Wildavsky, A.: *The art and craft of policy analysis*. McMillan Press, London, 1979.

Wolf, M.: *Sociologías de la vida cotidiana*, Madrid, Cátedra, 1982.

————: "Entrevista", en *La intervención institucional*, México, Folios, 1981.

————: "In Praise of Hierarchy", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1990.

————: *Organizaciones modernas*, Buenos Aires, Uteha, 1972.

ÍNDICE TÉMATICO

Actor y personaje 115, 346, 357
Actos del habla 30
Adaptación activa a la realidad 275
Administración 357, 377
Agente 394
Algoritmo 297
Análisis institucional 342
Análisis organizacional 348
– momentos de la operación 363
– rol del "usuario" 365–369
– tensiones del 370
Analizador natural 112
Anarquías organizadas 37
Aprendizaje II (dos) 282
Aprendizaje III (tres) 282
Aprendizaje I (uno) 281
Apropiación del acto 275, 343
Atravesamiento 61, 154, 341
Autonomía 65, 278, 291

Cambios
– conservativos 139
– destructivos 139
– dimensiones 331
– innovativos 139
Campo y *habitus* 137, 420
Ciclos internos 131
Clausura organizacional 316, 477
Clima laboral 126–129
Coherencia expresiva 75, 432–433, 449
Competencia social organizacional 315
Comunicación 120, 165–173, 353–356, 492
– externa, 420–427
– funciones de la 166–167
– global, 420–427
– interna, 420–427
– sistemáticamente distorsionada 458
Conductas propias (*eigen behaviors*) 313
Contexto de significación 15, 122, 443, 473
Contexto externo 139
Contexto pertinente 140
Contradicciones universales del diseño 245
Contrato psicológico 85, 115, 126
Contrato significante 318
Control 44, 123, 357
Cultura 106

Demanda y encargo 344
Descripción heterónoma 291
Diagnóstico organizacional 148
Dialéctica 47, 227, 245, 306
Dinero 133
Discurso 393–400
Discurso identificatorio de una organización 400–407
Diseño
– alcances 16
– definición 20, 71–72
Distancia de rol 119, 343, 357, 412
Dominios de la organización 458, 478
– de las capacidades existentes 85, 460
– de las relaciones 84, 459
– de los propósitos 102–105, 460

Eficacia 275, 358–363
Empleabilidad 45
Empowerment 39, 276
Encargo y demanda 344
Encuadre 256–261
Entropía 29, 293
Epistemología de la modernidad 30
Equidad diferencial 129
Equipos virtuales 171
Error epistemológico 281
Error ontológico 281
Espacio-abstracción 111

Espacio-materialización 112
Especificación 18, 50–63, 120, 130, 214, 257
Estructura 351, 477
Estructura formal 108
Estructuras de significación 101, 274, 314, 321
Estructuras organizativas 36
Ethos 290
Evaluación del desempeño 117

Factores críticos de éxito 141
Falso consenso 170, 458
Feedback de 360° 227
Función-signo 73

Géneros discursivos 404
Gestión a libros abiertos (*open book management*) 134, 159
Gestión de proyectos 268
Gestión de recursos humanos 116
Globalización 62
Gobernabilidad 18, 141, 155–157, 444, 450
Grupos operativos 285–287

Habitus y campo 137
Habla y lengua 178
Heteronomía 65
Heurística 296
Holón 154
Horarios flexibles 41

Identidad construcción 83
Identidad de las organizaciones 97, 132, 385–392, 477
Identidad narrativa 418
Ideología 216
Implicación 62, 224–226
Improbabilidad
– pragmática 58, 117, 295, 418, 447, 472
– semántica 58, 117, 294, 418, 445, 472
– sintáctica 58, 117, 295, 418, 446, 472
Inducción 62
Institución 338–340
Interdisciplinariedad 222
Intertextualidad 400
Investigación - acción participativa 264–268
Isotopía 100, 218, 283

Lengua y habla 178

Matrices de aprendizaje 211
Matriz analítica de relaciones entre sistemas 75
Metáforas de la organización 231, 238
– máquina 26, 46, 64, 233
– organismo (ser vivo) 46, 64, 233
Metamétodo 17
Metapunto de vista 297
Método apreciativo 168, 260
Modelos hegemónicos 61, 340
Modelos operacionales 149
Modernidad 17, 27, 34
Momentos de análisis y de intervención 175

Niveles de recursividad 249
Nivel focal 153

Objetivos elongados (*stretched goals*) 127
Organización convocante 116
Organizaciones aprendientes (*learning organizations*) 59, 281
Organizaciones débilmente acopladas 151
Organización informal 130
Organización - objeto 341
Organización - sujeto 62, 342, 408
Oxímoron 10, 37, 278, 280, 283, 289

Paradoja 12
Parámetro 157–158
– binarios 161
– compuestos 161
– principales 158
– secundarios 163
– simples 161
Participación 463
Pensamiento débil 31, 44
Perfil de las teorías implícitas acerca de la organización 215
Perfil epistemológico del diseño 328–330

Planificación 357
Plasticidad estructural 279
Poder 113
Políticas sociales en la organización 274–291
Portador y portavoz del discurso 395
Posmodernidad 17, 27, 34
Praxis 178
Procedimiento del etcétera 120

Quemazón (*burnout*) 127

Racionalidad dominante 100
Racionalidades de las organizaciones 98
Racionalidad pertinente 100
Redes 34, 38
Relaciones
– de combinación 74
– de implantación simple 74
– de solidaridad 74
– dialógicas 94, 230, 245
– interfuncionales 119
Relación individuo - organización 47, 276, 350, 459

Semiótica 58
Señales algedónicas 138
Sintaxis del diseño 161, 195
Sistemas
– de disciplina 149
– de recompensa al mérito 251–254
– de reconocimiento 128
Sistemas autoorganizados 329
Situación 136–139
Situación discursiva ideal 398, 454–456
Socialización organizacional 312
Sociedad dual 49
Socioanálisis 344

Tablero de comando balanceado (*balanced scorecard*) 361
Tecnologías centrales 110
Tecnologías de apoyo (o de gestión) 110
Teleología 291
Teletrabajo 39, 143
Tensiones inherentes a
– el discurso de una organización 398
– el discurso identificatorio de una organización 406
– el discurso identificatorio de una organización-sujeto 416
– la comunicación en una organización 356
– las disciplinas que abordan la organización 242–244
– las organizaciones sociales 241
Teorías implícitas 212
– para la gestión de los cambios 332
Tercer canal de comunicación 288–289
Tercerización 36
Tolerancia al error 280
Toma de decisiones 122
Transversalidad 61, 154, 341

Utopías 284

Valores
– propios (*eigen values*) 313, 322–323
– y contradicciones 271
– y credibilidad 441

Wu-wei 334

Esta obra propone una metodología universal de diseño, basada en un enfoque interdisciplinario del análisis organizacional que toma en cuenta los aspectos técnicos y sociales, aplicable a todo tipo de organizaciones y a cualquier objeto —estructuras, procesos, sistemas, políticas, normas, manuales, reuniones, encuestas, etcétera— que sea susceptible de diseño.

A diferencia de los enfoques tradicionales que excluyen las tensiones y paradojas, la concepción del diseño como un producto dinámico de la resolución de contradicciones nos ayuda a comprender cómo incluirlas en nuestros análisis y cómo servirnos de ellas para el logro de nuestros propósitos. Asimismo, el autor presenta aplicaciones a los procesos de cambio y de comunicación en las organizaciones que ilustran el método y enriquecen su comprensión.

Diseño de organizaciones es un trabajo de amplio espectro, que resultará útil para todos los interesados en la mejora de sus organizaciones, cualesquiera que sean su profesión y su rol en ellas.

ISBN 978-631-91545-1-1