



**Vicente Sisto Campos**

**Teoría(s) Organizacional(es)  
Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del  
Sujeto Postmoderno**

**Tesis Doctoral  
dirigida por el Dr. Lupicinio Íñiguez Rueda**

Programa de Doctorat en Psicologia Social  
Departament de Psicologia de la Salut i de Psicologia Social  
Universitat Autònoma de Barcelona

*“El discurso legitimador insiste sobre la fragmentación, la fragmentación de la realidad, la fragmentación del sujeto y sobre el relativismo en el campo de los conocimientos y de los valores.*

*La modernidad instauró nuevas formas de dominación y la postmodernidad, va a instaurar, entre algunas cosas positivas otras que lo serán menos, y en especial nuevas formas de dominación. Por lo tanto no celebro, en absoluto, la entrada de la postmodernidad; lo que sí celebro es la desmitificación de la modernidad, lo que si celebro es la crítica que se está realizando a la modernidad, una crítica que, si para algo sirve, es para sensibilizarnos a los efectos de la dominación, a los efectos de poder que los grandes principios de la modernidad generaban y a los que nos sometíamos sin siquiera saberlo.*

*¿Hay que movilizarse contra la postmodernidad? Parece que sí, pero, desde luego, no en nombre de la modernidad... ¿Hay que rechazar el discurso de la postmodernidad? A mi parecer que no. Rechazarlo desde una perspectiva maniquea, es precisamente una enorme trampa porque, mientras rechazamos el nombre, la cosa avanza. Mientras tanto nuestra subjetividad, nuestros modos de subjetivación (en términos de Foucault), nuestra realidad más próxima, nuestro entorno social, todo esto, lo queramos o no, aceptemos o no la postmodernidad, se está modificando. Hay que tomar muy en serio el estudio y el análisis del discurso legitimador de la postmodernidad, de su discurso programático aun confuso, y hay que tomarse lo muy en serio para analizarlo, no tanto desde una postura de rechazo, que siempre dificulta el análisis, sino, por una parte, para entender mejor esa modernidad que nos ha constituido y que forma nuestro modo mismo de pensar (aquello de pensar sobre nuestro modo de pensar, como decía Foucault) y para intentar ver cuáles son esas nuevas formas de dominación que se avecinan con la postmodernidad”*

*(Tomás Ibáñez, 1996; pp. 72 y 73)*

*“El conocimiento y técnicas psicológicas soportan relaciones de poder (...) Su rol es mucho más que la legitimación del poder. Ellos forjan nuevos alineamientos entre las racionalidades y técnicas del poder y los valores y ética de las sociedades democráticas” (Nikolas Rose, 1989; p. 4).*

# Tabla de Contenido

---

<i>Introducción.....</i>	<i>11</i>
<b>I. ENSAMBLANDO LA TEORÍA COGNITIVO FUNCIONALISTA DE ORGANIZACIONES .....</b>	<b>23</b>
<i>Las Bases de la Teoría Organizacional .....</i>	<i>29</i>
Administración Científica: La Constitución de la Racionalidad como Elemento Fundamental para las Organizaciones.....	29
La Introducción de la Comprensión Funcionalista: Racionalización, Límites y Control como Elementos Constitutivos. ....	37
La Humanización del Trabajo, los Límites Racionales del Individuo y la Psicologización de las Organizaciones .....	43
La humanización del trabajo y la subjetividad e intersubjetividad del trabajo....	46
De la humanización al cálculo de la subjetividad I.....	54
El Sujeto como Entidad Cognitiva: Los Límites de la Racionalidad Individual en la Organización .....	58
La Organización como un Sistema Abierto: el Adentro y el Afuera en las Organizaciones.....	64
Lo intrapsicológico y lo social afuera de la organización (aunque son constitutivos de ésta) .....	67
Administrando el entorno psicológico.....	68
La Teoría Organizacional Dominante.....	71
Sentido de la investigación y gestión en el ámbito de los Recursos Humanos ....	74
<i>Dos Muestras Más de Cálculo de la Subjetividad.....</i>	<i>75</i>
El Diagnóstico Organizacional, Médicos Organizacionales y el Cálculo de la Subjetividad II.....	76
Organización, Cultura y Devenir Organizacional .....	79
<i>Administrando con Modernidad: Racionalidad, Individuo y Teoría Organizacional Contemporánea .....</i>	<i>84</i>
Teoría Organizacional Contemporánea como Teoría Organizacional Modernista.....	86

## **II. HACIA UNA(S) TEORÍA(S) ORGANIZACIONAL(ES) POSTMODERNA(S)..91**

<i>La Época Postmoderna y la No-Funcionalidad de la Teoría Organizacional Moderna</i> .....	98
Un Nuevo Contexto Social para el Desarrollo de la Vida Organizacional	100
Replanteando las Concepciones de Organización para un Nuevo Contexto. Cuestionando el Paradigma Organizacional Dominante .....	103
Flexibilización Organizacional como Estrategia en un Mundo Inestable .....	104
Cambio, pluralidad, paradoja y ambivalencia como características de la vida organizacional.....	107
La Emergencia de lo Postmoderno como Enfoque y Estrategia para un Mundo Postmoderno.....	109
 <i>Cuestionando las Bases Ontológicas y Epistemológicas Modernistas</i> .....	113
Cognición y Cognitivismo como Centro de la Teoría Organizacional Moderna .....	115
Lenguaje y Giro Lingüístico. El Cuestionamiento de la Cognición y la Constitución del Lenguaje y el Discurso como Focos de una Teoría Organizacional Postmoderna.....	118
Hacia un planteamiento ontológico y epistemológico postmoderno.....	125
Epistemología y reflexividad.....	125
Ontología.....	128
 <i>Construyendo La “Teoría Organizacional Postmoderna”</i> .....	132
La Organización como proceso de organizamiento. ....	133
Los procesos de Organizamiento como Construcción Comunal y Social, versus el énfasis en la Racionalidad Individual .....	134
Lenguaje y Discurso como Constructores de la Organización .....	135
Nuevas Metodologías para una Nueva Concepción de Organización.....	136

## **III. HACIENDO COSAS CON “LO POSTMODERNO” .....141**

<i>Gestación y Gestión Social del Conocimiento</i> .....	145
El Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional.....	146
Del Individuo a lo Social.....	149
La Heterogeneidad como Componente .....	152
La Cognición Distribuida Socialmente .....	152
La Distribución Social del Conocimiento.....	153
Conocimiento como Actividad Situada .....	153
La Cognición Socialmente Distribuida se Constituye Lingüísticamente: la Organización como Hiperconversación.....	155
Gestión por Competencias. Administrando la Gestación Social del Conocimiento .....	158

<i>La Organización como Discurso: Hacia una Teoría Organizacional</i>	
<i>Discursiva</i> .....	163
La Organización como Construida Socialmente en el Discurso .....	164
El Discurso y la Narratividad Organizacional .....	166
Definiendo la Comprensión de Discurso: hacia la organización constituida discursivamente .....	167
Las Organizaciones como construcciones narrativas... Narrando Organizaciones. ....	169
El Análisis del Discurso como Análisis Organizacional .....	171
 <i>Haciendo Cosas con el Discurso: El Discurso como Recurso Estratégico....</i>	 175
Los Gerentes como Autores Prácticos .....	178
Una Propuesta de Gestión Estratégica Discursiva.....	183
Texto y Contexto .....	184
Gestión Estratégica Discursiva.....	185
 <i>Administrando Postmodernamente</i> .....	 193
 <b>IV. GEST(AC)IÓN DE LA SUBJETIVIDAD Y LA CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO ‘POSTMODERNO’</b> .....	 <b>195</b>
 <i>La Subjetividad como foco de la Gestión Postmoderna</i> .....	 201
Adoptando una Posición Discursiva para Entender al Sujeto .....	202
Gestando y Gestionando la Subjetividad como Práctica Administrativa ..	204
Gerenciando el Discurso .....	204
Incluyendo Posiciones, Conectando Contextos, Produciendo Individuos .....	208
Gestión de la Subjetividad y la Producción de la Autonomía Individual como Dispositivo Administrativo .....	210
La Organización como Comunidad y el/la trabajador/a como Ciudadano/a Organizacional.....	218
El/la Ciudadano/a de la Democracia Organizacional .....	219
La Organización como Comunidad .....	221
 <i>Seducción del Sujeto para la Gestión del Organizamiento como Simulacro</i>	 224
La Invención del Individuo Libre como Artefacto de Orden Social .....	225
Gestando y Controlando la Subjetividad: Seducción, Deseo y Control.....	230
La Gestión Discursiva hacia la Emoción.....	231
Administrando con Seducción .....	234
La Seducción opera mediante el deseo .....	237
Deseo y Consumo, o el Trabajo como Consumo .....	239
Construyendo la Organización sin Órganos; Gestando al Trabajador como Turista.....	242
Hacia la organización sin órganos .....	242
Construyendo al Trabajador Turista .....	246
Organizamiento como Simulacro .....	249

**V. EL DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD SIN ÓRGANOS. UNA FÁBULA DE  
GEST(AC)IÓN POSTMODERNA.....253**

*Antecedentes de la Flexibilización Laboral de la Docencia En Chile..... 259*

*Metodología y Subjetivación. Una aproximación dialógica heteroglósica.... 263*

La Subjetividad como Constitución Social Activa ..... 264

Construyendo una Metodología: Hacia la Comprensión Participativa de  
la Subjetividad..... 266

La Metodología Cualitativa como Trazar Puentes ..... 267

El Diálogo Sujeto/Sujeto ..... 269

La comprensión participativa y el Séptimo Momento en Metodología Cualitativa  
..... 271

Asumiendo una Posición Discursiva Dialógica Heteroglósica ..... 275

El Discurso ..... 276

El Análisis del Discurso..... 277

Discurso y la Investigación en torno a la Construcción del Sujeto..... 280

Movimientos en Perspectiva Discursiva: Desde el Discurso a la Actividad  
Dialógica Heteroglósica..... 281

La Producción de Datos ..... 284

Acerca de los Criterios Muestrales..... 285

El Análisis Documental ..... 287

La Entrevista Activa como Forma de Comprensión Participativa ..... 288

De las transcripciones ..... 293

La Auto-etnografía y su adecuación para el estudio de la docencia universitaria  
..... 295

El Análisis Operando..... 298

La Cuestión de la Validez..... 300

*La Voz Monológica de las Políticas de Educación Superior. Sujetos sujetos  
a la Razón de Estado. .... 308*

La Sociedad del Conocimiento como La Naturaleza a la cuál debe adaptarse el  
país y la universidad..... 309

La Universidad está petrificada; por lo tanto debe Modificar su Trayectoria .... 311

El Nuevo Management es la Respuesta ..... 313

La Construcción del Sujeto Docente: su desacreditación y la demanda para  
asumir su propia flexibilización laboral como responsabilidad..... 314

Acreditación del Lugar del Enunciador mediante la desacreditación de los  
opuestos..... 317

*La Voz Heteroglósica de los Sujetos Sujetados a la Universidad sin Órganos321*

La Universidad Trivial como espacio de realización ..... 322

La precariedad laboral es precariedad vital: la resistencia de la corporalidad del  
docente..... 329

La universidad como simulacro. Los docentes como simuladores. .... 336

El docente automotivado: la autogestión de la propia seducción.....	340
<i>Simulacros, Contradicciones y Aperturas.....</i>	<i>343</i>
<b>ÚLTIMAS PALABRAS: ABRIENDO VENTANAS .....</b>	<b>349</b>
El Ensamblaje de lo Discursivo en la Máquina/Management.....	356
Contra la Autoría: la Heteroglosia de la Subjetivación .....	357
Contra el Management.....	363
Contra mí mismo .....	366
Buscando Líneas de Fuga: Abriendo Posibilidades.....	368
El ejemplo de la entrevista activa participativa .....	368
El teatro callejero y su función social .....	369
Amanece .....	376
<i>Bibliografía.....</i>	<i>379</i>

En estos años hermosos y difíciles agradezco a mi comunidad. Este trabajo es de ustedes. Este yo no es sin ustedes.

Anita y Vicente, siempre han estado aquí y lo estarán. Ustedes son mi refugio y mi guía. La voluntad y el coraje lo he aprendido de ustedes.

Raquel, Paula y Felipe, qué bueno ha sido encontrarlos en este camino y tenerlos como compañeros de viaje aun en las distancias.

No hubiera sido tan amable Barcelona sin el apoyo de Joan y Lupi, quienes a lo largo de este trayecto me acompañaron e impulsaron en distintos momentos.

Félix, guardo por ti una secreta admiración por saber ser compañero e inspiración aun en la ausencia y distancia.

Esta tesis también va para todos los que han confiado en mí permitiéndome hacer subversión intelectual en las aulas de la psicología chilena. A mis ayudantes, especialmente a ti Luis, y a los tesisistas que he dirigido, quienes se han aventurado a participar en esta guerrilla.

Y a ti, Patricia, por tu profundo amor y tu desmedida intensidad con lo cual me haz apartado de ser un simple transeúnte, observador lejano de mis propios pasos. Tú ya sabes, tu luz arrolladora y apasionada me da vida...

# Introducción

---

Si la televisión, los diarios, las radios y los metros estaban plagados de pulgares levantados acompañados de la frase “¡Piensa Positivo!”, las aceras de Santiago eran cubiertas por libros con títulos tales como “Fish, la efectividad del trabajo en equipo”, “La inteligencia emocional para los negocios”, “¿Quién se ha robado mi queso?”, y muchos otros que, bajo el mismo color y títulos similares, eran ofrecidos por los vendedores ambulantes mientras vigilaban de que no estuviera cerca la policía.

Esta fue la postal de mi llegada a Chile durante el 2001...

Tanto la estrategia publicitaria del “Piensa Positivo” promovida por el gobierno del socialdemócrata Ricardo Lagos y apoyada por la empresa privada, como los libros que se encumbraban en los ranking de ventas de las librerías, así como de los vendedores ambulantes, promovían la misma consigna: en el contexto de un mundo cambiante y flexibilizado cada uno como individuo es responsable de su propio destino; el éxito o fracaso es el signo y resultado de la autonomía individual ejercida en el contexto de la libertad democrática.

En este contexto no es extraño que al volver a Chile y buscar trabajo académico se me abrieran las puertas en el área de la psicología laboral organizacional. Fue así que, como trabajador flexibilizado, contratado como prestador de servicios y pagado según las horas efectivas de docencia, me dediqué a ir de facultad en facultad. La Escuela de Ingeniería Industrial requería clases de liderazgo y desarrollo de equipos, lo mismo que los funcionarios del área salud de la municipalidad de Quilpué; en tanto que la Escuela de Ingeniería Química solicitaba clases de formación para el trabajo; lo que alterné con Talleres en Psicología Organizacional, clases de Epistemología, Psicología de la Comunicación, Psicología de los Grupos, Psicología Social y Psicología Cognitiva en tres Escuelas de Psicología.

La psicología organizacional como psicología social efectivamente aparece posicionándose, sea de modo directo o indirecto, con privilegio en el actual escenario social del Chile en el cual me toca actuar. No es extraño, por lo tanto, que un profesor chileno de epistemología señale con convicción que toda Psicología Social es Psicología Organizacional, por lo tanto, todo nuevo planteamiento en Psicología Social tiene el destino de convertirse en una tecnología para la Psicología Organizacional (Pérez, 1999).

Si bien no asumo completamente la anterior afirmación, esto sí parece confirmarse en las nuevas formas de escribir la psicología organizacional que recogen ideas y autores propios de las vanguardias de las psicologías sociales, ideas que paulatinamente empiezan a proliferar como inspiradoras para la administración y se alcanzan a visualizar poco a poco en los planes de estudio de las nuevas carreras de psicología que han emergido en Chile en estos años. En efecto, lo anterior resulta armónico con una psicología que cada vez más asume y defiende su papel como instrumento fundamental de administración. “Administración”, “Economía y Escasez”, “Economía y Desarrollo”, “Gobernabilidad”, “Economía y Sociedad”, “Empresa y Negocios”, “Marketing”, “Gestión de Organizaciones”, “Economía”, “Economía Laboral”, son algunos de las nuevas materias mínimas y obligatorias que aparecen en la carrera de Psicología, y no es que me esté refiriendo a especializaciones, menciones o postgrados en el área laboral organizacional. Estos ramos conforman el plan básico de las nuevas carreras de psicología emergidas en los últimos años en Chile<sup>1</sup>. De este modo la psicología se alinea con el llamado general a *administrar* la sociedad.

El rol central de la administración en la vida social hoy es tomado como obvio. La administración hoy aborda áreas que antes fueron consideraras más allá de sus dominios y sus acciones están alcanzado un creciente rango de procesos. “El número de áreas de la vida que está siendo administrable también ha crecido” (Townley, 2002; p. 549). Ahora estamos constantemente persuadidos de administrar nuestras relaciones en el intento de ser más atractivos en ellas; intentando

---

<sup>1</sup> Se puede revisar las páginas web de algunas universidades prestigiosas en el ámbito nacional que han lanzado recientemente la carrera de psicología en Chile como la Universidad de Talca ([www.UTALCA.cl](http://www.UTALCA.cl)) y la Universidad Adolfo Ibáñez ([www.UAI.cl](http://www.UAI.cl)).

cuidarnos, administramos nuestra salud; intentado gobernar, administramos la economía (Grey, 1999). El administrador efectivamente parece transformarse en la figura central de la escena contemporánea. MacIntyre (en Townley, 2002) señala que el administrador es el personaje de la modernidad brindando a la sociedad una cultura y moral ideal.

La disciplina de la administración resulta así incrustada en la vida organizacional y social, abstraída de contexto y presentada como una administración de carácter homogéneo y universal para toda organización. La administración se presenta como una técnica portátil, divorciada de una experiencia especializada y de un conocimiento acerca de sujetos particulares, señalándose como aplicable tanto a sector público como privado, y, ante todo, concerniente con el uso eficaz de los recursos (Self en Townley, 2002).

Esta administración abstraída de cuerpos concretos, descorporizada, aparece soportada por una proliferación de técnicas. Técnicas que, nuevamente, tienen una relevancia y aplicabilidad universal, y que pueden ser utilizadas en cualquier organización, donde sea (Townley, 2002).

En este contexto, como lo ha detallado Rose (1989), la psicología social moderna ha corrido el destino de convertirse continuamente en tecnología para la administración de la subjetividad y de la intersubjetividad para la maximización de 'beneficios'. Grandes teóricos de la psicología social contemporánea, como Lewin, Allport y Bartlett, entre otros, han trabajado directamente en el desarrollo de tecnologías para la administración organizacional (ver Rose, 1989). Hoy también podríamos agregar a Keneth Gergen (Gergen, 1992; Gergen y Thatchenkery, 1996), John Shotter (Shotter y Cunliffe, 2002; Cunliffe y Shotter, 2004), entre otros, quienes directamente están colaborando en el desarrollo de tecnologías organizacionales que en mucho no distan de ser tecnologías de control.

Efectivamente, siguiéndose con la cita de Ibáñez (1996) que encabeza este trabajo, el discurso de la postmodernidad, marco en el cual se desarrolla una significativa elaboración y reelaboración de la Psicología, se está desplegando, al menos en parte, también como un discurso legitimador de ciertas prácticas de dominación, prácticas que

justamente se dirigen al núcleo constitutivo (constructivo) de lo social y subjetivo.

Es en este contexto de ejercer como docente en el ámbito de la psicología social y organizacional en un país en el que crecientemente se promueven las estrategias de individualización de la responsabilidad bajo técnicas de administración de la subjetividad humana elaboradas bajo argumentación psicologicista que emprendo esta tesis doctoral.

La ciencia psicológica tiene consecuencias efectivas sobre la construcción de la vida social. En el mundo contemporáneo, “nuestros seres son definidos, contruidos y gobernados en términos psicológicos, constantemente sujetos a técnicas psicológicamente inspiradas de autoinspección y autoexaminación. Y los problemas de definir y vivir una buena vida han sido trasladados desde el plano ético al plano psicológico” (Rose, 1989; p. xiii). La psicología como práctica social, aparece teniendo efectos políticos y sociales concretos; la teoría y su desempeño profesional emergen de racionalidades que no son abstractas a la vida social, ni permanecen ajenas a ella: las técnicas y el conocimiento psicológico resultan esenciales en la producción de una determinada individualidad, y un determinado tipo de relación entre sujetos. La psicología, en particular la psicología social, es utilizada como argumento e inspiración de tecnologías de constitución y dominación de una subjetividad específica, desarrollándose a través de ella una buena parte de las nuevas fuentes de poder, y permitiendo el desplazamiento y reforma de las sociedades, como racionalidad y justificación científica de las formas de administración de lo social.

En mi proyecto de investigación defendí la comprensión de una subjetividad como constitución abierta y fronteriza, dialógica y heteroglósica, construcción social a la vez que situada artefactualmente en ese proceso de constitución social; proyectando mi tesis doctoral en la convicción de “que sólo una investigación capaz de penetrar en los intersticios del sistema, en los intersticios de los discursos, allí donde reside el acontecimiento del ser cotidiano activamente situado, dará cuenta, al menos con mayor completitud, del flujo experiencial dialógico con otros y hacia otros, objetos humanos y no humanos, que constituye la experiencia cotidiana que a la vez que constituye diariamente, momento a momento a los sujetos, también lo hace con el sistema social en tanto sistema vivo, dinámico” (Sisto 2000, p. 122).

Hoy, si bien continúo con esta convicción, desde mi actual posición dialógica, no puedo dejar de responder a mi contexto como docente en el ámbito de la psicología organizacional en este Chile, en el que intento heteroglosicamente sostener a la vez una mirada autorreflexiva crítica acerca de los efectos de las prácticas que instruyo. Es desde este posicionamiento que esta tesis doctoral pretende penetrar en las prácticas de la psicología social y su traducción en tecnologías de administración organizacional de la subjetividad.

Si el discurso postmoderno insiste en la fragmentación y construcción social, discursiva de la realidad y de la subjetividad, en el contexto de una sociedad abocada a la administración en búsqueda de beneficios ese discurso será fácilmente asimilado como argumentador de técnicas y legitimador de prácticas.

Siguiendo a Ibáñez (1996), no es mi intención rechazar a la postmodernidad, como lo han hecho otros críticos de sus efectos (ver, por ejemplo, Alonso, 2001), sino más bien lo que quiero hacer es usarla reflexivamente. Si deseo defender una postura postmoderna en la construcción de una psicología social crítica, es necesario desmitificar a la misma psicología 'postmoderna', revisar sus acciones y efectos... en definitiva preguntarse qué relaciones sociales está construyendo y justificando, esto como condición necesaria de una práctica coherentemente crítica.

Así, este trabajo pretende contribuir en la tarea que propone Ibáñez (1996): "Hay que tomar muy en serio el estudio y el análisis del discurso legitimador de la postmodernidad, de su discurso programático aun confuso, y hay que tomárselo muy en serio para analizarlo, no tanto desde una postura de rechazo, que siempre dificulta el análisis, sino, por una parte, para entender mejor esa modernidad que nos ha constituido y que forma nuestro modo mismo de pensar (aquello de pensar sobre nuestro modo de pensar, como decía Foucault) y para intentar ver cuáles son esas nuevas formas de dominación que se avecinan con la postmodernidad" (Ibáñez, 1996; p. 73)

Es así que el presente escrito intenta realizar una revisión crítica de la teoría organizacional contemporánea, en particular me interesa analizar los desarrollos autodenominados como postmodernos en teoría organizacional, que intentan redescubrir a la organización en términos

distintos a los que habían sido utilizados por la teoría organizacional dominante.

La primera parte de esta tesis estará orientada a esta teoría que aun en la actualidad domina tanto en las aulas, como en los manuales y prácticas de la gestión organizacional. La Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista, como aquí será denominada, se ha gestado en un proceso de ensamblaje entre ideas y tecnologías de formatos heterogéneos: desde la maquina administración científica hasta la, a veces, esotérica psicología humanista son parte fundamental del ensamblado de una teoría para la comprensión y gestión de organizaciones cuya finalidad es el control para el funcionamiento correcto de los sistemas, control dirigido a la individualidad, en particular, una individualidad comprendida cognitivamente en consonancia con el dominio de la Psicología Cognitivista.

Serán justamente la estabilidad, la unidad, la coherencia y la homogeneidad, garantizadas por la racionalidad individual, fundamento de la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista, lo que será profundamente cuestionado en la actualidad como base para la comprensión de las organizaciones. La(s) llamada(s) Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) emergen así como una crítica, a la vez que respuesta a la teoría organizacional dominante.

La segunda parte de este texto, por tanto, se dedica a la emergencia de la(s) Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) como respuesta irreverente y desmitificadora de las comprensiones dominantes.

La comprensión 'postmoderna', tal como será explicado aquí, asumirá al menos dos vías paralelas e interrelacionadas de concreción. La primera consiste en la descripción de una época postmoderna, como cuadro de la época que vivimos. Esta *época* se caracteriza por la inestabilidad e incertidumbre, en que los límites de lo individual y de lo racional quedan cuestionados, discutiéndose con ello la comprensión organizacional dominante que no permitiría acceder a identidades fragmentadas y flexibles, eso a pesar de que las mismas teorías dominantes exijan fragmentación y flexibilidad como fundamento de los nuevos diseños organizacionales. Así, según un grupo de autores, estaríamos en frente de una época postmoderna que reclama nuevas comprensiones y prácticas, sin embargo muchos de ellos, no por asumir

una época postmoderna, desarrollan una teoría postmoderna propiamente tal en términos ontológicos y epistemológicos.

Sin embargo su misma descripción de la época postmoderna y de sus demandas permitirá la creciente introducción y desarrollo de una *teoría organizacional postmoderna* sustentada sobre una nueva base ontológica y epistemológica. Esta es la segunda forma que toma la comprensión postmoderna de las organizaciones.

Según estos autores, la organización se constituye como un flujo incesante de relaciones inestables, es en ese fluir de relaciones de las cuales emerge lo que se llama organización. Esas relaciones son relaciones sociales sustentadas y constituidos como flujos discursivos, es por ello que se pone el énfasis en el papel sociopráctico del lenguaje, más que en su supuesta función representativa.

En base a estos nuevos lineamientos básicos se constituyen distintas versiones de teoría organizacional postmoderna, versiones que calzan con la descripción de presentar una comprensión que intenta responder a la época postmoderna, en base a una ontología postmoderna. Aquí, en la tercera parte, revisaré fundamentalmente dos líneas: la Gestión Social del Conocimiento y lo que aquí he denominado la Teoría Discursiva de Organizaciones.

La Gestión del Social del Conocimiento como vertiente teórico práctica articula algunas concepciones y técnicas tales como Conocimiento Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Conocimiento Socialmente Distribuido y Gestión por Competencias; sosteniendo que la principal ventaja competitiva para las organizaciones actuales es el conocimiento organizacional, más que cualquier otro bien. El conocimiento es un producto intangible y variable, fluye, y le permite a la organización responder rápidamente a los bruscos cambios de este contexto postmoderno. El conocimiento organizacional no está localizado en sectores específicos, ni es estable, se desenvuelve a través de las relaciones sociales. Es en las relaciones sociales en las cuales se constituye el conocimiento organizacional, y el aprendizaje organizacional se basa en capturar este fluir continuo, de modo que la organización aprenda a partir de las conexiones locales en las cuales se gesta el conocimiento a responder a un contexto variable.

De este modo el conocimiento organizacional es descrito como distribuido en la red de relaciones sociales, relaciones sociales fundadas

lingüísticamente. Si bien el conocimiento organizacional se distribuye en la organización, comprendiendo a ésta como un sistema de actividades situadas entrelazándose, estas actividades se constituyen como tales en tanto significadas por los actores; por lo tanto, las actividades son interconexiones sociales gestadas significativamente, *en el lenguaje*. Es por esto que la organización se constituye entonces como un sistema de conversaciones o una *hiperconversación*, emergente a partir de conversaciones (actividades relacionales) flexiblemente articuladas, o mejor aun, en procesos continuos de articulación y rearticulación. De este modo los individuos no están conectados a la organización mediante un número limitado pero estable de relaciones, más bien fluyen de una conversación a otra, migrando de organización en organización.

Esta forma de teorización es descrita como importante para las organizaciones que intentan sobrevivir en el contexto inestable actual. Las organizaciones ya no se entienden como unidades estables basadas en puestos fijos con tareas limitadas, más bien son *hiperconversaciones* que emergen de relaciones situadas que varían continuamente en procesos continuos de rearticulación. La Gestión por Competencias será revisada aquí como una técnica que permite ya no gestionar personas o puestos, sino que competencias, a saber, conexiones entre características personales y contextos relacionales. La Gestión por Competencias así será revisada como concreción técnica de la Gestión Social del Conocimiento.

En la segunda forma de teorización postmoderna de organizaciones que será aquí analizada se encuentran las que he llamado Teorías Organizacionales Discursivas. Éstas coinciden en los puntos fundamentales con la anterior perspectiva, al señalar que la organización son solo relaciones sociales realizadas lingüísticamente, viendo a la organización como flujo. Sin embargo se diferencia al incorporar la noción de discurso como sistema de saber/poder, que crea organización e individualidad, explicitando un cercano compromiso con el pensamiento postestructuralista de Foucault, Derrida, Deleuze, entre otros. El discurso constituye organizaciones y sujetos, sosteniendo relaciones de poder. Poder visto no sólo como constrictivo sino que como una fuerza productiva.

Es importante señalar que las teorías de Gestión Social del Conocimiento reconocen la relevancia del lenguaje en una organización entendida como hiperconversación, sin embargo su relevancia no va más allá que la de ser un medio de interrelacionamiento, es en tanto tal que constituye organización como instrumento para la gestación una red interrelacional que sirva como soporte para el desarrollo de un conocimiento socialmente distribuido. Sin embargo, a pesar de ello su rol constructivo no es más que la de ser instrumento para la gestión de relaciones. Son las llamadas Teorías Organizacionales Discursivas que ven al lenguaje como elemento fundamental constructor de relaciones, entidades y subjetividades. Son los discursos constituyentes de una organización el elemento clave para su administración.

Es a partir de esta línea discursiva en la que queda claro el papel de las herramientas semióticas de análisis de discurso, análisis conversacional y etnografías como formas de análisis organizacional. En particular, las líneas discursivas de investigación son visualizadas como potentes herramientas para develar las vías intersubjetivas a través de las cuales son gestadas las decisiones y posibilidades de la organización, presentándose como un poderoso instrumento para aquellos administradores que deseen aprender de la complejidad intersubjetiva que es su organización, a través del análisis de cómo las personas construyen a través del lenguaje versiones y eventos, a la vez que modifican su despliegue discursivo de acuerdo a los contextos en que éste se va desarrollando. El discurso se transforma en el tópico.

Una vez puesto el énfasis en el discurso su utilidad irá más allá de su simple análisis. El discurso, en tanto constitutivo de la organización y de sus posibilidades en tanto flujo de relaciones sociales, puede ser utilizado como una *herramienta estratégica*. Efectivamente, en una organización flojamente articulada, el discurso puede constituirse como una herramienta de control. Si cuando la teoría organizacional dominante quiso controlar la intersubjetividad mediante una concepción unitaria y estable de cultura organizacional, la versión postmoderna tomará como herramienta al discurso como entidad constructiva en la heterogeneidad de la complejidad intersubjetiva. El discurso puede ser utilizado por los managers, ya que estos se pueden constituir a sí mismos como *autores prácticos*, tomando una noción de Shotter (1993). De este modo los administradores quedan reentendidos como *contadores de historias*. La privilegiada posición enunciativa de los

managers en la organización debe ser utilizada para la creación de una narrativa en la cual los sujetos en sus diversas posiciones encuentren articulación en la inestabilidad. Las narraciones son entonces la nueva manera de penetrar en la subjetividad e intersubjetividad. Es así que se recomiendan diversas estrategias para generar narraciones lo suficientemente amplias que permitan incorporar las distintas versiones de la organización, con lo que además estas narraciones quedan posicionadas con privilegio en el proceso constructivo del discurso que produce el devenir organizacional.

He ahí que llegamos a un punto interesante y crítico: los sujetos por una parte son reconocidos en tanto formando parte de una producción colectiva, la organización es entendida como una comunidad intersubjetiva en la cual es generado el devenir organizacional, sin embargo el sujeto en tanto tal no importa, lo que importa son sus acciones (interacciones) las que puede hacer en una organización u otra, fluyendo y migrando de las conversaciones. Las narrativas inclusivas que constituyen al discurso como herramienta estratégica se constituyen sobre la base de este fluir de individuos, he ahí su potencia como herramienta al dirigirse al discurso que constituye intersubjetividad, más que al individuo. Sin embargo uno de los productos más relevantes del discurso es la producción de sujetos.

Sujetos producidos como partes intercambiables de organizaciones, de las cuales deben formar parte intensamente, ya que la principal fuente de recursos para la organización es la intersubjetividad.

En la cuarta parte de esta tesis me interesa penetrar analíticamente en la construcción del sujeto de la teoría organizacional postmoderna, un sujeto que se articula no sólo mediante las políticas de gestión de una organización, sino mediante una serie de órdenes intersubjetivos de los cuales forma parte. Efectivamente la teoría organizacional postmoderna escasamente considera la articulación de la acción productiva de subjetividad que realiza la gestión organizacional discursiva con la que realizan otros órdenes de relación social.

Tal como será señalado aquí, estos discursos, los de las políticas organizacionales postmodernas, y los que están rearticulando la ciudadanía en torno al acto de consumo son discursos coherentes. Un sujeto articulado frágilmente, articulación ejercida como acto de consumo, amparada y producida como posibilidad por una serie de

herramientas narrativas que nos cuentan lo que somos y lo que debemos hacer. Es así como serán revisados en esta tesis conceptos como el de *logística de la percepción* (Virilio, 2000) y *seducción y simulacro* (Baudrillard, 1989) como nociones que permiten comprender la gestión de discursos y la gestión y gestación de sujetos, sobre las cuales se hacen posibles las políticas postmodernas de administración organizacional.

Estoy escribiendo este texto con el fin de que no caiga en el olvido mi relato... Las formas de gestión postmoderna están actuando en la sociedad y lo están haciendo muchas veces sin el claro reconocimiento de sus bases teóricas y quizás sin la perfección tecnológica desarrollada por los teóricos organizacionales postmodernos... pero sus prácticas y formas de dominación están aquí y están sobre mí y en mí también... y en mi quehacer... Como quinta parte de este relato he decidido incluir una pequeña historia, quizás una historia ejemplar, pero sí una historia de la cual soy actor de reparto; se trata de la constitución de la subjetividad del sujeto docente universitario en condiciones de precariedad laboral. Mi historia cotidiana transformada en investigación en torno a los discursos que constituyen a ese sujeto docente; discursos tomados desde dos fuentes de enunciación relevantes: los discursos de la política oficial de gestión universitaria chilena, y los discursos desarrollados por mis colegas en diálogo conmigo, en entrevistas semiestructuradas, acerca del ser profesor universitario hoy, esto complementado con una observación autoetnográfica, material que ha sido trabajado mediante la técnica del análisis del discurso. Seducción y simulacro se destacan efectivamente como componentes cotidianos de este drama en el teatro de la universidad contemporánea: la universidad flexible y postmoderna que se administra discursivamente.

En la última parte trazaré algunas líneas de lo que podría ser una práctica crítica capaz de reconocer la heterogeneidad en la constitución subjetiva, más que la homogeneidad con la cual parece comprendido el proceso de constitución discursiva del sujeto en teoría organizacional postmoderna. En esta última parte serán recogidas ideas propias de la teoría discursiva las que revisaré a la luz del pensamiento de Mijail Bajtín donde el discurso, y el sujeto que en él se constituye serán comprendidos en su composición heterogénea, dialógica y nunca acabada o cerrada.... siempre en la frontera. El reconocimiento de la

diversidad de posiciones no es sólo una demanda estratégica para comprender mejor a la organización, sino una demanda política en la intención de generar relaciones sociales que se opongan al simulacro gestado por las tecnologías que intentan utilizar herramientas de comprensión postmoderna, como lo es el discurso. Frente a la gestión del discurso como herramienta estratégica, capaz de articular organizaciones otorgando simulacros de comunidad a los sujetos, se opone la noción de heteroglosia desarrollada por Bajtín y que aquí tomo como reconocimiento de diversas posiciones y reconocimiento de los flujos monologizantes que son realizados desde posiciones privilegiadas de enunciación.

Es necesario trazar posibilidades de reflexión para las prácticas cotidianas... para los simulacros en los cuales estamos inscritos como figurantes... reflexión que nos permita tomar contacto con ese proceso del cual somos parte, para así discutir los mecanismos de dominación de los cuales estamos sujetos, y donde nos hacemos sujetos...

Siguiendo a Baudrillard (1989), las formas de gestión organizacional postmoderna, basadas en la gestión de la relación, en la gestión del contacto, justamente se asientan en la desarticulación del sujeto con su propia situación como historia social de constitución subjetiva. Es así que “el contacto por el contacto se convierte en una especie de autoseducción vacía del lenguaje cuando ya no hay nada que decir (...) Situación desesperada en la que el simple contacto aparece como prodigio” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 155).

# I. ENSAMBLANDO LA TEORÍA COGNITIVO FUNCIONALISTA DE ORGANIZACIONES

*“Nosotros necesitamos descubrir qué está sucediendo en las organizaciones  
antes de correr a contarles a los gerentes qué hacer con su cultura”*

*(Schein, 1990; p. 110).*

Una de las definiciones más utilizadas de organización la describe como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 1997; p. 5). Esta definición probablemente resulte familiar a los lectores: gran parte de la formación en psicología organizacional está dominada por ella. Si uno revisa los manuales de mayor difusión en lengua hispana<sup>2</sup> encontrará con frecuencia definiciones afines a ésta. Efectivamente ésta materializa la principal conceptualización teórica realizada en torno a las organizaciones por parte de las ciencias sociales en el siglo XX.

Esta primera parte abordará el ensamblaje de esta teoría organizacional, entendida como una teoría organizacional dominante, presentándose como única forma de representar, analizar e intervenir sobre lo organizacional.

Si bien esta tesis tiene como foco principal las diversas materializaciones conceptuales de las llamadas teorías organizacionales postmodernas, éstas últimas van a emerger como respuestas a la teoría organizacional dominante, que en esta tesis llamaré teoría organizacional cognitivo funcionalista<sup>3</sup>. Por lo anterior, en tanto las llamadas teorías postmodernas surgen en respuesta a ésta, es necesaria revisar sus principales características y concreciones conceptuales. Es por ello que para esta primera parte propongo revisar el modo como se ha ido ensamblando la teoría organizacional dominante, o teoría organizacional cognitivo funcionalista.

Hablar de ensamblaje, permite comprender a la formación de esta perspectiva teórica como un proceso de acoplado de diversos conceptos provenientes de distintos saberes e intereses (que van desde el discurso del cálculo y de las utilidades monetarias como garantes de la eficaz adaptación al medio, hasta el humanismo psicológico), un proceso de articulación en el cuál se ha ido modelando, y modulando, el actual saber administrativo, el que hoy parece posicionarse como la fe, la

---

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, Kolb, Rubin y Mcintyre (1980), Hodgetts y Altman (1981), Schein (1982), Mintzberg (1983), Petit (1984), Weinert (1985), Greiner y Schein (1990), Aubert y de Gaulajac (1991), Pfeffer (1992), Hunt (1993), Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994), Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), Dessler (1994), Chiavenato (1994), Rodríguez (1995), Robbins (1997), Davis y Newstrom (1999) y Rodríguez (1999) por mencionar a algunos.

<sup>3</sup> Denominación que, espero, quede justificada durante el transcurso de esta primera parte.

palabra divina (Gorz, 1991), el saber central en la sociedad contemporánea (Townley, 2002).

Así, en esta primera parte abordaré la teoría organizacional dominante, que ha articulado la definición de organización antes dicha.

Siguiéndose de esta definición, la organización queda constituida como una coordinación consciente de actividades. No habría por tanto aspectos implícitos no conscientes para la organización. Eso no está en el mapa. Un mapa que dibuja una entidad unificada y, por tanto, homogénea, dirigida al logro de metas compartidas por todos sus componentes; orientación garantizada por las diversas formas de racionalización de la conducta y de la coordinación entre personas que constituyen la labor de la administración. Efectivamente administrar, tal como será mostrado, es racionalizar. El gerente será comprendido como la mente capaz de genera una acción organizacional racional, lo que llevará a la organización al logro de sus objetivos.

En este contexto la subjetividad no resulta ajena. Al fin y al cabo la organización está “compuesta por dos o más personas”, son ellas las que al coordinarse concientemente logran las metas. La subjetividad no sólo resulta una entidad a ser respetada y/o subyugada, sino que se constituye en un determinante central del éxito de la organización. He ahí que la psicología encuentra su rol en este ámbito. La subjetividad del trabajador como elemento clave a ser considerado para el desenvolvimiento de las organizaciones debe ser explorada, comprendida y, finalmente, regulada; y la organización resulta así comprendida como una serie de relaciones entre individuos, es mediante esas relaciones que se concreta la coordinación que desembocará en los resultados deseados (o no deseados). La psicología se constituye entonces en una de las disciplinas más relevantes en la formación del administrador, en tanto argumentación científica y herramienta tecnológica para abordar la subjetividad: individuos que deben coordinarse para alcanzar metas. Teoría psicológica traducida a una tecnología para la administración de la intersubjetividad.

La psicología de este modo no sólo será utilizada como una caja de herramientas, sino que proveerá argumentos que determinarán la comprensión de las organizaciones y su administración. Es importante poner hincapié en esta idea: las ideas psicológicas permitirán desarrollar de un determinado modo la comprensión de las

organizaciones y de su administración, proveyendo una racionalidad y herramientas para la administración de las subjetividades. En efecto, la psicología a través de su acción en el campo organizacional confirmará que es a través de la ciencia que se constituye la mayor parte de las nuevas fuentes de poder; siguiendo a Latour (1983), las sociedades se desplazan y reforman con y por medio de los contenidos de la ciencia, en este caso con y por medio de los contenidos de la psicología.

Efectivamente, lo conscientemente coordinado, lo compartido, lo unificado y lo homogéneo como características definitorias, a la vez que delimitatorias, son las que van dar una pauta al ingreso de la racionalidad psicológica al campo de las organizaciones.

La fundación del campo de estudios en organizaciones se liga al comienzo del estudio racional de lo social. Weber, Durkheim, incluso Marx, se orientaron a describir a la vez que generar, un dispositivo teórico que permitiese entender el funcionamiento de las organizaciones, a la vez que generar directrices con el fin de facilitar el proceso de racionalización de la producción social. En efecto, en el marco de la adopción de una mirada evolutiva de la sociedad, la racionalización de los procesos de producción concretada en la división del trabajo serán asumidas por las ciencias sociales como sinónimo de desarrollo de una sociedad (Rodríguez, 1995). Racionalización y desarrollo social van a ser asimilados.

Consecuentemente, la teoría social abordará las organizaciones como uno de los fenómenos sociales más relevantes para su estudio e intervención. De la buena racionalización de los procesos productivos dependerá la evolución social, y la racionalización de los procesos productivos va a ser entendida como la coordinación eficiente de los distintos actores para lograr los objetivos comunes. A este interés de las ciencias sociales se unirán necesariamente aquellos intereses de los administradores que encontrarán en las ciencias sociales argumentos e instrumentos que podrían colaborar en su tarea de lograr que las organizaciones desarrollasen formas nuevas y cada vez más eficientes para alcanzar sus objetivos. Es así como nace *la organización* como objeto de estudio de las ciencias sociales contemporáneas.

Parafraseando a Gorz (1991), lo que nosotros llamamos organización es una invención de la modernidad. La organización comprendida como unidad coherente en la cual sus miembros comparten objetivos en torno

al cual coordinan acciones es consistente con una comprensión racional de la integración social.

La tarea del administrador entonces fue la de lograr un sistema de leyes reglas y de comportamiento que al ser aplicada llevaría al máximo de eficiencia al sistema organizacional (Rodríguez, 1995). La explicitación de este deber se halla ya en los principios de la llamada *administración científica*, antecedente inmediato de la teoría organizacional moderna, emergente en las últimas décadas del siglo XIX.

# Las Bases de la Teoría Organizacional

---

En este apartado revisaré las principales bases con las cuales se ha ido articulando la actual teoría organizacional, bases que permiten dar cuenta de cómo ésta va a asumir y constituir a la realidad organizacional, así como al sujeto que labora en ella, señalando qué vías de acción les corresponden a los científicos sociales, entre ellos a los psicólogos, en las organizaciones.

## Administración Científica: La Constitución de la Racionalidad como Elemento Fundamental para las Organizaciones

Tal como su nombre lo indica, la administración científica desarrollada principalmente por Frederick Taylor, Henri Fayol, Luther Gulick y Lyndall Urwick, entre otros (Rodríguez, 1995), tenía como objetivo transformar con mayor rapidez la fuerza del trabajo en capital, utilizando para ello las herramientas y argumentos propios de la ciencia.

Frederick Taylor, señalado como iniciador de este movimiento (Robbins, 1997; Rodríguez 1995), intentaba generar “una revolución mental tanto entre los trabajadores como en la administración al definir lineamientos claros para mejorar la eficacia en la producción” (Robbins, 1997; p. A-3). Esta *revolución mental* intentaba acabar con la pérdida de producción debido a la falta de *principios racionales* que gobernarán la acción conjunta en la organización, desde obreros a gerentes.

Con su obra “Principios de la Administración Científica” (1911), Taylor es considerado como el primer autor del pensamiento administrativo moderno, considerándose hoy en día fundamental, referencia obligada

cuando se trata de hablar de administración. Su gran aporte (Rodríguez, 1995) a la teoría de la administración fue la formulación de cuatro principios básicos que, de llevarse a cabo, garantizarían a los administradores mayores utilidades y a los trabajadores mayores salarios. Estos principios son:

1. *Organización Científica del Trabajo.* Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes. Cada tarea tiene su ciencia (Robbins, 1997), es decir, principios racionales básicas que debieran gobernar la realización de cada actividad laboral.
2. *Selección y entrenamiento del trabajador.* La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. *Cooperación entre directivos y operarios.* La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Es particularmente relevante la noción de cooperación que establece Taylor, ya que tiene la función de supervisar al trabajador para asegurarse que todo el trabajo se desarrolle según los principios de la ciencia que se ha desarrollado.

4. *Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo.* Los gerentes se deben responsabilizar de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y, con ello, una mayor eficiencia.

Los resultados de la aplicación de estos principios fueron convincentes, al menos para los administradores y dueños de las grandes fábricas quienes adoptaron rápidamente la división racional del trabajo así como la estandarización de las tareas, transformándose en los principales objetivos de los administradores. El ejemplo más evidente estuvo en la aplicación de Ford de los principios tayloristas quién los realizó contextuándolos en la creciente mecanización de las grandes

empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales.

El taylorismo, basado en el principio de la 'administración científica', puede considerarse como la racionalización de los procesos productivos al diferenciar las tareas de creación y ejecución, o lo que es lo mismo, al dividir la organización de la producción (directivos, ingenieros, entre otros) de las tareas mecánicas, asegurando un mayor control de la producción por parte de los gestores. Así, los aspectos mentales quedan separados por completo de las tareas manuales. Esto constituyó una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.

Tal como se puede ver la cualidad *científica* de la propuesta de Taylor dice relación con la finalidad de regular racionalmente todos los procesos y acciones en las organizaciones. Cada actividad *tiene su ciencia*, por ello resulta relevante la adecuación entre trabajador y exigencias del puesto: el trabajador debe ser capaz de dominar la *ciencia* de su actividad, y si no es capaz, se le puede *capacitar* (hacer capaz) en la *ciencia de su puesto*. Por otra parte la *cooperación entre directivo y operario* tiene una clara función, que es asegurarse de la buena ejecución del trabajador de la ciencia que regula su actividad, esto es el control de la aplicación correcta de la racionalidad propia de la ejecución de cada tarea. Es así que finalmente se responsabiliza al administrador por llevar a cabo estos principios racionales. Es el administrador la mente racional de la organización.

Además de lo anterior la cualidad *científica* de esta propuesta también viene garantizada por el trabajo empírico realizado por Frederick Taylor, en diferentes fábricas en las cuales realizó análisis comparativo entre la productividad que arrojaba la organización del trabajo tal como estaba siendo realizada sin *principios científicos* y la producción de la misma organización una vez que se implementaban los principios formulados por Taylor.

Si Taylor definió los límites de la labor administrativa, Henry Farol, en su texto *Industrial and General Administration* (1916) propuso las cinco tareas que debían realizar los administradores: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar, centrándose así en las funciones

administrativas generales. Fayol desarrolló catorce principios de administración con los cuales se podrían llevar a cabo estas cinco tareas.

Henri Fayol desarrolla una teoría administrativa y un modelo de gestión para los administradores explicitadamente inspirado en la filosofía positivista y en el método cartesiano, consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas. Similarmente a Taylor, Fayol asume al trabajo administrativo como la razón de la organización, la *mente* que despejará a la organización de los fantasmas y falsedades que podrían provenir del *cuerpo* de la organización.

El modelo administrativo desarrollado por Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. En este sentido coincide con los fundamentos de Taylor. Sin embargo, a diferencia de Taylor que se orientó a la racionalización de las tareas del operario, Fayol se dedicó a explicitar fundamentos concretos de una actividad administrativa racional, según Chiavenato (1994) Fayol desarrolla su perspectiva partiendo de la consideración del todo organizacional y de su estructura, es desde ahí que se puede garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas.

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida según sus funciones en seis partes. Cada órgano, unidad o puesto al interior de la organización desarrolla una función específica, clasificando las funciones de la organización en seis:

1. *Funciones técnicas*, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. *Funciones comerciales*, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. *Funciones financieras*, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. *Funciones de seguridad*, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. *Funciones contables*, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.

6. *Funciones administrativas*, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Obviamente, según Fayol, siguiendo sus principios cartesianos y positivos, serán las funciones administrativas las más relevantes, coincidiendo también en esto con Taylor. La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal. El acto de administrar queda definido como *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar* (Chiavenato, 1994). Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración, elementos que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa. Si la capacidad principal de un operario es la capacidad técnica, la capacidad principal del director es la capacidad administrativa; es decir, cuanto más elevado sea el nivel jerárquico del director, más domina esta capacidad. Por tanto, a medida que se sube en la escala jerárquica la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye.

Aunque la organización es en cierto modo asimilada a la administración por Fayol, este realizará una distinción en la que explicita el valor de la función administrativa para la organización: *la administración es un todo del cual la organización es una de las partes* (Chiavenato, 1994). A partir de esta división se señala a la organización como una unidad social y una función administrativa.

Como unidad social en la cual las personas interactúan, se divide en organización formal e informal. La primera es aquella basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada, la que está en el papel. Por otro lado, la organización informal no es más que aquella que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de ellos, unos con otros.

Fayol, al igual que Taylor, se abocará a concretar ciertos principios básicos, suerte de leyes o prescripciones según las cuales los administradores deben actuar. La vocación, si es que se le puede llamar

así, de generar principios prescriptivos no será exclusiva de Taylor y Fayol, ya que caracterizará a gran parte de la teoría social organizacional incluso hasta nuestros días. Pero volvamos a Fayol. Los principios reguladores de la conducta de los administradores serán:

- a) *La división del trabajo.* Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecientan su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.
- b) *La autoridad.* Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc...
- c) *La disciplina.* Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes. Para Fayol dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.
- d) *La unidad de mando.* Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. Fayol afirma: “esa es la regla de la “unidad de mando”, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio...”
- e) *La unidad de dirección.* Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
- f) *La subordinación de los intereses particulares al interés general.* Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Esta subordinación se realiza mediante la firmeza y el buen ejemplo de los jefes, convenios tan equitativos como sea posible y una atenta vigilancia.

- g) *La remuneración.* En tanto precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.
- h) *La centralización.* Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
- i) *La jerarquía.* Esta constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.
- j) *El orden.* Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar...
- k) *La equidad.* Para Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.
- l) *La estabilidad del personal.* Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.
- m) *Iniciativa.* Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.
- n) *Espíritu de equipo.* La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Fayol configura mediante sus recomendaciones un orden jerárquico en el que el rol administrador se posiciona como cabeza del cuerpo organizacional, cabeza que es a la vez la parte de la organización que queda constituida como racionalidad... la organización es una función administrativa, una función racional; su existencia queda subordinada (ordenada) por esa constitución. Las recomendaciones de Fayol intentan dar unanimidad al poder de la supuesta racionalidad que corporizaría la administración.

Los principios fundacionales desarrollados por Taylor y Fayol para la administración serán coincidentes con la caracterización desarrollada por Weber. La administración no sólo debe ser llevada a cabo bajo principios racionales, sino que es tarea de la administración racionalizar todas las actividades mediante las cuales la organización se desenvuelve.

La importancia del impacto de las ideas de Taylor y Fayol puede apreciarse en el hecho de que a partir de ella se realizaron una enorme cantidad de investigaciones y trabajos tanto en universidades como en laboratorios dependientes de empresas, que querían determinar nuevas condiciones de racionalización de diversas actividades laborales, la inspiración estaba dada por la idea de que todo podía ser racionalizado y hacerse más eficiente, no habrían límites que pudiesen determinar el dominio de la razón sobre el trabajo humano (Rodríguez, 1995). Así la organización fue constituida como un instrumento racionalmente planificado, sus fines estaban dados y no deben ser puestos en discusión. A la estructura organizacional, en tanto mecanismo de coordinación y división de las tareas de los puestos (Robbins, 1997), le corresponde garantizar la traducción de esos fines incuestionados e incuestionables en términos de relaciones racionales de medios adecuados para el logro de ellos. La estructura, basada en autoridad, jerarquización, especialización, departamentalización, centralización y formalización, se constituyó en condición de integración de la organización en un orden que permitiera la adecuación de los comportamientos a la definición previa de medios y fines (Rodríguez, 1995).

Estos saberes que constituyeron la comprensión moderna de la organización tuvieron la base y el fundamento de la autoridad científica otorgada por las investigaciones universitarias y de laboratorios de empresas. Así, se efectuaron diversos estudios de tiempos y movimientos, que fueron progresivamente refinando sus enfoques y metodologías, realizando cronometrajes del tiempo necesaria para realizar una tarea siguiendo diversos procedimientos lo que permitiría elegir el procedimiento más eficaz. Además se efectuaron diversas mediciones a aspectos fisiológicos involucrados en el trabajo, midiendo la cantidad de descanso necesaria para reponer la energía gastada y no reducir la eficiencia en el cumplimiento de las tareas de cada puesto,

permitiendo establecer horarios máximos de turno, y de trabajo, entre otros.

De este modo, el centro de la organización fue puesto en el individuo, más precisamente en la mente racional del individuo. Al obrero le cabe realizar sus tareas (preferentemente manuales de acuerdo a la caracterización de Taylor) siguiendo la ciencia racional que regula su actividad; y la administración es constituida como la mente racional de la organización: racionalización y control son los designios a través de los cuales se configurará la administración moderna. Tal como se aprecia en estos textos se revela la misma intención presente en el modelo de organización burocrática de Weber: la organización eficiente depende de una racionalización de la coordinación social, un orden lógico es el que debe regular las relaciones sociales garantizando una cada vez más alta productividad.

Es la introducción de la idea de *administración científica*, introducción realizada mediante métodos de inscripción propios de la ciencia positiva, la que va a dar fuerza a la necesidad de una racionalidad científica como soporte de la administración.

En este contexto los escritos de Weber llamarán la atención. Y con ello las ciencias sociales serán llamadas a ocupar el papel de racionalidad científica para la administración. Serán las ciencias sociales las que darán justificación y argumentos *científicos* para racionalizar la administración. Y a su vez la administración será un campo propicio para el desenvolvimiento de la teoría acerca de las relaciones sociales; la sociología y la psicología social encontrarán aquí un nuevo campo para su desarrollo.

## La Introducción de la Comprensión Funcionalista: Racionalización, Límites y Control como Elementos Constitutivos.

Weber (1922) señaló que el paso progresivo hacia un comportamiento cada vez más “racional orientado a fines” sería la condición primordial para la evolución de la sociedad. La sociedad moderna se caracterizaría entonces por la aplicación eficiente de medios racionales para alcanzar

finés en todas las esferas: la política, la economía, la ley e incluso en las relaciones interpersonales. Esto fue descrito como un proceso de creciente secularización social en que la coordinación burocrática de las actividades es la marca distintiva de la modernidad.

Weber (en Rodríguez, 1995) denominó como burocracias a aquellas formas de organización de la actividad social caracterizadas por:

- a) la división de funciones, cada uno de los miembros posee una esfera limitada de actividades, obligaciones, y atribuciones de poder claramente definidas junto a una autoridad adecuada al desempeño de sus funciones,
- b) puestos ordenados jerárquicamente cuyas operaciones quedaban definidas por reglas impersonales (como lo es el contrato),
- c) la calificación técnica se constituye en el criterio fundamental para seleccionar el personal, y por último por
- d) el registro de la mayor parte de los actos administrativos, las reglas y las decisiones.

Es así que burocracia es racionalización de la coordinación social, racionalización que se basa en la intención de generar un orden lógico que regule las relaciones sociales para obtener una cada vez más alta productividad, relaciones racionalizadas “sobre la base de un estricto cálculo contable” (Weber, 1905 [1987]; p. 59) ordenándose “planificada y austeramente al logro del éxito económico aspirado” (Weber, 1905 [1987]; p. 59). Las organizaciones, entonces, resultarían de “la aplicación de la racionalidad a la actividad humana” (Rodríguez, 1992; p. 31).

Las ideas de Weber van a ser traídas al campo de lo organizacional por el entonces ya influyente sociólogo Talcott Parsons, quien será una figura fundamental en el despliegue de las ciencias sociales en el ámbito de las organizaciones.

En 1947 Parsons publicará una compilación de los escritos de Weber en torno a las organizaciones bajo el título *The Theory of Social and Economics Organizations*. En esa obra compila diversos trabajos de Weber que coinciden en caracterizar a la organización eficiente como un sistema social que ha ordenado racionalmente sus tareas y funciones, estableciendo mediante esa ordenación sus límites, entendiéndose como “una relación social que está cerrada o limita a la admisión de extraños por medio de reglas (...) donde su orden es impuesto por la acción de

individuos específicos cuya función regular es ésta, la de fungir como jefe o “cabeza” y por lo general tiene un personal administrativo” (Weber en Hall, 1996; p. 29).

Esta definición, tal como señala Hall (1996), será fundamental para la mayor parte de definiciones y reformulaciones del concepto de organización.

En primer lugar, la definición de Weber señala que las organizaciones involucran relaciones sociales, es decir, los individuos interactúan dentro de la organización y en su interacción definen la constitución de ésta. Sin embargo, como sugiere la referencia a fronteras cerradas o limitadas, estos individuos están en contacto entre sí sólo bajo un cierto orden; es este orden el que determina que la organización incluya sólo algunas partes de la sociedad, excluyendo a otras.

Esta misma idea de orden presente en la definición de Weber indica a su vez que los patrones de interacción no son una propiedad emergente de las mismas interacciones. La organización es una imposición de estructuración sobre y en la interacción, las organizaciones contienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo al realizar sus funciones, esa jerarquía y división funcional impuesta por reglas es la que determina las relaciones sociales. Este orden es vigilado con personal específico diseñado para desempeñar esta función.

La organización son interacciones sociales regidas por reglas, administradas y salvaguardadas por personal específico, que garantizan que estas interacciones se orienten a resultados específicos. Esta noción de resultados enfatiza que las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido conservada por la mayor parte de los analistas de la organización. En efecto, y como lo señala Robbins, la teoría de Weber “se convirtió en el prototipo de diseño para las grandes organizaciones” (1997; p. A-6), enfatizando la importancia de un cierto orden que regule las interacciones entre los miembros, lo que garantizaría la consecución de metas, constituyendo así la necesidad de instituir patrones funcionales para el comportamiento y la interacción social.

Efectivamente la noción de *racionalización de las interacciones en torno a funciones para el alcance de metas específicas* será la que concretará la nueva ciencia de las organizaciones, la nueva ciencia de la administración que sigue principios científico-rationales. Es esa

racionalidad en torno a funciones la que garantiza la coordinación de las actividades de las personas. Y ¿qué garantiza la racionalidad en las actividades de las personas? el control que ejercen los administradores. Los objetivos de la acción coordinada son específicos, claramente determinados, comunes y evidentes para todos.

Parsons en el primer número de la *Administrative Science Quarterly*, una de las revistas fundacionales de las ciencias sociales organizacionales contemporáneas, lo pone así: la organización es un “sistema social orientado al logro de metas relativamente específicas, las cuales contribuyen a un mejor funcionamiento de un sistema más comprensivo, por lo general, la sociedad misma” (1956, p. 63). El foco de las ciencias administrativas y/u organizacionales queda puesto en el buen funcionamiento de la organización, lo que permite el *mejor funcionamiento* del sistema social como un todo. Parsons va a seguir la senda Weber, la vida organizacional, así como la vida social, resulta entendida como la acción de múltiples individuos, actores individuales, cuyas acciones son entendidas como medios para alcanzar metas. La metáfora principal que utilizará Parsons para representar a los sistemas sociales, y, de paso, a los organizacionales, será el de sistemas biológicos vivos. Según Parsons los sistemas vivos buscan sobrevivir, y esto lo hacen satisfaciendo necesidades; las partes del sistemas se orientan a satisfacer estas necesidades, esa es su función y razón de existencia. La satisfacción de las necesidades por parte del sistema será comprendida por Parsons como una forma de equilibración con el medio: “todos los sistemas vivos son vistos como tendientes hacia el equilibrio, hacia una relación estable y balanceada entre las diferentes partes entre sí, y manteniéndose ellas mismas separadas de otros sistemas” (Craib, 1984; p. 39). El funcionamiento de la organización es evaluado según su adaptación al medio. A su vez las partes deben regular su acción orientándolas hacia la satisfacción de las necesidades de la organización. Es mediante el correcto funcionamiento de las partes en tanto partes (orientando su acción a los fines del sistema) que el sistema alcanza *unidad* (Craib, 1984). Así Parsons finalmente definirá a las organizaciones como “unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (Parsons en Rodríguez, 1995; p. 9).

Parsons será citado con profusión en la literatura organizacional, este autor aportará los fundamentos de la teoría, tal como señalan Burrell y

Morgan (1979), Rodríguez (1995) y Martin Parker (2000), incluyendo para ello su rescate del pensamiento de Weber.

La definición de Parsons será coincidente con otras definiciones en el sentido de configurar a la organización como coordinación de partes hacia el logro de metas, entendiendo al logro de esas metas como adaptación al medio. Siguiendo este camino, Barnard definirá organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (Barnard, 1938 [1959]; p. 93). Es relevante esta definición, ya que destaca que es a través de una coordinación consciente y deliberada de las actividades de los individuos que se logran los propósitos. Por lo tanto las organizaciones requerirían no sólo la ordenación dada por la administración, cuya función es administrar y vigilar el buen actuar de las partes, sino que también requeriría de la voluntad de los miembros para contribuir y un propósito común entre ellos y los de la administración; en este sentido aparece la relevancia de las comunicaciones internas y, en definitiva, el cuidado por las relaciones interpersonales como fundamentales para el logro de las metas organizacionales.

Barnard destaca el papel del individuo. Son los individuos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. En tanto que Weber enfatiza el sistema, Barnard se ocupa de los miembros del sistema, considerándolos como entidades con procesos internos que deben ser considerados para el logro de las metas, y, en definitiva el correcto funcionamiento del sistema.

A pesar de que Hall (1996) llama la atención acerca de que esto diferenciará radicalmente su concepción de la de Weber (y de Parsons), al considerar procesos internos, como constitutivos y determinantes del funcionamiento de las partes. El énfasis sigue puesto en el funcionamiento del sistema como un todo, subordinando toda diferencia a la coordinación consciente en torno a fines, ahora comúnmente compartidos.

Barnard escribe antes que Parsons influyera de modo determinante en el campo de la teoría organizacional, y antes que este trajera las ideas de Weber a este contexto. Sus escritos se dan en el contexto del auge de la Administración Científica. Es importante tomar en cuenta este elemento, ya que el predominio de la utilización de estos principios durante los años treinta va a implicar un fuerte movimiento social en su

contra. “El hecho de que la lucha contra esta técnica empresarial no se limitó a la fuerza de trabajo, extendiéndose al conjunto de la vida social (y política, al menos en Estados Unidos) implica que existía cierta conciencia de que los efectos nocivos de esta organización del surmenage trascendían al campo del trabajo mismo y se extendían a la existencia social en general” (Hoppenhayn, 1985; p. 18).

Efectivamente, la tendencia impulsada por el “imaginativo ingeniero Frederick W. Taylor” (Rodríguez, A.; 1999; p. 25) de impulsar bajo argumentos científicos una racionalidad para la administración de las organizaciones va a generar una fuerte respuesta de parte de movimientos sociales y políticos. La orientación técnico económica de las indicaciones de Taylor derivó en una administración que tendió a negar la complejidad subjetiva del trabajador, visualizándolo como un ente bruto, maquínico, que trabaja sólo por recompensas monetarias (Hoppenhayn, 1985).

Las organizaciones quedan comprendidas como una serie de funciones compartimentalizadas que se concretan en puestos organizados es una jerarquía cargo-valor, donde los sujetos deben ajustarse a las funciones de cada cargo, ejecutando la ‘ciencia’ que regula las actividades propias de su puesto. El sujeto, por lo tanto queda subordinado al cumplimiento de las funciones planeadas racionalmente para cada cargo. La motivación para cumplir con esto estará dada por la remuneración: se rinde según remuneración (Hoppenhayn, 1985). Por lo anterior el taylorismo va a ser visualizado como mecanicista: “el hombre debe ajustarse a una función, tanto en el sentido de ‘especialidad’, como de relación de variables (tiempo-movimiento) (...) Ejecutar las órdenes hasta el más mínimo detalle y dejar a un lado todas las iniciativas propias es la premisa que Taylor postula una y otra vez (...) las personas deben acomodarse a las necesidades de la organización, mientras las ordenes van en estricto sentido vertical” (Hoppenhayn, 1985; p. 17-18).

Sin embargo, y tal como lo reconoce A. Rodríguez (1999) va a ser el mismo Taylor el que va a abrir paso a la psicología en el ámbito de las organizaciones. La selección de personal y el entrenamiento debían hacerse según criterios científicos, y era la racionalidad psicológica la mejor preparada para ocupar ese lugar. La psicología entra así al campo de las organizaciones y el impacto de su labor en tiempos de la primera

guerra le habría dado la autoridad suficiente para ampliar su marco de acción en las organizaciones, y participar de la renovación de la administración bajo la propuesta de una administración que considerara los factores más ‘humanos’ (Rose, 1989; Gorz, 1991; Robbins, 1997; Rodríguez, A., 1999).

## **La Humanización del Trabajo, los Límites Racionales del Individuo y la Psicologización de las Organizaciones**

Taylor, con su difusión de la necesidad de una racionalidad científica para la administración de las organizaciones, permitió el ingreso de la psicología en este ámbito de acción, considerándose hasta hoy en día como uno de los fundadores de la Psicología Organizacional (Rodríguez, 1999). Sin embargo, paradójicamente, será el contexto de profundo descontento en torno a la acción de la administración científica lo que facilitará que la psicología, ya ingresada al ámbito de lo organizacional por Taylor y Fayol, adquiera una mayor fuerza y poder, posicionándose la racionalidad psicológica en un lugar de privilegio en el ámbito de las organizaciones.

La psicología ya desde principios del siglo XX consideraba al trabajador como un individuo cuya conducta se podía explicar por su particular conformación psicológica, constituida por elementos tales como inteligencia y emociones, temores, preocupaciones y ansiedades. Se asume, entonces, que el trabajo del individuo resulta obstaculizado por aburrimiento y preocupaciones, los cuales podrían ser entendidos como resistencias a la administración, resistencias fundadas en inquietudes posibles de ser comprendidas racionalmente, bajo la racionalidad psicológica, claro está. A su vez, su eficacia productiva resulta altamente dependiente de aspectos tales como simpatía, intereses y satisfacción (Rose, 1989).

Los modelos propuestos por Weber, por una parte, y por Taylor y Fayol, por otra, habrían coincidido en presentar al ser humano “como una mera máquina, sometido a un tipo de racionalidad científica o a una norma impuesta” (Rodríguez, 1999; p. 58). Ya en 1927 Myers

argumenta: “la función de la psicología industrial no es meramente investigar métodos de pago, los movimientos del trabajador, la longitud de la jornada de trabajo, sino que también intenta mejorar la conformación psicológica del trabajador, estudiar sus condiciones de vida y satisfacer sus impulsos primitivos...” (en Rose, 1989; p. 67).

Efectivamente, los trabajadores no son máquinas, son *personas*, o bien, *humanos*. La psicología no sólo puede cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas por los principios de la administración científica, la psicología en el ámbito del trabajo se propone también actuar como fuente de cambios en la consideración de los trabajadores. Si, tal como describiera Chaplin en su película “Tiempos Modernos”, la administración científica sólo estaba preocupada de racionalizar las funciones laborales, negando con ello la subjetividad interna del trabajador, la psicología debía participar de la recuperación de ésta. Y esto sería tanto para aumentar la satisfacción y calidad de vida del trabajador, como también como medio de aumentar la productividad de la organización, mediante trabajadores más satisfechos y motivados.

Es así que la subjetividad del trabajador será abierta al conocimiento y regulación. La teoría administrativa y organizacional será fuertemente influida por la psicología, en particular por la psicología social. Los psicólogos paulatinamente incorporarán su conocimiento y técnicas al mundo de las organizaciones mediante dos nociones que serán centrales en la administración en el período posterior a la I Guerra Mundial: diferencias individuales e higiene mental (Rose, 1989).

La noción de diferencia individual ya Taylor la había incorporado en el ámbito de la administración, fundamentalmente a través de los procesos de selección los cuales miden la adecuación puesto/individuo. Desde entonces el concepto de *personalidad* comenzará a asomarse al ámbito de lo organizacional. “*Todo* nuestro comportamiento está de algún modo modelado por nuestra personalidad y las experiencias de aprendizaje por las que hemos pasado” (Robbins, 1997; p. 83)<sup>4</sup>.

No sólo la personalidad será comprendida como relevante para entender e incrementar la productividad. El ajuste de la persona (y su personalidad) al puesto no acaban con la influencia de lo psicológico en el ámbito del trabajo. Los fenómenos intersubjetivos serán rápidamente

---

<sup>4</sup> Cursiva en el original.

notados como relevantes. Serán famosos los Estudios de Hawthorne (en Robbins, 1997), que se llevaron a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en 1924, los que se ampliaron hasta 1930. Los ingenieros de la compañía intentaron probar una relación entre productividad e iluminación, esto mediante los métodos de inscripción propios de la ciencia positiva: muestreo probabilístico, grupo experimental, grupo de control, control de variables, etcétera.

Los resultados fueron sorprendentes: la productividad comenzó a aumentar en ambos grupos, independiente a los cambios de iluminación. ¿Qué pasó entonces? Los ingenieros pidieron ayuda a Elton Mayo quien concluyó “que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas de grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos de grupo y seguridad” (en Robbins, 1997; p. A-10). Esto dará lugar al abordaje de los fenómenos subjetivos e intersubjetivos como relevantes, incluso determinantes, de la productividad.

La intervención de Mayo en los estudios de Hawthorne, será recordada como relevante, ya que va a demostrar desde una perspectiva productiva y bajo métodos *científicos* la importancia de considerar los elementos propiamente psicológicos y psicosociales.

El trabajador va a ser asumido como poseedor de una compleja vida subjetiva que necesita ser entendida si la industria realmente desea considerar el factor humano. Factor humano que aparece como relevante en cuanto su consideración permitiría no sólo hacer del trabajo un lugar para la realización personal de los sujetos, sino que contribuiría también al incremento de la productividad, estos serán los baluartes de la *Escuela de las Relaciones Humanas*, la que coincidirá con las demandas de los crecientes movimientos sociales que intentan responder, y oponerse, a la *impersonalidad* o *inhumanidad* de la administración científica.

## ***La humanización del trabajo y la subjetividad e intersubjetividad del trabajo***

Efectivamente, y a fines de la década de los treinta comenzarán a oírse voces provenientes de la psicología y de la sociología que manifestarían la importancia del trabajo como actividad constitutiva del ser humano. Las distintas teorías sociales ya consideraban al trabajo como un importante mecanismo de integración social, para algunos el mecanismo por excelencia a través del cual los sujetos pueden obtener una identidad social reconocida (Offe, 1997). En efecto desde Weber, pasando por Durkheim y hasta Marx, los grandes referentes de la teoría social moderna considerarán al trabajo no sólo el medio a través del cual la sociedad progresa, sino que el medio también a través del cual el sujeto se constituye en tal.

Engels, por ejemplo, relata que en el transcurso de la evolución del hombre, éste se constituye como tal, tanto en el sentido individual pero sobre todo en el sentido sociohistórico (específico), a partir de la diferenciación. "Cuando después de una lucha de milenios la mano se diferenció por fin de los pies y se llegó a la actitud erecta, el hombre se hizo distinto del mono y quedó sentada la base para el desarrollo del lenguaje articulado y para el poderoso desarrollo del cerebro que desde entonces ha abierto un abismo infranqueable entre el hombre y el mono. La especialización de la mano implica la aparición de la herramienta, y esta implica actividad específicamente humana, la acción recíproca transformadora del hombre sobre la naturaleza, la producción (Engels, 1876a [1986a], p. 41). Y es esto lo que diferencia al hombre del animal, según Engels. De hecho "lo único que pueden hacer los animales es utilizar la naturaleza exterior y modificarla por el mero hecho de su presencia en ella. El hombre, en cambio, modifica la naturaleza y la obliga así a servirle, la domina" (Engels, 1876b [1986b], p. 71).

Tal dominio no sólo modifica a la naturaleza externa, sino que también modifica la misma naturaleza humana. Marx y Engels afirman que "el modo como los hombres producen sus medios de vida depende, ante todo, de la naturaleza de los medios de vida que se encuentra y que trata de reproducir. Este modo de producción no debe considerarse solamente en cuanto es la reproducción de la existencia física de los individuos. Es ya más bien un determinado modo de actividad de estos

individuos, un determinado modo de manifestar su vida, un determinado modo de vida de los mismos. Tal y como los individuos manifiestan su vida, así son. Lo que son coincide, por consiguiente, con su producción, tanto con lo que producen como con el cómo lo producen" (1846 [1970], p. 19). Es por ello que "la producción de las ideas y representaciones de la conciencia, aparece al principio directamente entrelazada con la actividad material y el comercio material de los hombres, como el lenguaje de la vida real" (ob. cit, p. 20). De hecho Marx (en Hoppenhayn, 1985) señala que el hombre objetivo, el hombre real es resultado del propio trabajo, esto ya que el hombre se halla determinado por su relación con los otros hombres a través de la actividad más evidente y decisiva: el trabajo.

Efectivamente muchos psicólogos y sociólogos inspirados en las ideas de Marx y Engels, querrán traer estas ideas al ámbito del trabajo y de las organizaciones. El trabajo puede ser una oportunidad para humanizarse, en contra de la alienación que producen los métodos de la administración científica en sus trabajadores, enajenados de su propia actividad, sujetos a la racionalidad productiva situada sobre ellos y más allá de ellos, una racionalidad productiva que les extrae la esencia de lo humano para generar un capital del cual no serán parte directamente.

Erich Fromm, autodefinido como 'humanista crítico' ampliamente influido por Marx y Engels será uno de los autores más inspiradores para los psicólogos 'humanistas' involucrados en el ámbito del trabajo. Según este autor (1955) el trabajo no es sólo una necesidad inevitable para la supervivencia del hombre, sino que también se convierte en el libertador del hombre respecto de la naturaleza, lo crea como ser social e independiente. "En el proceso del trabajo, es decir, en el proceso de moldear y cambiar la naturaleza exterior a él, el hombre se moldea y cambia a sí mismo. Sale de la naturaleza dominándola, y desarrolla sus capacidades de cooperación y de razón, y su sentido de belleza" (1955 [1990], p. 151). De hecho, "cuanto más se desarrolla su trabajo más se desarrolla su individualidad" (p.151). Así mismo, según Fromm (1955), a través de la actividad transformadora del trabajo, que moldea y recrea la naturaleza, aumenta su destreza y poder creador; enfatizando así el papel del trabajo en el desarrollo creativo del ser humano.

Abraham Maslow será otro autor relevante proveniente de la psicología que señalará al trabajo como ámbito para la así llamada *autorrealización*

*humana*. Maslow (1954) presenta la hipótesis de que todo ser humano tiene cinco necesidades básicas: fisiológicas (necesidades corporales para la sobrevivencia), de seguridad (de protección de posibles daños), sociales (de pertenencia, aceptación y afecto), de estima (incluye factores internos tales como autoestima, respeto por uno mismo, necesidad de autonomía) y de autorrealización. Esta última será concebida como la más alta necesidad humana, comprendida como necesidad de crecimiento interno, “el impulso de ser lo que se es capaz de ser” (Robbins, 1997; p. 214). Si estas son las necesidades humanas, y los individuos se movilizan intentando satisfacer estas necesidades, entonces ellas deberán ser tomadas en cuenta a la hora de generar mecanismos motivacionales que comprometan a los individuos en torno a su trabajo.

El trabajo debe ser visto, entonces, como un potencial satisfactor de las necesidades humanas, especialmente de aquellas de *autorrealización*.

Junto a los autores ya mencionados, resulta importante el trabajo desarrollado por la Iglesia Católica en torno al tema del trabajo, a través de sus encíclicas sociales. "Como persona, el hombre es pues sujeto del trabajo. Como persona él trabaja, realiza varias acciones pertenecientes al proceso de trabajo; éstas, independientemente de su contenido objetivo, han de servir todas ellas a la realización de su humanidad" (Juan Pablo II, 1981; pp. 21-22), efectivamente el hombre en el trabajo “con su acción no sólo transforma las cosas y la sociedad, sino que se perfecciona a sí mismo. Aprende mucho, cultiva sus facultades, se supera y trasciende" (Concilio Vaticano II en Juan Pablo II, 1981; p. 99). Nuevamente es en el trabajo dónde el hombre se convierte en persona. Es en el trabajo donde el hombre adquiere la imagen y semejanza con Dios.

Viktor Frankl (1946), por su parte señala que la misión de la vida humana es la propia realización y esta se logra en el campo concreto del trabajo. “Lo importante no es, en modo alguno, la profesión que se ejerce, sino el modo como se la ejerce, que es de nosotros mismos y no de la profesión concreta en cuanto tal, de quienes depende que se haga valer en nuestro trabajo ese algo personal y específico que da un carácter único e insustituible a nuestra existencia, y con ello un sentido a la vida” (1946 [1970]; p. 145).

El trabajo puede y debe satisfacer las necesidades individuales, constituyendo un importante factor para la realización humana. La noción de realización y de necesidades siempre queda ubicada a nivel del deseo, estima y autonomía individual.

Así, el trabajador pudo ser administrado a través de la nueva concepción de naturaleza humana presente en los escritos de Maslow, Frankl, Rogers, Fromm, entre otros, en una traducción entre los valores culturales y sociales de las democracias liberales avanzadas por una parte, y las demandas de la industria, por otra. "En esta nueva imagen, la subjetividad del individuo fue reconceptualizada en términos de motivación, autodirección y responsabilidad" (Rose, 1989; pp. 109).

Es así que todo el desarrollo de la teoría psicológica encuentra en el ámbito organizacional un nuevo campo para expandir sus conceptos, comprensiones y técnicas. Elton Mayo, Kurt Lewin, Fritz Roethlisberger, William Dickson, Douglas McGregor y Abraham Maslow, entre otros serán los protagonistas principales de la integración completa de los conceptos de la emergente psicología social en el campo de las organizaciones.

Si la escuela de la administración científica considero primero al ser humano como unidad productora, tanto fisiológico como dotada de una psiquis racional, la escuela de relaciones humanas señalará que ese individuo se desarrolla en un entorno social: el grupo. El hombre será considerado un ser social, esto es un individuo que interactúa con otros, trayendo a la mano la actual comprensión de lo psicosocial que desarrollaría la psicología. Individuos que se interrelacionan, sus conductas sociales están determinadas por componentes internos individuales, que pueden ser modificados en el proceso de interacción con el contexto, en tanto información proveniente del ambiente (social) que ingresa al sistema individual. Es en estos términos que deberá ser comprendido el comportamiento grupal.

Los principales postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas se pueden resumir en los siguientes puntos (en Rodríguez, 1995):

- Los trabajadores reaccionan frente a sus situaciones de trabajo como grupo y no como individuos.
- El grupo influye fuertemente en el comportamiento de los individuos, pudiendo hacer que éstos pasen por sobre sus

propias disposiciones e intereses y/o que dejen de respetar las normas organizacionales.

- El nivel de necesidad de un individuo a la integración grupal determina la cantidad de trabajo que está dispuesto a realizar un trabajador, mucho más que su capacidad física. Esto será denominado “capacidad social” del trabajador.
- Se enfatiza la importancia de las recompensas no económicas tales como el reconocimiento, la aceptación del grupo, el estatus, el prestigio, etc., como motivadores fundamentales, explicando comportamientos de personas que no podrían haber sido afectadas con la expectativa de conseguir mayores salarios.
- La persona designada en un puesto de jefatura no necesariamente es el líder del grupo. Pueden surgir líderes informales que pueden resultar más influyentes en el comportamiento del grupo.
- La supervisión más efectiva es aquella centrada en las personas, potenciando carismáticamente al grupo (a cada individuo) a la consecución de resultados a partir de una preocupación individualizada en cada uno, reconociéndolo como *persona*.
- Siguiéndose con lo anterior, la administración y supervisión de las personas debe tener en cuenta que la información y la participación en la toma de decisiones son algunos de los factores más importantes, ya que las personas los perciben como recompensas intrínsecas, obteniendo con ello de parte de la organización el compromiso y adhesión de los trabajadores.
- Se reconoce la existencia en forma paralela a organización formal garantizada por la estructura de una organización informal que emerge de las interacciones espontáneas. Es importante incluir esta organización informal como parte del proceso de participación e involucramiento de los trabajadores en la efectividad organizacional.
- Los grupos de trabajo crean sus propios sistemas de control del trabajo, estableciendo restricciones a la vez que estímulos no formales al rendimiento, permitiéndoles tanto mejorar su productividad como empeorarla. Con esto, los trabajadores pueden protegerse de niveles de exigencia agotadores, pueden

recompensar a los supervisores que lo merezcan, pueden proteger a los miembros más jóvenes e inexpertos, y a los más viejos y débiles, de una competencia que pudiera resultarles desastrosa, etcétera.

Los estudios realizados por Mayo, Lewin, Maslow, McGregor, Herzberg, entre otros, no sólo definirán los nuevos fenómenos a abordar para una administración eficaz de organizaciones. Serán a la vez fundamento de la incipiente psicología social constituyendo hasta hoy en día lo que se conoce como la *psicología de los grupos* y el estudio de la *dinámica de grupos*<sup>5</sup>.

La conducta de las personas queda determinada no sólo por las recompensas que recibe individual y formalmente. El ambiente social, el resto de individuos que interactúa con el individuo, también es fuente de recompensa y control. De este modo, la psicología explicará que la subjetividad del trabajador no sólo resulta de múltiples moldeamientos de instintos por parte de fuerzas y constricciones en la vida familiar temprana, su *personalidad*, sino que esa personalidad puede ser afectada, incluso moldeada, por su entorno social, explicándose la conducta del trabajador a través de la relación entre la así formada personalidad y el entorno industrial en el cual el trabajo tiene lugar. Así el comportamiento grupal debe ser ingresado como un indicador relevante para la productividad organizacional. Efectivamente las normas grupales pueden definir la efectividad del liderazgo, más allá de la garantía que da la estructura formalizada, al igual que los estándares de trabajo, e incluso los niveles de conflictividad y de ausentismo. Junto a lo anterior va a ser asumido que un trabajador más satisfecho es un trabajador más productivo, dado el nivel de motivación y compromiso que podría asumir.

La ineficacia social e industrial y la infelicidad son así asumidas como resultado de fallas en el ajuste de la vida interna de los individuos a la

---

<sup>5</sup> Según Núñez y Loscertales (1997) un grupo está formado por dos o más personas que comparten ciertos contenidos que constituyen la cultura del grupo (valores, normas, prejuicios, sistemas de comunicación, etc.), interactúan entre sí sea de forma directa o a través de intermediarios, generando patrones de interrelación y roles, haciendo avanzar al grupo hacia el logro de un objetivo conocido y aceptado por todos, tienen una permanencia temporal medible al menos en función del logro del objetivo (la vida del grupo estaría estrechamente relacionada con el logro de objetivos). La anterior definición deja claro las nociones de límite, de estructura y de objetivos, nociones fuertemente ligadas al contexto en el cual la teoría de los grupos emerge: el estudio de las relaciones humanas en organizaciones productivas.

realidad externa en la cual él o ella viven y trabajan (Rose, 1989). De este modo “cuando decimos que una organización funciona bien porque cuenta con un adecuado liderazgo, con rapidez tendemos a identificar el éxito de esa organización con la capacidad del líder de crear un buen clima de cooperación y de motivación entre sus subordinados” (Rodríguez, 1999; p. 59).

El papel del individuo se hace evidente, un buen líder (la mente racional de la organización, incluso desde Taylor) es un factor fundamental para el aumento de la productividad, la causalidad más que situarse a nivel colectivo queda a nivel individual, es el líder como individuo el que *crea el adecuado ambiente*. Y el adecuado ambiente queda definido como un alto nivel de satisfacción individual en los trabajadores.

El trabajador no sólo es descubierto teniendo una compleja vida interpsicológica, en el cual el ambiente social puede determinar su conducta. Efectivamente el trabajador es descubierto teniendo una compleja vida intrapsicológica, poseedor de necesidades y motivaciones intrínsecas a la constitución humana, necesitado de realizarse como sujeto en el trabajo; individuo que llega a esta actividad no sólo con formación y habilidades técnico profesionales, sino que también con una personalidad formada a lo largo de sus relaciones tempranas; por ello no todos los problemas son solucionables mediante ajustes de la atmósfera mental de trabajo, o por el ajuste del hombre al trabajo. Algunos individuos se han mal adaptado como consecuencia de su formación etapas de su vida temprana (Robbins, 1997).

De este modo, si bien aparece la vida intrapsíquica del sujeto, ésta será reconocida como un elemento externo a los límites organizacional, elemento externo que resulta un insumo, deseado o no para los procesos internos de la organización<sup>6</sup>, en este contexto, la psicología no resulta sólo una técnica de explicación de los problemas organizacionales, “la profilaxis, prevención y cura para la ineficacia del

---

<sup>6</sup> La noción de insumos provenientes de entorno, aunque constitutivos de la vida interna organizacional, será especialmente desarrollada por la incorporación de la teoría sistémica a la organización mediante su noción de organización como *sistema abierto*; tal como veremos más adelante, la vida intrapsíquica y social del sujeto son parte del entorno organizacional, y por lo tanto son fuente de entropía (caos) para la organización, entropía que es evitada mediante la acción administrativa.

trabajador se hacen posible a través de la aplicación del conocimiento psicológico a los problemas industriales” (Rose, 1989; p. 69).

Los higienistas mentales hablaron en términos de atmósfera mental de las fábricas y las relaciones emocionales entre trabajadores y administradores, el foco de sus técnicas se puso en el mal ajuste individual hacia la eficiente colocación de los recursos humanos mediante la selección y orientación vocacional, hacia la identificación de las características del trabajador normal en contradicción a las del neurótico, hacia el tratamiento y profilaxis de la psiconeurosis.

“Productividad, eficacia y satisfacción fueron entendidos ahora en términos de actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, sentimientos de control sobre el ritmo de trabajo y ambiente, su sentido de cohesión al interior de su grupo de trabajo, sus creencias acerca de las preocupaciones y comprensión que los jefes tienen acerca de sus penas individuales y preocupaciones personales...” (Rose, 1989; p. 70).

A través de las técnicas psicológicas el management puede crear la armonía interna, condición de una fábrica feliz y productiva. La constitución psicológica de los individuos, sus interacciones humanas, sentimientos y pensamientos, sus relaciones psicológicas hacia el grupo emergen como un nuevo dominio para el management.

Surgirá así no sólo el concepto de *relaciones humanas* sino que también el de *recursos humanos*. Las personas son comprendidas en cuanto poseedores de una interioridad psicológica, la que se caracteriza por ciertas motivaciones internas que deben ser no sólo conocidas sino que aprovechadas. Las personas tienen la vocación interna de asumir y desear participar activamente en los procesos de toma de decisiones. Tienen necesidades intrínsecas de autonomía y autoactualización, su participación en los procesos de toma de decisiones les permite identificarse con la organización, incrementando su nivel de compromiso con ésta. La participación no sólo incrementa el nivel de satisfacción, sino que resulta un medio para “elevar el nivel de la toma de decisiones, dando más información (...) se pretende que las contribuciones sean más efectivas y creativas para la consecución de los objetivos” (Miles en Rodríguez, 1999; p. 60).

Sin embargo es necesario notar que durante los 60 la conexión entre democracia y productividad fue cuestionada. Douglas McGregor, en 1960 por ejemplo señala que “hemos aprendido que no hay relación

directa entre la satisfacción de los empleados y la productividad. Reconocemos que la 'democracia industrial' no puede consistir en permitir a cada uno decir cualquier cosa, que la salud industrial no fluye automáticamente de la eliminación de la insatisfacción, desacuerdo, o calmar los conflictos declarados. Paz no es sinónimo de organización sana, un management socialmente responsable no es coextensivo con un management permisivo" (en Rose, 1989; p. 96). Efectivamente, las evaluaciones parecieron mostrar que no hay evidencia para las proposiciones de las relaciones humanas, y que su estrategia fue inefectiva, por ello recompensas monetarias, sistemas de pago, oportunidades de promoción y otros factores 'tradicionales' fueron reinstalados como determinantes de la conducta de los empleados y de las oportunidades de los managers. La buena calidad de las relaciones humanas y la gestión altamente participativa no garantizan mayor productividad. Sin embargo esto no implicó desplazar la importancia del factor subjetivo interno, la personalidad del trabajador y sus relaciones grupales sí resultan relevantes factores a considerar y controlar.

### ***De la humanización al cálculo de la subjetividad I***

La noción de relaciones humanas será reutilizada, quizás ya no con el poder revolucionario con que algunos la habían planteado (Gorz, 1991). Para una economía sana era necesaria la reestructuración de las relaciones racionales entre pago y producción y la reconstitución de relaciones apropiadas de autoridad y responsabilidad en la vida del trabajo. La administración necesita habilitarse para organizar, utilizando como base un conocimiento de los requerimientos particulares de diferentes procesos de producción, estructurados por claros principios de jerarquía y responsabilidad y para operar de acuerdo a explícitos y acordados objetivos.

En esta nueva racionalidad de producción, la psicología participó no sólo utilizando sus conceptos y técnicas con el fin de aumentar la satisfacción de los trabajadores, sino que también habilitó su espacio en el mundo organizacional proveyendo de un vocabulario y una tecnología para hacer visible el rendimiento de la acción del trabajador, haciéndolo calculable y administrable, permitiendo su integración al

cálculo económico racional, asumido como base de la relación entre empleado y su vida laboral. Sistemas de evaluación del desempeño, evaluación del liderazgo y sistemas de diagnóstico de *clima organizacional* serán las herramientas tecnológicas que proveerán los psicólogos a los administradores.

Me quiero detener en este concepto de *Clima Organizacional* ya que será un buen representante de cómo la psicología encontrará su validez en el ámbito organizacional, señalándose hasta hoy en día como uno de los conceptos más relevantes a través de los cuales la psicología podría colaborar en el entendimiento del fenómeno organizacional como fenómeno intersubjetivo (Fey y Beamish, 2001).

El concepto de Clima Organizacional se fundamenta en que los distintos aspectos de la organización y su nivel de funcionamiento pueden ser accesibles al conocimiento y cálculo económico mediante el acceso a las percepciones y representaciones cognitivas de estos aspectos existentes en las mentes individuales de los trabajadores. La satisfacción laboral ya no será el único factor relevante a la hora de hablar de la subjetividad del trabajador. Sus percepciones y representaciones de los distintos aspectos pueden dar una visión global del funcionamiento de la organización, indicando, mediante medidas cuantificadas, cuales aspectos de la organización resultan débiles y deben ser transformados.

Es en los años setenta que emerge con fuerza la noción de *Clima Organizacional*, como herramienta psicológica para el diagnóstico de la organización. Tal como se menciona hay un énfasis clínico en el concepto, y pretende entregar una visión global de la organización, llegando a confundirse el total diagnóstico organizacional con el de clima organizacional (Rodríguez 1992). El Clima Organizacional se propone como una tecnología proveniente de la racionalidad psicológica capaz de dar una visión global, suficientemente simple y operacionalizable para realizar intervenciones concretas en la organización, con el fin de mejorar su productividad. En este concepto trabajarán Lickert y otros psicólogos sociales relevantes encontrando aquí un ámbito propicio para el desarrollo del aparato conceptual de la psicología social en herramientas técnicas que permitan un mejor funcionamiento de los sistemas sociales, herramientas que se basan y desenvuelven en el ámbito de la subjetividad psicológica.

Así clima organizacional será “un set de propiedades mensurables del ambiente laboral, percibidos directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en ese ambiente las que influyen en su motivación y conducta” (Litwin y Stringer, 1968; p. 1). El clima organizacional, obtenido a partir de las percepciones de los individuos, genera una descripción mensurable de los distintos factores a través de los cuales se desenvuelve la organización y que influyen en los procesos del desarrollo, evolución y adaptación de la organización (Silva, 1992). Las variables consideradas según Rodríguez (1991) son del ambiente físico, (espacio físico, ruido, etc.), estructurales (estructura formal de la organización, estilo de liderazgo, etc.), del ambiente social (compañerismo, conflictos interpersonales, etc.), personales (aptitudes, actitudes, expectativas), y propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, etc.).

El *clima Organizacional* comprendido como una herramienta tecnológica permite no sólo poseer un indicador cuantificable respecto a la satisfacción, compromiso y motivación de los individuos que laboran en la organización, sino que puede resultar un indicador a ser aplicado continuamente para conocer el estado de los distintos elementos estructurales y no formales que definen la efectividad organizacional. A estos elementos no se accede directamente sino que a través de la percepción de los individuos, constituida en tanto representación cognitiva individual de la organización, serán las representaciones cognitivas que tienen los sujetos de los distintos aspectos de la organización las que funcionan como marcos de referencia en los cuales una conducta puede ser juzgada como apropiada o no, reconociéndose así como fundamento del comportamiento (Schneider, 1975).

Así, si clima organizacional es una propiedad cuantificada, entonces deberá ser comprendida como una *percepción promedio* que tienen los miembros de la organización respecto al ambiente físico en el que desarrollan su trabajo, la estructura en la cual se inserta su acción laboral y las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a ella (Rodríguez, 1991).

Es así que ante la creciente crítica al concepto de relaciones humanas, que defendía la *humanización del trabajo* invocando la necesidad de incluir las llamadas necesidades intrínsecas del ser humano, así como el mantenimiento de relaciones humanas de calidad al interior de la

organización, como conceptos determinantes de la productividad de la organización, ahora sólo serán asumidos como unos factores entre otros determinantes de la productividad organizacional.

Sin embargo, y esto tiene que ver con los efectos del movimiento de las relaciones humanas, será reconocida la importancia de acceder a la subjetividad en tanto determinante de un efectivo comportamiento organizacional. Se reconocen como puntos relevantes a considerar los ámbitos 'personales' y del 'ambiente social' que componen a la organización: satisfacción, actitudes, comunicación, entre otros elementos propios de la *interioridad subjetiva del trabajador y de la interioridad intersubjetiva de la organización*, los que pasarán a ser elementos contables. Indicadores de la efectividad organizacional a considerar para lograr un mejor control de los componentes internos del sistema organizacional, considerando ahora como elementos propios internos de la organización la personalidad de los individuos y sus motivaciones, y el comportamiento grupal en tanto definitorio de la efectividad individual.

La misma medición de clima al interior de la organización se realiza con el fin de obtener un diagnóstico, es decir una comprobación de qué elementos son considerados *fortalezas* (elementos sanos para la efectividad organizacional) y cuáles son *debilidades* (elementos enfermos que obstaculizan a la organización en la consecución de sus objetivos), con el fin de desarrollar medidas correctivas, la medicina que es necesario aplicar al enfermo para su cura, y con ello obtener la garantía de la productividad y utilidades futuras. El *Clima Organizacional* permite hacer cuantificables los estados personales e interpersonales propios de la interioridad organizacional, haciendo calculables y diagnosticables la subjetividad del individuo y la intersubjetividad del grupo según los criterios de efectividad organizacional. Actitudes personales hacia el trabajo y hacia la jerarquía, trabajo en grupo, procesos grupales, relaciones interpersonales, pueden entrar a los cálculos contables de la organización, entrando en el panel de control con que los managers administran la organización, teniendo en consideración que el ámbito de lo subjetivo y de lo intersubjetivo también puede ser un factor clave para el mejor desempeño de la organización bajo los criterios de productividad y utilidades.

Cabe señalar, junto a lo anterior, que la incorporación de mediciones realizadas a través de las percepciones y representaciones que se encuentran en las mentes individuales para la obtención de indicadores cuantificados y *objetivos*<sup>7</sup> útiles para el buen manejo de la organización implicó la validación de la cognición individual como fuente para acceder a la realidad organizacional.

Efectivamente el acceso a los diversos factores considerados como constituyentes de la organización es posible mediante el acceso a las representaciones individuales que mantienen los miembros de ellos, lo que se concreta en el hecho de que el Diagnóstico de Clima Organizacional se haya convertido para muchos en asimilable al Diagnóstico Organizacional (Rodríguez, 1991), reconociéndose así en el sujeto su capacidad de dar una representación de la realidad organizacional.

Efectivamente el sujeto va ser considerado por la teoría organizacional no sólo como una entidad fisiológica que sigue instrucciones, descripciones de puestos y de tareas, sino también como una entidad que guía su acción de acuerdo a un conocimiento ubicado mentalmente.

### ***El Sujeto como Entidad Cognitiva: Los Límites de la Racionalidad Individual en la Organización***

En 1958 se publica el libro *Organizations* de James March y Herbert Simon. Las ideas defendidas en éste han ejercido hasta el día de hoy un efecto fundamental en la teoría organizacional (Schein, 1982; Rodríguez, 1995; Hall, 1996; Robbins, 1997; Rodríguez, 1999; Taylor, 2001; Ahumada, 2001). Una organización es una asociación compleja de individuos, cada uno de ellos aporta sus metas, necesidades,

---

<sup>7</sup> Citando nuevamente a Núñez y Loscertales, la objetividad en el estudio de lo grupal es posible por que los instrumentos se basan en “un conjunto de conocimientos teóricos que, fruto de numerosas investigaciones, ha llegado a definir, delimitar y dar carta de naturaleza científica a los fenómenos grupales, definiendo con claridad los grupos, sus clases, sus procesos y todas las demás circunstancias y matices que los caracterizan” (Núñez y Loscertales, 1997; p. 18), constituyéndose así el estudio del comportamiento grupal en “un sector de las ciencias de la conducta humana que trata de desvelar la naturaleza y leyes que rigen los procesos grupales (...) no sólo a nivel descriptivo, sino inferencial, o sea, explicativo, mediante relaciones de causalidad fenoménica” (Ramos, 1978; p. 321). Efectivamente “el comportamiento humano y grupal está sujeto a leyes naturales constantes y, por ello, cuantificables” (Núñez y Loscertales, 1997; p. 18).

aspiraciones, talentos, etc.. Para comprender cómo son tomadas las decisiones y son fijadas las metas es necesario considerar las características individuales. Siguiéndose con esto, March y Simon (1958) definen explícitamente esas características en tanto propiedades cognitivas individuales. Son las mentes de los individuos que componen la organización las que determinan el actuar organizacional, y si bien la organización, mediante las medidas administrativas, pretende generar un comportamiento racional, las mentes individuales en las que se funda este comportamiento tienen una *racionalidad limitada*. Es particularmente significativo el capítulo IV, denominado “Límites Cognitivos de la Racionalidad”, el que intenta conciliar la imagen de organización en tanto sistema lógico de distribución de tareas y funciones desarrolladas por tomadores de decisiones guiados racionalmente y por trabajadores, con el reconocimiento realizado desde las ciencias cognitivas de los *límites de la racionalidad individual*.

Es necesario destacar que Simon es el mismo Herbert Simon, uno de los fundadores más destacados de la psicología cognitiva y señalado como uno de los héroes fundacionales de la perspectiva cognitivista o del procesamiento de la información en psicología (Gardner, 1987); se hará acreedor al Premio Nóbel de Economía justamente por su trabajo en torno a los límites de la racionalidad en las organizaciones, lo que le va a permitir transformar las nociones de toma de decisiones y de metas organizacionales.

Efectivamente son *mentes individuales* las que generan los procesos de toma de decisiones y las que se ven enfrentadas a una serie de restricciones externas tales como la información a la que están expuestas, así como por restricciones internas propias del sistema cognitivo individual, límites profundamente investigados por la emergente Psicología Cognitiva. March y Simon (1958) y el mismo Simon (1989 y 1991) incorporarán las denominadas variables cognoscitivas como explicativas de la imposibilidad de la racionalidad organizacional.

Toda toma de decisión aparece determinada por las características y límites de la mente individual, así como por los compromisos adquiridos, los aprendizajes obtenidos y expectativas, y cada decisión compromete las futuras decisiones.

Cada toma de decisiones es generada a través de un proceso de simplificación cognitiva que genera una representación simplificada de la realidad. Procesos tales como la percepción, atención y memoria individual serán invocados para justificar el proceso simplificador que genera la mente humana y que definen la situación. La idea expuesta por Simon en torno a la generación de modelos simplificados de la situación es extremadamente similar a la que desarrolla el mismo autor (Simon, 1984) a la hora de hablar de la resolución de problemas y los límites de la racionalidad para generar el *espacio del problema*.

El espacio del problema es la *representación de la situación*, que emerge a partir de la interacción entre el *sistema de procesamiento de información* y el *ambiente de la tarea*, las características objetivas del ambiente, “tal y como es descrita por el experimentador” (Simon, 1984; p. 198). Los individuos toman decisiones, resuelven problemas, según la representación que ellos construyan de la situación, el espacio del problema es la manera en la cual es considerada la situación en la cual el individuo debe generar una decisión. “Las características psicológicas básicas del sistema de procesamiento de información humano establecen límites amplios para la conducta posible” (Simon, 1984; p. 199), estos límites amplios son explicados cognitivamente: “El sistema opera, casi por completo, serialmente, llevando a cabo un proceso cada vez, en vez de hacerlo en forma paralela. Esta serialidad se refleja en la estrechez de su foco de atención momentáneo (...) Las entradas y resultados de estos procesos se mantienen en una pequeña memoria a corto plazo con una capacidad de sólo unos pocos (por ejemplo entre cuatro y siete) símbolos familiares o *chunks* (...) A estos parámetros de procesamiento deben añadirse las características organizativas de la memoria a largo plazo” (Simon, 1984; pp. 199-200).

Efectivamente los límites de la racionalidad individual afectan a las organizaciones y a la sociedad completa, limitando la racionalidad de las decisiones que son tomadas por éstas: “tanto el capricho político como la política sobre una cuestión provienen de la misma causa fundamental: la incapacidad de la gente para reflexionar sobre muchas cosas al mismo tiempo. Como consecuencia, las instituciones políticas, que se supone deben enfrentarse a toda una serie de problemas en la sociedad, en ocasiones tienen grandes dificultades en concederles una atención balanceada” (Simon, 1989; p. 107).

Ante los límites de la racionalidad propios del sistema de procesamiento de información psicológico individual, serán esquemas de procesamiento cada vez más abstractos por parte del sujeto psicológico los que facilitarán una decisión más racional (March y Simon, 1958). A esto se suma las características del ambiente, que impone restricciones, a los límites de la racionalidad humana, determinando posibles estructuras del espacio del problema, o de la representación de la situación. Es así como Simon (1989) halaga la ordenación de precios derivada del juego de los mercados. “En las sociedades modernas, los mercados y los precios han probado ser mecanismos extremadamente poderosos para ayudar a cada uno de nosotros a tomar decisiones sin tener que saber muchos detalles acerca de otras personas posiblemente implicadas. Toda la información pertinente se resume en el precio que tenemos que pagar a fin de efectuar la transacción (...) De esta manera, el mercado puede considerarse como uno de los mecanismos que permiten a los seres humanos que cuentan con información y capacidad computativa limitadas el opera más o menos con inteligencia” (p. 115-116). Las restricciones que impone el ambiente de tarea pueden ser entonces una buena medida para facilitar la racionalización de los procesos individuales que definen la conducta social y organizacional, definiendo ciertos movimientos como lícitos estructurando criterios de éxito al proceso resolutorio. “Aunque el espacio del problema y el programa del sujeto no son invariables a lo largo de las tareas, constituyen una intersección adaptativa entre las características invariables del sistema de procesamiento de información y la configuración del ambiente, y esto podemos comprenderlo si consideramos los requisitos funcionales que debe satisfacer una intersección de este tipo” (Simon, 1984; p. 202). Efectivamente la conducta cognitiva individual de los sujetos supone un proceso continuo de extracción de información de la estructura del ambiente de tarea, utilizando esta información para imponer restricciones al funcionamiento cognitivo, permitiendo con ello una búsqueda heurística muy selectiva de soluciones.

Según March y Simon (1958), ante la imposibilidad de lograr la mejor de las decisiones posibles, necesariamente serán los planos superiores de la jerarquía organizacional los que deben estar mejor preparados para generar decisiones satisfactorias. Son los planos superiores de las

organizaciones los que tienen la responsabilidad de ir definiendo el espacio psicológico (informativo y cognitivo) en el cual deben ser tomadas las decisiones. Así la toma de decisiones se divide de tal manera que los niveles más elevados establecen las líneas más amplias de la política y los inferiores van haciendo esta política más detallada. Los puestos más altos de la jerarquía administrativa deben tratar de satisfacer con sus decisiones las demandas provenientes de los niveles más bajos y de permitir -al mismo tiempo- su mejor desempeño en ejecución en la ejecución de las tareas. La labor de los altos mandos, en definitiva es generar una estructura que suministre redundancia e información que pueda ser utilizada para predecir las propiedades de las distintas partes del ambiente, aun no conocidas a partir de las propiedades ya examinadas, es esto lo que determina tomas de decisiones selectivas, más que el azar, en base a restricciones, cuando es generado un esquema de actividades que funciona satisfactoriamente, éste se puede constituir en una rutina organizacional, lo que simplifica el proceso de toma de decisiones.

La alta gerencia, entonces, debe ser capaz de generar un sistema de producción cognitiva, basada en sus mentes individuales, que contenga un rico repertorio de procesos de reconocimiento y asociado a un gran almacén en la memoria de largo plazo, produciendo una representación de la situación (espacio del problema) cambiante y altamente adaptativo al ambiente de la organización. Esta idea tendrá una repercusión creciente en la teoría organizacional encontrando su más alto impacto en algunas de las actuales teorías de aprendizaje organizacional basadas cognitivamente.

Poner el énfasis en los límites de la racionalidad humana implica necesariamente comprender el objetivo o meta organizacional como codificaciones que tienen existencia y comportamiento al interior de las mentes individuales. Estas se imponen como información contextual en el proceso cognitivo (individual y mental) de toma de decisiones (Simon, 1964 y 1972). Las metas pueden ser consideradas como de existencia externa a los actores individuales, son restricciones sobre los procesos decisorios en la organización. Las decisiones, claro está, son realizadas por mentes individuales, las metas, en tanto existencia codificada, actuarían entonces como información proveniente del entorno en el proceso racional e individual de toma de decisiones.

Si las teorías clásicas de la administración fundadas en Taylor y Fayol, y el funcionalismo de Weber/Parsons, suponían (al menos no problematizaban) la posibilidad de un conocimiento completo de las variables necesarias para elaborar una acción racional orientada a fines, la contribución de Simon, se articulará con la incorporación definitiva del factor psicológico, como básico para el estudio organizacional. Si la ciencia de lo subjetivo experimentaba la denominada revolución cognitiva, ésta rápidamente será incorporada al mundo de la teoría organizacional. Si la teoría clásica de la administración señalaba un individuo racional capaz de tomar la mejor de todas las decisiones posibles, March y Simon (1958) señalan que el sujeto que toma decisiones, no cuenta con un conocimiento acabado de *todas* las alternativas posibles, apenas posee un *modelo limitado*, simplificado de la situación real, y esos modelos, limitados y simplificados, son producto de la acción de una serie de procesos cognitivos individuales, en los que resulta determinante la información disponible tanto del entorno como de experiencias anteriores, en consonancia con las más importantes nociones cognitivistas (Sternberg, 1982 y 1986).

La fuerza del planteamiento de March y Simon, y sobre todo el trabajo de este último va a estar en que su trabajo sí tiene bases empíricas. La tradicional teoría organizacional no ha desarrollado un estudio empírico de las organizaciones y de cómo en ellas son tomadas las decisiones y formulados sus supuestos auxiliares (March y Simon, 1958; Cyert y March, 1963; Simon, 1979). Por ello la incorporación de los factores individuales cognitivos podría ser subversiva (Simon, 1991) sugiriendo un programa completo de microeconomía empírica que debe ser desarrollado para estimar los parámetros exógenos y continuar con la prueba empírica de la teoría. En efecto Simon (1991) al proponer las bases de este programa efectivamente pone la atención de éste en los mecanismos cognoscitivos que regulan la identificación de los trabajadores, la efectividad de la autoridad y los mecanismos de coordinación.

Así el comportamiento organizacional y la racionalidad de este queda limitada por las mentes individuales que están a la base de este comportamiento. La capacidad de procesamiento de información de los seres humanos es limitada, no es posible acceder, asimilar y procesar *toda* la información necesaria para una toma de decisiones óptima. *La plena racionalidad supuesta por el enfoque administrativo clásico es*

*psicologizada*, siguiendo el modelo psicológico que durante la segunda mitad del siglo XX se impondrá: el modelo cognitivo.

Así, la teoría organizacional señala a su objeto como determinado y constituido en *personas*, seres humanos dotados de subjetividad e intersubjetividad que debe ser conocida y controlada para maximizar los resultados organizacionales, señalándose, por tanto, a la organización como determinada por las características esa subjetividad descrita en términos de procesos cognoscitivos que conducen la acción organizacional, imponiendo sus posibilidades y límites.

Tal como se aprecia en la conceptualización de Simon, el sistema cognitivo trabaja bajo las restricciones que impone su entorno, el ambiente de la tarea impone restricciones al funcionamiento individual, y el ambiente no sólo está dado por las restricciones propias de la organización. Se le reconoce un ambiente a la organización, un entorno en el cual se sitúan los sistemas de procesamiento de información. “A cada situación de toma de decisiones corresponde, inevitablemente, un modelo diferente, un modelo que enfatiza los componentes locales del medio ambiente y los objetivos locales. El comportamiento es, básicamente función de la posición” (Simon, 1991; p. 36).

## La Organización como un Sistema Abierto: el Adentro y el Afuera en las Organizaciones

En la teoría organizacional la conceptualización del entorno como componente de la dinámica organizacional será responsabilidad de los teóricos organizacionales autodenominados como *sistémicos*. La organización, como sistema, es vista como una interrelación de elementos, los que a su vez pueden entenderse como subsistemas, estos sistemas mantiene relaciones constitutivas con su entorno, obteniendo de él los elementos necesarios para su funcionamiento, y entregándole a éste los diversos productos de su funcionar.

Según detalla Rodríguez (1995) la comprensión sistémica de las organizaciones se desarrollará paralelamente a la teoría general de sistemas. Las organizaciones fueron vistas como un ámbito adecuado

para aplicar los conceptos teóricos sistémicos, buscando utilizar en este campo, y con pretensiones globalizadoras, los conceptos provenientes de esta teoría general. Serán Katz y Kahn (1966) los principales autores en la traducción de las ideas sistémicas al campo de lo organizacional. Siguiéndose con su trabajo, los sistemas organizacionales constantemente importan energía de un entorno; no hay sistemas sociales autosuficientes, por lo tanto la organización debe relacionarse con su entorno para sobrevivir; de él obtiene los insumos necesarios para su vida como sistema. El insumo es alterado por el trabajo de la organización, he ahí el proceso organizacional, el que determina la generación de productos. Se comprenderán como productos a todo tipo de efectos del funcionamiento organizacional sobre el entorno. Ese producto exportado al entorno es, además, la base para la fuente energética que le permitirá repetir el ciclo.

El entorno es complejo e incluye a competidores, reguladores y otras fuentes de presión y oportunidades para las organizaciones. Sin embargo un aspecto importante del entorno refiere a lo intra e intersubjetivo, y esto nos interesa particularmente. Schein considera fundamentalmente como ambiente “la realidad de la motivación humana, de la dinámica de los grupos y de los fenómenos de carácter intergrupar” (1982 [1994]; p. 173)<sup>8</sup>. Así, el ambiente es considerado fuente de insumos para las organizaciones y receptor de los resultados organizacionales (Katz y Kahn, 1978).

La organización es puesta en contexto, en una relación constitutiva con éste. Sin embargo en esta relación que constituye a la organización como tal está también la posibilidad de su destrucción.

Todo sistema, según la teoría general, está expuesto a la entropía, un continuo movimiento hacia la desorganización y el caos, siendo su evitación una de las principales tareas administrativas. En esto son relevantes las restricciones aplicadas a la información que maneja el sistema. En consonancia con la teoría cognitiva explicada, desde este enfoque se considera relevante la codificación y selección de la información, lo que permite eliminar la redundancia, generando una toma de decisiones más satisfactoria y efectiva. Este proceso de codificación y selección activa puede comprenderse como parte de un

---

<sup>8</sup> Esta idea será desarrollada más adelante.

proceso fundamental mayor de control de los factores externos, este proceso de control es lo que le permite sostenerse como tal en su continua interacción con el medio, manteniendo su carácter básico.

Parte del sostén de la identidad organizacional se logra a través del denominado proceso de diferenciación, descrito como una tendencia a la elaboración y especialización de funciones, en la continua complejización propia de la interacción organización/medio. De este modo la organización puede ser entendida como un sistema con subsistemas internos con funciones específicas y complementarias, la complementariedad y coordinación aparecen garantizadas por la estructura organizacional, en particular por el orden jerárquico que impone y por los canales de interacción entre subsistemas que formaliza.

La teoría de los sistemas será la base de la *teoría de la contingencia* desarrollada por Lawrence y Lorsch (1967), una teoría de amplio impacto sobre la teoría organizacional contemporánea (ver, por ejemplo, Robbins, 1997; Rodríguez, 1995 y 1992, y Ahumada, 2001) y que señala que la efectividad de las diversas acciones administrativas dependerá de las condiciones ambientales de la organización. Por ello resulta relevante estudiar los intercambios organizacionales con su entorno, las relaciones fronterizas de la organización para determinar acciones administrativas efectivas.

Siguiéndose con esta teoría de la contingencia, los elementos que componen la organización (individuos y grupos) se relacionan con partes distintas del ambiente, y, en consecuencia, sus características difieren, por lo que muchas veces se producen conflictos internos. A mayor complejidad del ambiente en el cual se sitúa la organización, lo que incluye la mayor diversidad de relaciones que sostengan los elementos de ésta, mayores deben ser los esfuerzos administrativos que generen integración.

La gestión de la integración implica señalar qué unidades deberán trabajar juntas, y por otro, que tan rígidas son los requerimientos de interdependencia entre ellas. El medio de organización básico, para lograr la integración, es la jerarquía directiva. En efecto, está será definida como la tarea principal: en una organización, en la cual la diferenciación se presenta en un alto grado, el conflicto se hace más

presente. Es necesario manejar el conflicto, eliminarlo, para el logro de considerables grados de integración (Lawrence y Lorsch, 1967).

Así desde la perspectiva sistémica incorporada a la teorización y tecnologización organizacional, la organización resulta comprendida en un entramado de interacciones con el medio. Incluso sus propios elementos internos son importados del medio.

### ***Lo intrapsicológico y lo social afuera de la organización (aunque son constitutivos de ésta)***

Tal como se señaló más atrás, los trabajadores han sido descritos con una vida (social e intrapsicológica) y una cultura externas al trabajo, en este contexto éstos deben ser localizados en un variedad de actividades, valores y prioridades que dependen de si él o ella viven en la ciudad o el campo, de su religión, etnia, edad y clase.

En este sentido Schein (1982) plantea que el entorno organizacional que debe ser tomado en cuenta en tanto complejidad subjetiva e intersubjetiva de la organización. Efectivamente a la hora de comprender a las organizaciones deben considerarse: “la dinámica interna de la organización que resulta de las aspiraciones y necesidades humanas; la forma como estas aspiraciones y necesidades cambian; el hecho de que la gente conforme diversos tipos de de grupos formales e informales, etc., etc.” (Schein, 1982 [1994]; p. 173).

Si la organización es un sistema abierto en constante interacción con el medio es necesario acceder al conocimiento de ese entorno. La complejidad social, presente en la organización a través de sus propios trabajadores debe ser controlada y esto es parte de la labor administrativa. El proceso de importación de energía debe mantener una entidad de tipo estable, es un estado estable el que caracteriza a las organizaciones que sobreviven (Ahumada, 2001).

La aplicación del modelo de Lawrence y Lorsch, tuvo entre otros efectos la reconsideración del dominio interno de la organización como un espacio dentro del cual se reconocen oposiciones de intereses, creencias y valores, que vienen de otro sitio, pero esto debe ser puesto fuera (Parker, 2000).

De este modo si bien la teoría sistémica permite comprender a la organización como un sistema de interrelaciones internas y complejas entre elementos que a la vez depende de su entorno, el concepto de frontera se mantiene. Los sistemas son abiertos ya que mantienen múltiples relaciones con su entorno que incluso determinan su eficacia, comprendida como eficacia adaptativa. Sin embargo la noción de límite organizacional desarrollada como parte de la teoría funcionalista se mantiene. En efecto, sigue siendo una labor fundamental del administrador mantener la entidad del sistema, frente a la complejidad de su entorno, entorno que es parte integrante de la organización, en especial a través de sus propios trabajadores.

Nuevamente se confirma la necesidad de parte del administrador de conocer y controlar por un lado la complejidad subjetiva y social de la organización, intentando evitar la entropía, y, por otro, las interrelaciones entre los elementos del sistema, sus subsistemas, que constituyen en su dinámica interrelacional a la organización. De este modo resulta un desafío para la administración articular el mundo de relaciones no formalizadas que convive con la organización, con su estructura formal, haciendo primar el orden racional impuesto en la gestión administrativa. Esta articulación es responsabilidad de la administración de organizaciones, a través de sus actividades y competencias técnicas, gestionando las relaciones con el entorno de modo que permitan un devenir eficaz a la organización, como sistema abierto.

### ***Administrando el entorno psicológico***

Es así que se reforzará la necesidad de que los administradores sean transformados en expertos en comportamiento organizacional<sup>9</sup> y planificación de recursos humanos. Las mediciones diagnósticas de clima organizacional se convierten en un instrumento privilegiado de diagnóstico de la organización, comprendido como un instrumento de capacidad sistémica (Rodríguez, 1992) al dar cuenta del estado de los diversos subsistemas de la organización a partir de la percepción de las

---

<sup>9</sup> Que incluye, según Robbins (1997) la comprensión de los elementos intrapsicológicos, tales como motivación y personalidad, grupales, y sociales (cultura, por ejemplo).

personas. A su vez, la planificación de recursos humanos tomará un rol fundamental, comprendida como la gestión de las relaciones entre subsistemas organizativos (Elorduy, 1993). Se incorporarán herramientas de planificación estratégica (Hax y Majluf, 1995), asociadas a sistemas de debate para la gestión del acuerdo con los objetivos; se desarrollarán sistemas de pago en base a esquemas que garanticen la racionalización de salarios diferenciados, acorde al valor otorgado en el mercado a cada ocupación y según sistemas de evaluación del desempeño. En fin, se fortalece la necesidad de herramientas técnicas que permitan gestionar una organización en tanto sistema constituido complejamente donde deben ser conocidas (calculadas) y controladas las influencias sociales y subjetivas en la organización, de modo de lograr los objetivos organizacionales.

Se confirma una vez más el papel de la psicología como proveedora experticia técnica y credibilidad científica a los nuevos cálculos económicos en el trabajo necesarios para el conocimiento y control del devenir de la organización como sistema abierto. Elorduy (1993) señala que la eficacia organizacional de la organización comprendida como sistema abierto depende estrechamente de una acción estratégica en la gestión de los recursos humanos. Planificación de recursos humanos, evaluación de puestos, desarrollo de la estructura organizacional que regula los flujos comunicativos y de autoridad al interior de la organización, mapas de puestos, dirección por objetivos, evaluación del desempeño, pago por resultados, sistemas de evaluación y autoevaluación diaria del trabajo, acuerdos de productividad y así sucesivamente; todas técnicas de la gestión de los recursos humanos que emergen para el control del sistema organizacional.

La gestión de la diversidad y complejidad propia de un sistema abierto se logra haciendo la labor del trabajador “inscribible, calculable y administrable a través de la aplicación de una experticia técnica” (Rose, 1989; pp. 99).

En este contexto y retomando las demandas de la Escuela de la Relaciones Humanas respecto a la necesidad de aproximarse a los fenómenos intrasubjetivos motivacionales e intersubjetivos grupales, ahora en el contexto de lograr un mejor conocimiento y control del entorno organizacional que incluye los aspectos no racionales que limitan la racionalidad de los agentes organizacionales, se agregarán a

las competencias administrativas la capacidad de comprender y controlar los flujos interaccionales que componen a la organización, en tanto sistema compuesto no sólo por unidades de negocio, sino en tanto sistema compuesto por *grupos de personas*.

En respuesta a la psicologización de las organizaciones<sup>10</sup> y la comprensión de las organizaciones como sistemas abiertos los managers se entrenarán en t-group, aprendiendo la dinámica de las relaciones grupales, adquiriendo con ello tecnología y vocabulario a través del cual los participantes pueden dar cuenta de la intersubjetividad, pensándola, y haciéndola administrable. Managers cada vez más autoconcientes de su rol y responsabilidad en tanto *líderes* de grupos de personas que en su interacción generan a la organización, a la vez que mejores administradores.

Los sentimientos y fuerzas emergentes del grupo irrumpen como arena para que se desarrolle la acción administrativa del facilitador, consultor y/o manager; su gobierno será demandado como necesario. Cada aspecto de la vida social debe ser notado, reincorporado a los modos de autoevaluación, autopresentación, y competencia social de los miembros, y rendido en un lenguaje no sólo cualitativo (propio de la cualidad de la vivencia intersubjetiva) sino que cuantificado y contabilizado, he aquí el papel de los instrumentos de inscripción tales como las diversas formas de *diagnóstico organizacional*.

Así las ciencias sociales, en particular la psicología, vendrán a formar parte fundamental de la administración racional de organizaciones. Una gestión racional obviamente, y siguiendo a Descartes (1641), debe tomar en cuenta aquellos aspectos irracionales, propios de nuestra constitución humana, para poder manejarlos en el logro de una cada vez más adecuada aproximación a la verdad, racionalidad que, por tanto, nos permitirá desenvolvemos más adaptativamente en el mundo real.

Es entonces que el management, representándose a sí mismo como profesión experta, afirmará que, para mejorar la eficacia industrial, se

---

<sup>10</sup> Y con psicologización de las organizaciones me refiero a las demandas por la incorporación de factores subjetivos a la comprensión de las organizaciones, demandas efectuadas tanto desde la Escuela de las Relaciones Humanas, como por los autores cognitivos.

requiere de una preparación administrativa para controlar los procesos de producción. La legitimidad y autoridad del management comienzan a depender no sólo de la experticia práctica, sino también de un conocimiento científico que podría moldear esta experticia al interior de un marco de racionalidad técnica. Las ciencias sociales, en particular la psicología social, aparecen como disciplinas de creciente validación científica. Ya el positivismo lógico enunciaba la necesidad de una racionalidad científica capaz de abordar el complejo mundo de lo subjetivo. El conductismo de Skinner parecía la primera respuesta, la revolución cognitivista será la continuación de este desarrollo disciplinar, validado como perspectiva científica para el conocimiento de las profundidades de la subjetividad e intersubjetividad.

Entonces, si lo que se busca es administrar racionalmente ahora el administrador requerirá de un conocimiento del interior del trabajador, interioridad psicológica que explica su conducta y sus relaciones, una experticia científica para administrar organizaciones con éxito, resolver problemas y alcanzar objetivos en su tarea de adaptación; experticia científica que, como aval, justifique, a la vez que delinee las acciones. La psicología social se ha definido como el estudio de “la naturaleza y las causas del comportamiento individual en situaciones sociales” (Feldman, 1994 [1995]; p. 502), he aquí una razón y experticia científica que podría permitir un conocimiento de la subjetividad para ser administrada.

Hoy la psicología laboral y organizacional se constituye como un significativo campo a través del cual la psicología social concreta su actuación en el ámbito de la administración de subjetividades e intersubjetividades para alcanzar objetivos determinados.

Racionalidad, funcionalismo y psicologismo serán las piedras fundacionales de la actual teoría organizacional contemporánea configurando sus principales conceptos y tecnologías de intervención.

## **La Teoría Organizacional Dominante**

Así, la teoría organizacional que domina la literatura organizacional contemporánea emerge articulándose en torno a las definiciones que

serán coherentes con los principios mencionados. Si la organización hoy aparece definida como “una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 1997; p. 5), la idea de coordinación hará referencia a una integración racionalizada de las funciones desarrolladas por los puestos en los cuales se desempeñan los individuos. Efectivamente, son individuos los que desempeñan funciones, individuos con una constitución interna psicológica, la que determina su actividad. La organización debe coordinar a las personas y a sus desempeños con el fin de alcanzar objetivos comunes. Racionalización, funcionalismo y psicologismo serán concretados en los conceptos de coordinación, división del trabajo, integración y objetivos comunes señalados como características principales de la comprensión contemporánea de organización (Schein, 1982).

Así las organizaciones serán comprendidas como unidades sociales construidas y reconstruidas de forma deliberada para buscar metas específicas (Etzioni, 1960). Edgard Schein lo pondrá así: “*Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad*” (1982 [1994]; p. 14)<sup>11</sup>.

La noción de unidad se basa en el establecimiento de fronteras que debieran ser relativamente fijas (Blau y Scott, 1962; Schein, 1982). La clara delimitación de las fronteras organizacionales se basa en la existencia de un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos, estos factores considerados como delimitantes, lo que hacen es regular el trabajo de los sujetos, permitiendo que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes, desarrollándose así la coordinación (Blau y Scott, 1962). Los límites organizacionales son desarrollados mediante la racionalización de la actividad individual, es esto lo que se comprenden como *condición de un esfuerzo coordinado*, base de la organización, y de su efectividad en la consecución de objetivos.

---

<sup>11</sup> Cursiva en el original.

El elemento que garantiza la constitución de las fronteras organizacionales es la *Estructura Organizacional* definida como la “forma en que las tareas de los puestos se dividen y coordinan” (Robbins, 1997; p. 550). La división y coordinación del trabajo regulan las prácticas de los individuos, así como en ellas adquiere funcionalidad la estructura (Sewell y Wilkinson 1992). Por ello la estructura puede ser comprendida como “un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes” (Ranson, Hinings y Greenwood, 1980; p. 3).

Según Hall (1996), las estructuras organizacionales sirven para regular las conductas individuales, y la influencia de las variaciones individuales sobre la organización, asegurando que los individuos se ajusten a los requisitos de las organizaciones; fijan qué puestos tienen poder, regulándose así el flujo de relaciones entre puestos, garantizando así una actividad organizacional orientada al alcance de los objetivos organizacionales. “La estructura es la arena para las acciones organizacionales” (Hall; 1996, p. 54).

La estructura organizacional es la corporización de los procesos racionalizadores que permiten el control y coordinación de la actividad al interior de la organización encaminándola hacia el logro de objetivos. La estructura es la que sostiene las fronteras de la organización en tanto sistema abierto en constante relación con el medio, manteniendo así su estabilidad e identidad como sistema.

Es así que en 1996 S. Hall define organización como “una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tiene resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996; p.???)

Como se puede contemplar hasta esta parte la organización en tanto unidad social logra su unidad mediante la coordinación que garantiza la estructura organizacional. Es ella, en tanto sistema normativo de control, lo que determina una frontera que permite considerar a la organización como entidad.

## ***Sentido de la investigación y gestión en el ámbito de los Recursos Humanos***

Es a partir de lo anterior que puede comprenderse mejor el rol de la incorporación del saber y técnicas psicológicas en el campo de la administración organizacional: *Explicar y hacer predecible el comportamiento de los individuos y grupos, para controlarlo* (Robbins, 1997), *a través de la especificación y precisión de roles se permite hacer altamente predecibles y controlables los comportamientos de los seres humanos* (Rodríguez, 1995).

Esto implica poner el énfasis en “métodos deductivos e inductivos, (...) definiciones operacionales, (...) y medidas y evaluación” (Thompson, 1956; p. 102). Siendo responsabilidad de los científicos organizacionales trabajar con variables aisladas, medidas estandarizadas, y evaluación de relaciones causales al interior de la esfera organizacional (Thompson, 1956). Esto puede quedar más claro en la descripción de una de las herramientas principales desarrolladas por psicólogos sociales y sociólogos en el campo de la gestión organizacional: el diagnóstico organizacional.

# **Dos Muestras Más de Cálculo de la Subjetividad**

---

Si antes había señalado al concepto de clima organizacional como una relevante muestra de un sistema de inscripción propio de lo psicológico en el ámbito de la administración organizacional, ahora me quiero detener en dos conceptos más: el diagnóstico organizacional y cultura organizacional.

El diagnóstico organizacional es una herramienta que permite hacer descripciones evaluativas del estado de la organización según criterios que son manejados por el consultor en tanto experto. El cálculo de la subjetividad no sólo debe ser realizado cuantificablemente sino mediante criterios expertos, haciendo de la práctica diagnóstica en organizaciones, una práctica clínica en la cual es evaluada la organización, en particular sus sistema de integración y coordinación, allegándose a la intersubjetividad de la constitución organizacional, para entonces evaluarla según criterios abstractos, propios de la racionalidad científica de la cual el consultor es su fiel representante.

La organización debe hacer como propio el diagnóstico de modo de motivarse para participar protagónicamente de los cambios, sin embargo la noción de organización a la hora de sensibilizar quedará ostensiblemente reducida a la mente de la organización: sus administradores.

Por otro el concepto de cultura organizacional es traído a esta parte del escrito ya que como concepto, emerge de la necesidad de incorporar los aspectos más propiamente simbólicos de la intersubjetividad a la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales, sin embargo nuevamente surgirá la noción de experto diagnosticador de enfermedades que, de paso, reducirá lo simbólico a medidas cuantificables, a la vez que homogeneizantes, que permitan generar acciones concretas.

## El Diagnóstico Organizacional, Médicos Organizacionales y el Cálculo de la Subjetividad II

El diagnóstico organizacional se comprende como un proceso de investigación social con el fin de conocer las distintas fuerzas y procesos a los que está sometida la organización. Siguiendo a Rodríguez (1992) el diagnóstico debe ofrecer una descripción simple de realidades organizacionales complejas, resaltando algunos aspectos del funcionamiento organizacional y suprimiendo otros, según categorías basadas en el trabajo científico.

De acuerdo a Lawrence y Lorsch (1967) el diagnóstico puede entenderse como una *fotografía instantánea* de la situación actual de la organización, determinando, a través de la comparación, lo que se tiene respecto a lo que se desea, estableciendo la brecha entre ambos puntos, identificando las múltiples causas de un problema, y sus interrelaciones, indicando aquellas variables de mayor peso relativo.

Un aspecto importante que destacarán estos autores y que será repetido por otros (tales como Rodríguez, 1992 y Schein, 1988, por nombrar algunos), la devolución de información es parte del proceso diagnóstico y *debe hacer que la organización sienta como propios los problemas identificados por los consultores.*

Según Margulies y Raia diagnosticar organizaciones es “analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo, para descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse” (Margulies y Raia, 1972 [1979]; pág. 276), vinculando variables entre sí y con los resultados de la organización, determinando relaciones causales. *La meta es pronosticar el impacto de distintos eventos en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.* En definitiva, “el diagnóstico es el primera paso esencial para perfeccionar el funcionamiento del organismo” (Margulies y Raia, 1972 [1979]; pág. 276), en coherencia con una comprensión funcionalista de la organización.

Rodríguez sintetiza lo anterior señalando que el diagnóstico es una actividad que se realiza frecuentemente con el fin de evaluar y así determinar cursos de acción correctivos o para desarrollar un potencial, constituyéndose como una la práctica de un profesional que a través de

sus conocimientos intenta “*interpretar los síntomas del interesado*” (Rodríguez, 1992; p. 20) <sup>12</sup>. Efectivamente el cliente acude por síntomas, siendo responsabilidad del profesional interpretar estos síntomas discriminando información relevante de la no relevante según criterios científicos.

El diagnóstico se sigue de medidas y acciones, *tiene un fin práctico*; debe proporcionar a los consultores una comprensión de la dirección y alcance de los cambios requeridos, facilitando *a los gerentes* una perspectiva de los problemas existentes sobre los cuales se pueden desarrollar una serie de expectativas compartidas y vislumbrar la necesidad del cambio y orientación del mismo, identificando para ello las percepciones de los involucrados en problemas y/o conflictos. Además el diagnóstico da una descripción de la organización indicando mecanismos apropiados de integración.

Junto a lo anterior el diagnóstico entrega un medida cualitativa y cuantitativa del grado de efectividad con el cual la organización logra tratar con su medio; su grado de adecuación eficaz.

En definitiva, siguiéndose con Rodríguez (1992) permite ver cual es la brecha entre lo que se tiene y lo que se desea tener en un momento y organización determinada.

Tal como se puede apreciar el diagnóstico organizacional emerge como práctica clínica, por ello no es de extrañar que Rodríguez señale como metáfora del profesional que realiza diagnóstico al *médico* (ver Rodríguez, 1992; p. 19 y siguientes). El diagnóstico organizacional es así propuesto como una tecnología proveniente de la racionalidad de las ciencias psicosociales capaz de dar una visión global, suficientemente simple y operacionalizable para realizar intervenciones concretas en la organización, con el fin de mejorar su productividad.

Todo diagnóstico es necesariamente realizado según un criterio de bienestar y malestar (salud/enfermedad, fortaleza/debilidad, etc.), criterio que es definido por el especialista según su saber científico con el cual puede dar un “*diagnóstico autorizado*” <sup>13</sup> (Rodríguez, 1992; p. 19). Es así que los criterios utilizados definirán el diagnóstico.

---

<sup>12</sup> La cursiva es mía.

<sup>13</sup> La cursiva es mía.

De este modo, y siguiendo con esta perspectiva clínica, la organización es evaluada según su grado de adaptación al entorno. Hay, por tanto, una realidad preexistente a la organización la que determina si el comportamiento de la organización resulta eficaz o no, existiendo un modo de adaptación óptimo. Esta adaptación, resuelta como eficacia organizacional, pasa, siguiendo con Lawrence y Lorsh (1967), por disminuir las diferenciaciones y conflictos al interior de la organización.

Por su parte, el consultor es constituido como conocedor de los modos de adaptación óptimos: es el consultor el que diagnostica los males en la organización (por falta de adaptación) y prescribe el remedio. Al cliente lo que le queda es hacer propio el problema. Y se entiende como cliente en particular al gerente y a los miembros de la dirección<sup>14</sup>. La organización es vista así como responsabilidad de *individuos*, más que de *colectivos*. Son individuos los que están a cargo de la organización, y es a través del desarrollo de sus capacidades racionales (para planear, pensar, discernir, crear, etc.) que pueden dirigir o liderar efectivamente a la organización.

De este modo el concepto de diagnóstico organizacional enfatizará el poder del experto en la descripción de la vida intersubjetiva de la organización. El experto, a partir de sus categorías e instrumentos amparados por una racionalidad *científica* revisa los síntomas diagnosticando la enfermedad y prescribiendo el remedio. El cálculo de la subjetividad es efectuado bajo una racionalidad que se muestra como abstracta que permite medir la eficacia de la adaptación de la organización y/o de sus elementos a un entorno preexistente. Conflicto y diferencia son malos síntomas que atentan contra la coordinación y, con ello, contra la adaptación de la organización. El cálculo diagnóstico debe servir para la acción correctiva inmediata: el remedio que requiere el paciente.

---

<sup>14</sup> Esto resulta significativo sobre todo cuando se señala que una organización que asume como propio el problema puede resolverla por sí mismo. Schein (1988) plantea como primer desafío para la consultoría al *descongelamiento*, la organización es sensibilizada, y por lo tanto se moviliza como protagonista de la *gestión del cambio*. Sin embargo Schein a la hora de descongelar *a la* organización se refiere a la plana directiva y a los gerentes, y no más.

## **Organización, Cultura y Devenir Organizacional**

El concepto de cultura organizacional emerge de la necesidad de considerar a la organización como una unidad social de carácter intersubjetivo, y por lo tanto constituida simbólicamente (Robbins, 1997), emergente a partir de las interacciones significativas de múltiples sujetos; “la realidad organizacional se presenta como una ‘realidad interpretada’ por los miembros de la organización. Es decir que las acciones que emprenden los agentes organizacionales estarán en función de lo que perciben y del modo en que enjuician e interpretan los hechos a los cuales se ven enfrentados” (Ahumada, 2001; p. 60), entendiéndose así a la organización como una realidad intersubjetiva abierta y complejamente constituida. Penetrar en la cultura organizacional es penetrar en la red de supuestos subyacente a toda decisión organizacional (Rodríguez, 1995); por lo tanto la cultura organizacional será reconocida como el aspecto fundamental para sostener a la estructura organizacional y para llevar a cabo con éxito cualquier proceso de cambio al interior de la organización (Rodríguez, 1995; Robbins, 1997). He ahí el ingreso del concepto de cultura al set de conceptos instrumentales de la gestión organizacional.

El estudio organizacional será entendido como la comprensión de acciones simbólicas, en donde la cultura designa pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas (Geertz en Giménez, 1994; p. 39). La cultura "se expresa en las acciones significativas, objetos y expresiones de variado tipo, en relación con contextos y procesos históricamente específicos y socialmente estructurados, en virtud de los cuales dichas formas simbólicas son producidas, transmitidas y recibidas" (Thompson en Giménez, 1994; p. 40). Esta noción de cultura, propia de la antropología será efectivamente citada por Schein uno de los principales autores que habilitarán el concepto de cultura en el campo de lo organizacional.

Rodríguez (1995; p. 157) la describirá como un “conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional, su mantención y cambio. Como premisas nos referimos a los valores, normas, expectativas, creencias, etc., que constituyen tanto lo que se hace en la organización como el cómo se hacen las acciones significativas en la organización”. Efectivamente la cultura

organizacional aparece como la apertura al campo complejo de lo simbólico intersubjetivo que determina las prácticas organizacionales.

La definición que ha tenido mayor difusión ha sido la elaborada por Schein: “La cultura organizacional es un patrón de suposiciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado aprendiendo a responder a sus problemas de adaptación externa e integración interna, las cuales han trabajado suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, para ser enseñadas a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar, y sentir en relación con esos problemas... cultura no es la conducta abierta o los artefactos visibles que uno podría observar si uno visitara la compañía. Tampoco es la filosofía o sistema de valores que los fundadores pueden articular o escribir en varios carteles. Más que esto son las suposiciones que subyacen tras los valores y las cuales determinan los patrones de conducta, los artefactos visibles, así como la arquitectura, las oficinas, los códigos de vestimenta y así” (Schein, 1983; p. 14).

Según Schein (1983) estas suposiciones subyacentes existen en tanto significados compartidos. Por ello Robbins lo ha traducido como “percepción común que comparten los miembros de una organización, sistema de significado compartido” (1997; p. 681).

De este modo la cultura queda comprendida como un sistema de suposiciones básicas compartidas por sus miembros, suposiciones subyacentes que explican los aspectos más superficiales de la organización tales como son las distintas formas de comportamiento organizacional y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Robbins (1997) señalará que la cultura organizacional es a la organización lo que la personalidad es al individuo, a todo nuevo miembro se le transmite, de modo tal que, según Robbins (1997) los sujetos interiorizan los supuestos incluso llegando a formar parte de su identidad .

Como se puede notar, nuevamente en esta definición, al igual que en la de organización, aparece la noción de unidad y homogeneidad esta vez a través de la comprensión de la cultura como un sistema de significados compartidos, dando paso a una comprensión de lo homogéneo por sobre lo heterogéneo o plural.

Su concretización metodológica ha sido a través del empleo de un rango cuasi-científico de técnicas para aproximarse a estas reglas subyacentes, esto siguiendo la sugerencia de Schein (1990) en el sentido de que este concepto (cultura organizacional) podría ser mejor operacionalizado utilizando medidas empíricas precisas y prueba de hipótesis<sup>15</sup>. En efecto tal comprensión de cultura organizacional, al ser operacionalizada, manifiesta de un modo más explícito cómo la “cultura” es visualizada como una entidad homogénea y, no sólo eso, sino fácilmente manipulable y digna de ser controlada.

Para muestra, siguiendo a Robbins (1997) y a Rodríguez (1995), una cultura organizacional sana se caracteriza por lo siguiente:

- Innovación y asunción de riesgos
- Atención al detalle
- Orientación a resultados
- Orientación a las personas
- Orientación al Equipo
- Energía
- Estabilidad

Así, la comprensión de la cultura organizacional, la ‘real profundidad’ subyacente a lo explícito, como una propiedad compartida, entidad homogénea, seduce acerca de su manipulabilidad. Las organizaciones aparecen como arenas de consenso cuyo lenguaje y simbolismo podrían ser decodificados con facilidad por el analista experto y evaluadas entonces según su adecuación a las contingencias (como lo hace Handy, 1985), según su nivel de desarrollo cultural (Schein, 1985) o de evolución cultural (Dyer, 1985); el conflicto, si bien es limitadamente reconocido<sup>16</sup>, es señalado como de ‘impacto negativo’ (Kilmann et al. en Parker, 2000), estimulándose el rediseño de la cultura organizacional para mejorar la eficacia organizacional en el enfrentamiento de sus contingencias (Handy, 1985) y para perpetuar y/o estimular otros procesos de rediseño organizacional (Hanna, 1988).

---

<sup>15</sup> Ver Schein, 1990; p. 109.

<sup>16</sup> Ver, por ejemplo, Schein, 1983 y 1990

En palabras de Schein, “nosotros, como ‘ingenieros sociales’, necesitamos encontrar qué está ocurriendo actualmente con las organizaciones, luego de lo cual corremos a contarle a los gerentes qué hacer con su cultura” (1990; p. 110).<sup>17</sup>

De este modo el concepto de cultura dominante se encuadra perfectamente dentro de lo que Burrell y Morgan (1979) llaman funcionalismo en teoría organizacional. El análisis, bajo una aproximación clínica, busca acabar con los problemas, generar diseños más productivos y lucrativos y un mejor control de los sistemas. Tal como ha señalado Parker (2000), la noción de consenso se integra al enfoque clínico para indicar que las partes de un organismo sano no sólo extrañamente están en conflicto, sino que *no deben estar en conflicto*: “el postulado se transforma en un deseo y en un estado -valores compartidos, entendimientos compartidos, compartido esto, compartido lo otro” (pp. 65 y 66).

Así, la cultura aparece como respuesta a las plegarias de los gerentes, una vía para resolver los problemas de su organización a través de la manipulación de las creencias, rituales e incluso el lenguaje de sus empleados, sin embargo esta comprensión de cultura no hace otra cosa que justamente impedir acercarse a la cultura organizacional viva en tanto emergente a partir de las actividades continuas de sujetos en interacción.

Considerar la cultura como una composición unitaria de carácter homogéneo fácilmente manipulable, no hace más que negar la heterogeneidad de las experiencias concretas y situadas que realizan los sujetos a partir de las actividades que dan lugar efectivo al desempeño organizacional cotidiano, ignorando con ello el problema de la significación como constitutivo de lo cultural, dejando de lado así los múltiples entendimientos, conflictos y confusiones ocurrentes en las prácticas cotidianas localmente situadas. Esto último también es aplicable a las modificaciones realizadas por Mary Jo Hatch (1997a y 1997b) al modelo de Schein, las que si bien incluyen herramientas más propiamente hermenéuticas, tal como ella las denomina, al incorporar procesos de análisis cualitativo e incluso etnográficos, no alteran en nada la demanda de homogeneidad que realiza Schein, cerrando con

---

<sup>17</sup> Cabe señalar que Edgard Schein es Psicólogo.

ello la puerta a la realización diversa de la vida cultural de una organización.

Efectivamente el término cultura fue incorporado sin alterar mayormente las asunciones básicas funcionalistas: la organización es una unidad homogénea cuya coordinación de actividades es controlada, consciente y coherente dirigida al logro de objetivos conocidos y compartidos por todos los miembros.

Repito, el concepto de cultura organizacional no hace más que tapar, incluso, negar la existencia cotidiana heterogénea de las organizaciones apreciable justamente observando la cultura como un devenir cotidiano.

He aquí la incorporación de la complejidad simbólica de lo intersubjetivo: un instrumento que al calcular y evaluar según homogeneidad, reduce la intersubjetividad habilitándola para su manipulación bajo las recomendación del experto *ingeniero social*.

# Administrando con Modernidad: Racionalidad, Individuo y Teoría Organizacional Contemporánea

---

Hasta aquí he descrito las principales bases y características de la teoría organizacional contemporánea, comprendiéndola como la teoría organizacional más ampliamente difundida, cuyo impacto se aprecia en crecientes esferas de la vida social.

La teoría organizacional contemporánea tal como ha sido descrita aquí aparece basada en tres conceptos fundamentales: racionalización, funcionalismo y psicologismo.

Así la organización aparece constituida como una ***entidad racionalmente gestada***, los fines están dados por la maximización de los beneficios económicos, y su logro queda garantizado por el diseño racional corporizado en la estructura organizacional, en tanto mecanismo de coordinación y división de las tareas de los puestos. Esta concepción y estas formas de *gestación* de la organización aparecen acaparadas en la base fundamento de una autoridad científica lo que dotó a la teoría de su carácter de saber abstracto, universal y corporizado en instrumentos concretos de medición y cálculo, y tecnologías específicas de intervención en organización. En este sentido, tal como señala Townley (2002), racionalidad referirá a lo mensurable o contabilizable, demostrándose constituida como proceso abstracto realizado por una subjetividad trascendental que trasciende a lo local y concreto.

La gestión racional de organizaciones, tal como se expone tiene como fin la racionalización de los medios (la composición y vida organizacional) para alcanzar fines. Es el logro de objetivos lo que se establece como el criterio de evaluación de las acciones. Es esto lo que se ha denominado como ***funcionalismo***. Es a través de una coordinación consciente y deliberada de las actividades de los individuos que se logran los propósitos. Las prácticas administrativas

deben asegurar que las distintas partes del sistema se coordinen suficientemente bien para que éste alcance sus metas. Es mediante el correcto funcionamiento de las partes en tanto partes (orientando su acción a los fines del sistema) que el sistema alcanza unidad (Craib, 1984), a la vez que su efectividad.

Siguiéndose con la noción de funcionalismo que desarrollan Burrell y Morgan (1979), los sistemas son independientes de nosotros, observadores. La tarea es encontrar regularidades, y diagnosticar el conflicto y diferencia como enfermedad, lo que se encuentra en varias de las concreciones técnicas de esta teoría, tales como clima organizacional, diagnóstico organizacional y cultura organizacional. El funcionalismo impone la tarea al consultor de ser el médico, responsable de señalar lo sano y lo enfermo y de diagnosticar la medicina. Es así que se busca mantener el status quo en orden a través de estrategias de predicción y control (Burrell y Morgan, 1979).

En este contexto la psicología se incorpora al ámbito de la teoría organizacional, engarzándose con la gestación racional de la organización. El centro de la organización es puesto en el individuo, más precisamente en su subjetividad. **Es el sujeto psicológico el que puede gestar racionalmente la organización.** Todo movimiento y cambio es producto de la agencia racional individual, y los límites de la racionalidad humana deben ser reconocidos y administrados. En todo caso el ser humano que gestionará racionalmente la organización no sólo es límites y posibilidades racionales. El sujeto es observado como una entidad autónoma y objetivada, bajo una concepción atomística y estática de autonomía (Townley, 2002), esto derivará en un significativo individualismo metodológico que según Gergen y Thatchenkery (1996) se expresará de la siguiente manera:

1. La mente y motivaciones individuales del trabajador/empleador/gerente se transforma en el objeto de estudio por excelencia.
2. El conocimiento de la organización debe ser realizado por la racionalidad individual del investigador científico.

Es así que la subjetividad individual aparece como la fuente de las conductas, por lo tanto acceder a sus secretos es acceder a las profundidades organizacionales, y a su futuro, y es el investigador

individual entrenado en el pensamiento sistemático racional aquel mejor equipado para llevar a cabo cada estudio.

De este modo el sujeto agente del devenir organizacional es descrito como poseedor de capacidades y una identidad previa y aparte de cualquier relación a orden social y político, en tanto entidad individualizada, descontextualizada.

Según Townley (2002) este sujeto democratizado, el cual no necesita de contención social ni siquiera de identidad social, es creado en tanto sujeto de su propia autocreación, por lo tanto no está sujeto a nada, sujeto a sí, autocreado y autoobligado<sup>18</sup>. El concepto de agencia, en este contexto queda reducido a la toma individual de decisiones

## Teoría Organizacional Contemporánea como Teoría Organizacional Modernista

Es significativo que varios autores han señalado los vínculos del pensamiento organizacional contemporáneo con las bases del modernismo, lo que se concreta en una determinada concepción de la naturaleza del hombre (Burrell y Morgan, 1979; Gharajedaghi y Ackoff, 1984; Morgan, 1986; Cooper y Burrell, 1988; Tsoukas, 1994; Gergen y Thatchenkery, 1996; Parker, 2000; Townley, 2002; entre otros).

De acuerdo al pensamiento moderno inaugurado por Descartes (1641) hay un mundo estable posible de ser conocido por una mente racional. Sin embargo el cuerpo nos provee de engaños que non permiten acceder a la verdad absoluta y trascendental que el pensador asimila a Dios.

Descartes (1641) en su búsqueda de una base firme y permanente para el conocimiento quiere llegar a verdades universales y permanentes. O tenemos un fundamento fijo y estable para el conocimiento, un punto

---

<sup>18</sup> En una fuerte crítica a la concepción moderna de sujeto que se hará presente en la teoría organizacional Townley (2002) señala que de esta abstracción propia de la comprensión racional atomística de la subjetividad ha emergido el tonto individual racional. Efectivamente en el razonamiento práctico de la modernidad liberal es el individuo en tanto individuo (sujeto desujetado, no sujeto a nada) el que razona. Este tema del sujeto no sujetado a nada será abordado con posterioridad en esta tesis.

donde el conocimiento comienza, esta cimentado y puede reposar, o no podremos escapar del caos, la oscuridad y la confusión.

La vía, según el filósofo, estará dada por la mente racional, y las distracciones de las que hay que huir en la tarea son las incertidumbres que emergen de las pasiones del cuerpo, de sus verdades temporales y locales.

Es así que ya en los principios de la búsqueda de una verdad estable y permanente, la primera que es encontrada es la escisión entre la mente racional y las pasiones y distracciones del cuerpo.

Es la mente racional, en tanto entidad que piensa, la que permite la duda, por lo anterior, la unidad del sujeto estará dada por su racionalidad, y la oposición sujeto/objeto se impondrá como fundamento fijo que permitirá la certeza en el estudio de las cosas y de la mente. Uno de los resultados más evidentes de esto es la dicotomía mente/cuerpo. Efectivamente puedo dudar de la existencia de mi cuerpo, pero no de la entidad que duda, sólo la mente puede dar la certeza de la realidad, instituyéndose ésta como lugar primordial en que reside la esencia del ser humano. Este señalamiento de la mente como un mecanismo de pensamiento racional, de constitución y funcionamiento de tipo individual, separado al de su medio, sea cual sea éste, e incluso al de su cuerpo, en tanto aspecto constitutivo del ser humano, será la principal línea filosófica que determinará al pensamiento psicológico moderno corporizado en el cognitivismo (Gardner, 1987)<sup>19</sup>.

Tal como fue señalado es el mismo modelo cognitivista el que predomina actualmente en la comprensión psicológica de lo organizacional. Los sujetos disponen de una racionalidad limitada que puede ser superada mediante el logro de planos cada vez más abstractos de razonamiento, de modo que la abstracción emerge como garantía de conocimiento y acción efectiva, que es entendida como acción adaptativa al entorno. Piaget (1977), refiriéndose a su modelo de ontogénesis, se sigue de este modelo para señalar que es mediante el logro de estructuras de pensamiento cada vez más abstractas que es posible la equilibración como cumbre de un desempeño eficaz a nivel

---

<sup>19</sup> Un desarrollo más acabado de este análisis del cognitivismo se puede encontrar en mi trabajo de investigación anterior (Sisto, 2000)

individual. En la misma línea apunta Fodor (1983) con su concepción de modularidad de la mente.

Así mediante estrategias racionales abstractas el sujeto puede alcanzar el equilibrio con su medio, en términos organizacionales, la organización puede alcanzar su más alta eficacia.

Los planos abstractos de racionalización garantizan el logro de una representación cada vez más adecuada de la realidad, representación en la que juega un papel preponderante el lenguaje en tanto vehículo de constitución de las representaciones, lenguaje entendido como una entidad transparente de simple etiquetación y clasificación.

Así la modernidad puede ser explicada a partir de la prevalencia de la razón individual como centro de las indagaciones filosóficas desde Descartes, pasando por Kant, hasta nuestros días, corporizado por el cognitivismo en la psicología, sosteniendo que la humanidad puede perfeccionarse a sí misma a través del poder del pensamiento (Cooper y Burrell, 1988).

En este sentido Bauman (1991) describe a la modernidad como una guerra contra la ambivalencia y la fragmentación, Latour (1993), por su parte la describe como práctica purificadora. Racionalidad que deniega la ambivalencia presentando el cuadro de un cosmos estable, gobernado por leyes inmutables (Townley, 2002) a las cuales podemos acceder mediante el ejercicio de nuestra abstracta y trascendental. Con la certidumbre viene la estabilidad, y la estabilidad es la virtud principal de la organización según la teoría organizacional dominante (Townley, 2002).

Si es mediante la racionalidad que la organización puede alcanzar su eficacia, ésta estará materializada en las planas gerenciales de la organización, en tanto poseedores de los saberes, técnicas y competencias necesarias para racionalizar el devenir intersubjetivo de la organización. Los administradores ejercen sus acciones racionalizadoras amparados por la jerarquía que les inviste la estructura organizacional. Autoridad y racionalización deben ir de las manos. Si son los gerentes aquellos que piensan y los trabajadores aquellos que hacen, como señala Morgan (1986), el ejercicio de su labor debe estar amparadas por un poder soberano (Townley, 2002). Efectivamente hay una asunción implícita de que la intervención administrativa, especialmente cuando es definida como una toma de

decisión o resolución de problemas, proveerá de equilibrio a la vida organizacional, en este contexto el poder es visualizado como condición de orden, y base para la acción racionalizadora del devenir organizacional.

Siguiéndose de lo anterior, y tal como expone Townley (2002), la mirada racionalizadora del mundo caracterizada como propia de lo modernista se basa en la negación de la ambivalencia, promoviendo una identidad estricta y delimitada claramente. Se basa en estrictas categorías de clasificación y segmentación, estructurando al mundo en entidades discretas y diferenciadas, todo esto facilitado mediante el funcionamiento y rol de un lenguaje en tanto sistema clasificador transparente, portador de una representación neutral.

El orden se funda en la estructuración de elementos en series analizadas y determinadas por criterios precisos. Clasificar se resuelve entonces como poner aparte, segregar. Se basa en la noción de que el mundo consiste en entidades discretas y distintas, cada entidad a su vez posee un grupo de entidades similares o adyacentes con las cuales encaja (Bauman, 1991). De este modo los elementos no son entendidos como juntos; el énfasis no está en la conexión, sino en la discriminación. Invariablemente cada operación de exclusión/inclusión es un acto de violencia. Será el caos, más que la ambivalencia, el polo opuesto al orden.

Esto se concretará en un estilo metodológico que ha descrito Bloor (en Townley, 2002) y con el cual podrían ser descritos fácilmente las tecnologías y metodologías organizacionales:

1. Atomización analítica: Las totalidades y colectividades son asumidas como sets de unidades individuales. En la organización, como mucho, el objeto son *grupos de individuos*, como en el caso de las mediciones de Clima Organizacional en las cuales se analizan las percepciones individuales y obtienen promedios, y son esos promedios entre mediciones individuales los que expresan al grupo.
2. La variación histórica es subordinada a una preocupación en torno a lo atemporal y universal, las herramientas y categorías diagnósticas se aplican sin miras al contexto de aplicación, así inventarios de Clima o, lo que es más patético, de Cultura Organizacional desarrollados en Estados Unidos son aplicados con apenas una

traducción de términos, evaluándose los climas y culturas según las escalas de medición de esos inventarios.

3. Lo permanente, general y estable es abstraído de lo contingente y concreto, promoviendo un deductivismo abstracto y explicaciones en la forma de principios generales abstractos.
4. Un fuerte sabor prescriptivo y moralizante. Ya se señaló al concepto de diagnóstico como una herramienta clínica como buen ejemplo de esto.

Efectivamente, siguiéndose de estos principios los científicos organizacionales se esmeran en trabajar con variables aisladas, medidas estandarizadas, y evaluación de relaciones causales al interior de la esfera organizacional, con el fin de obtener resultados que permitan un correcto diagnóstico de la enfermedad con su adecuada prescripción.

## **II. HACIA UNA(S) TEORÍA(S) ORGANIZACIONAL(ES) POSTMODERNA(S)**

Tal como se apreció en la primera parte de este escrito, la teoría cognitivo funcionalista de las organizaciones, señalada como corporización de los principales planteamientos característicos del modernismo, basó su comprensión y práctica en la noción de razón individual capaz de acceder a una representación especular de la realidad; es esto lo que le permite al gerente, como mente individualizada de la organización, una correcta racionalización de los procesos sociales interactivos (entre agentes humanos y no humanos) que garantizarían la supervivencia y bienestar del sistema organizacional (mediante el continuo incremento de las *cifras* de productividad y eficiencia, en tanto indicadores objetivos de la adaptación de la organización con su medio). Este proceso de racionalización se concreta en la generación de una estructura organizacional que materializa las nociones de límites y control.

En este contexto, la subjetividad es abordada como un elemento clave a *organizar*, ensamblar a los objetivos de la organización. Si la organización queda definida como “unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona relativamente de manera continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes” (Robbins, 1997; p. 5), esas personas, su *ser personas*, es decir *su humanidad*, deben ser dirigidas para quedar puestas en posición de coordinación con los objetivos y metas comunes. Los trabajadores, elementos del ensamblaje de la máquina organizacional, son descubiertos con una personalidad, motivación, y vida social, que, si bien debe ser controlada para quedar puesta en posición de coordinación en el ensamblaje organizacional, el quedar en esta posición de acoplamiento también se constituye como la posibilidad de utilizar *la humanidad* del sujeto para el logro de los objetivos organizacionales.

El sujeto tiene un mundo interno que debe ser considerado un recurso más para el logro de los objetivos organizacionales, no solo una molestia. En este contexto emergen diversos dispositivos de medición y cuantificación de la subjetividad, que permiten visualizar calculablemente el nivel de coordinación de la subjetividad, y de la intersubjetividad, con los objetivos organizacionales, dispositivos tales como los ya mencionados diagnósticos de clima y cultura organizacional, mediciones del desempeño (que incluyen la medición

del compromiso del trabajador para con su organización mediante su aportación creativa y participación), instrumentos de recompensas monetarias y psicológicas (tales como la elección del mejor funcionario de mes, u otros). *La humanidad del sujeto* puede ser visualizada y calculada con precisión, haciéndola controlable para los administradores.

De este modo queda configurado el entorno en el cual el administrador debe desenvolverse como la mente racional que conduce el cuerpo organizacional, cuerpo que provee de ilusiones, ensoñaciones y engaños, que el manager puede sortear mediante la utilización de las herramientas racionalizadoras que le permiten lograr el correcto desempeño adaptativo, o, si se quiere, utilizando un termino piagetano, en equilibración con su medio. De este modo lo intrapsicológico y el contexto social de la organización quedan controlados mediante límites claros y una estructura que regula la integración y la exclusión de estos planos, de modo de asegurar su ensamblado en el entramado organizacional, garantizando el correcto cumplimiento de los objetivos de la organización.

Sin embargo, desde finales de los años setenta emerge crecientemente la noción de que este modo de organizar, y esta manera de comprender a la organización, no se ajustan con las vidas organizacionales, más complejas y diversas que la organización estable y homogénea implícita en la comprensión cognitivo funcionalista de las organizaciones. En efecto, las organizaciones comienzan a ser visualizadas como entidades heterogéneas y dinámicas, y en las que los límites son más bien difusos (en el mejor de los casos).

Es en este contexto en el que las explicaciones a los problemas organizacionales contemporáneos provenientes de las teorías organizacionales cognitivo funcionalistas resultan cada vez más insatisfactorias (Magala, 2002). Si he señalado que estas teorías se han caracterizado por corporizar las principales bases de la concepción modernista de lo social, hoy emerge la demanda por una teoría *postmoderna* de las organizaciones.

Tal como revisaré en esta parte, la demanda de una teoría postmoderna surge de posiciones muy diversas que van desde, por una parte, una persistente, aunque soslayada, posición funcionalista, que sostiene la necesidad de reemplazar las nociones de estabilidad y homogeneidad

tan modernas (según los autores que sostienen esta visión), por las más postmodernas de cambio y destrucción creativa (por ejemplo, Peters, 1992) en la diversidad y flexibilidad absoluta; hasta, por otra parte, una demanda de consistencia con la evolución de las teorías sociales en la comprensión de los fenómenos intersubjetivos, entre los cuales debe ser puesta la organización, para incluirla en los estudios de carácter más bien discursivos de lo social.

Como el lector podrá imaginar las teorías organizacionales *postmodernas* serán diversas en cuanto emergen como elaboraciones desde distintas posiciones, elaboraciones teóricas que se constituyen como justificación de esas mismas posiciones, así como de prácticas. Sin embargo, como se podrá ver en esta parte y en la siguiente, esas diferencias tienen varios puntos en común, e incluso de articulación, por esto que he preferido hablar de Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s), intentado mostrar una unidad (la de *la* Teoría Organizacional Postmoderna) pluralizada (con las 's' entre paréntesis) como signo de esa diferencia aun en articulaciones tan contradictorias como coherentes.

Tal como se ha explicitado en la introducción de este escrito, no es intención de este trabajo profundizar en los marcos filosóficos y epistemológicos que se encuentran en disputa a la hora de discutir la esencia de lo moderno y su diferenciación con lo postmoderno. El centro de interés está en cómo las ciencias sociales postmodernas se han desplegado en el campo de la teorización organizacional. Autores como Lyotard, Vattimo, u otros que se suelen mencionar como los padres de la filosofía postmoderna sólo serán mencionados en tanto fuentes de inspiración a la(s) llamada(s) teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s).

En este contexto lo postmoderno aparece constituyéndose a sí mismo como un quiebre con lo moderno, quiebre definido por su contraste con éste; sin embargo el uso del término postmoderno es aun más complejo que esto, ya que es utilizado también para denotar no sólo una ruptura, sino que también una negación de lo moderno. Siguiendo a Power (en Hassard, 1993), si bien lo postmoderno representa un después de lo moderno, también se constituye como un abandono de lo moderno, intentando poner el énfasis más bien en lo relacional que en lo racional.

Así, a continuación pasaré a revisar las principales críticas a la teoría organizacional cognitivo funcionalista, críticas que van a dar soporte a

la emergencia de lo postmoderno en el ámbito de la teorización y práctica organizacional. Para organizar esta crítica me he servido en parte del seminal trabajo de John Hassard (1993) *Postmodernism and Organizational Analysis: an Overview*, donde se señala de un modo bastante clarificador que la emergencia de *lo postmoderno* en lo organizacional proviene de dos comprensiones de lo postmoderno diferentes entre sí. En consonancia con lo que ha sido explicitado aquí, Hassard (1993) señala que habrían dos vías de emergencia de lo postmoderno en el ámbito organizacional: entendido como *época*, y entendido como *epistemología*.

Siguiendo a Hassard (1993) el postmodernismo entendido como época, se constituye como la creciente crítica de parte de los teóricos sociales y organizacionales a las teorías modernistas, aquí denominadas cognitivo funcionalistas, acerca de su insuficiencia para comprender un mundo en creciente complejidad. La *época postmoderna* es caracterizada por la desregulación y la flexibilización en que las entidades antes comprendidas como estables ya no lo son más, es por ello que necesitamos encontrar la manera de describir este complejizado mundo, un mundo que para muchos de los autores que sostienen esta vía de lo postmoderno, sigue permaneciendo afuera e independiente.

Sin embargo a esta ‘constatación de la complejidad del mundo postmoderno’, y la insuficiencia de la teoría social y, en este caso, organizacional para aprehender ese mundo, se suma la creciente crítica a las bases ontológicas y epistemológicas en las que han sido fundadas las teorías cognitivas y funcionalistas, siguiéndose con esta línea de crítica, la teoría organizacional se ha basado en la revisión de lo fijo y estable, constituyendo estabilidades y fijezas, donde sólo hay diferencia y flujo. La razón no es garante del logro de una adecuada representación de la realidad, toda representación queda engarzada en ciertas categorías y criterios preexistentes a la propia teoría y que no hacen más que confirmarse en su aplicación. En efecto la misma posibilidad de representación queda cuestionada, quedando señalada como una acción de reproducción no sólo de ciertas categorías preelaboradas, sino del mismo orden social y organizacional, sirviendo entonces como justificación post-hoc a este orden. La epistemología postmodernista, entonces, enfatizaría las nociones de diferencia, construcción social, descentramiento del sujeto, y centramiento en la intersubjetividad.

Finalmente, al acabar esta segunda parte se señalará cómo *lo postmoderno*, en su diferencia y articulación, se ha concretado en ciertos principios básicos para la teorización organizacional siguiendo fundamentalmente a los mencionados Cooper y Burrell (1988) y Hassard (1993), así como a Gergen (1992 y Gergen y Thatchenkery, 1995) y Chía (1995 y 1999), indicando también cómo lo postmoderno como época y como epistemología se encuentran en varios puntos permitiendo articular una perspectiva que si bien intenta responder a las críticas ontológicas y epistemológicas a las perspectivas modernistas, también se presenta como *útil* para la administración de las organizaciones en una *era postmoderna*.

El cómo se están concretando estos principios básicos será analizado en la tercera parte. Ahora pasaré a revisar esta explicitación de la emergencia de la(s) Teoría(s) Postmoderna(s) Organizacional(es).

# La Época Postmoderna y la No-Funcionalidad de la Teoría Organizacional Moderna

---

*“... ¿De qué me sirve la teoría organizacional actual?... el Desarrollo Organizacional, por ejemplo, con esos planes tan atractivos de involucramiento y compromiso del personal... no tienen nada que ver con la realidad de mi empresa... En este contexto de competencia globalizada... en el mundo, mi empresa es pequeña, y yo estoy compitiendo en el mundo... y no tengo estabilidad en nada... contrato y despido según lo que necesito en el momento, cada vez subcontrato más. La teoría organizacional está pensada para contextos de estabilidad y comprende a la organización como una unidad homogénea...pero en la práctica eso no se da... Eso de la crisis del empleo, creo que más que crisis, es, y será cada vez más, lo normal... en eso estamos...”*

*(Un gerente de una importante empresa química en Chile en comunicación personal)*

Tal como señalé, la teoría organizacional cognitivo funcionalista se caracteriza por dirigir su racionalidad hacia el logro de una sostenible estabilidad del sistema organizativo, intentando así, generar mayor eficiencia en el uso de sus recursos y eficacia en el logro de sus objetivos. Sin embargo paulatinamente comienza a producirse un creciente descontento en torno a las posibilidades de la teoría funcionalista.

Ante estabilidad, homogeneidad y continuidad, se proponen paradoja e incertidumbre (Handy, 1996), así como cambio y fragmentación (Eisenhardt, 2000; Leana y Barry, 2000), demandando una comprensión de organización capaz de abordar estas nuevas dimensiones en las cuales hay que organizar. Se entiende al proceso de organizamiento como un proceso cada vez más dinámico, en constante movimiento; única forma de responder a los actuales contextos organizativos

(Jiménez, 1997), entendidos como propios de una época postmoderna (Hassard, 1993).

Efectivamente la época postmoderna es una época compleja y dinámica plena de cambios. Es así que la sociedad postmoderna queda caracterizada mediante una serie de otros términos relacionados que utilizan el prefijo *post*. Callinicos (en Hassard, 1993) llama la atención a más de quince términos que utilizan el prefijo *post* para caracterizar distintos aspectos de una nueva sociedad, distinta a la moderna, entre ellos tenemos *postfordismo*, *postcapitalismo* y *postindustrialismo*, por nombrar a algunos. Según Hassard (1993) estos términos tienen en común el llamar la atención acerca de un cambio en la sociedad que está dando lugar a un nuevo orden social, en el cual lo fijo y estable hoy aparece fragmentario, y en condiciones de cambio y pluralización, en lo que Lash y Urry (en Hassard, 1993) han denominado *sensibilidad postmoderna*. El énfasis queda puesto en términos como *desorganización*, *desorden* y *flexibilidad*. Según los autores que siguen estas vías de comprensión, este contexto cuestiona las formas de explicación, codificación e intervención que ofrecían las teorías organizacionales tradicionales<sup>20</sup>.

Tal como lo señala el gerente citado en el epígrafe de este capítulo, las tradicionales comprensiones y tecnologías que ofrecían las perspectivas organizacionales tradicionales hoy no tendrían nada que decir a las organizaciones que están viviendo este nuevo contexto, quedando inútiles, sino como estorbo para la gestión organizacional contemporánea. He aquí la paradoja: la teoría organizacional cognitivo funcionalista, hoy es no funcional a los contextos en los cuales se mueven las organizaciones contemporáneas.

La perspectiva organizacional cognitivo funcionalista había sostenido durante largo tiempo su justificación a partir de que, si bien podrían ser cuestionados sus bases ontológicas, epistemológicas y metodológicas, ésta en la práctica funcionaba y permitía a las organizaciones ser efectivamente más eficientes y eficaces, hoy esa justificación ya no

---

<sup>20</sup> Aquí estoy empleando la palabra '*tradicional*' para referirme a las formas de conceptualización e intervención organizacional que han alcanzado dominio entre los practicantes, instaurándose como formas acostumbradas y usuales, y por lo tanto, no cuestionadas, para operar. En términos kuhnianos, podríamos decir que se trata de la 'ciencia normal' (Kuhn, 1962).

corre, y quienes hoy lo notan son los mismos managers, tal como el gerente citado.

## Un Nuevo Contexto Social para el Desarrollo de la Vida Organizacional

Tal como mostraré aquí la *época* postmoderna es una época marcada por la incertidumbre, paradoja y cambio, que empuja a fijarnos más en los procesos que en los estados, con el fin de lograr respuestas adaptativas a este entorno.

Un autor bastante citado en la literatura organizacional postmoderna es Manel Castells (1997) y su descripción del actual contexto social. Siguiéndose con Castells, en las últimas décadas, varios acontecimientos están transformando el paisaje social de la vida humana:

- a) La revolución tecnológica, en particular de las tecnologías de la información, las que están modificando a un ritmo acelerado la base material de la sociedad.
- b) Las economías se hacen interdependientes a escala global, introduciendo con ello una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad en lo que Castells llama un sistema de geometría variable.
- c) Se derrumba el estatismo soviético y con ello desaparece el movimiento comunista internacional, lo que tiene varias consecuencias: el capitalismo se queda sin oposición, la izquierda política ya no tiene otro polo al que mirar y del cual inspirarse, se pone fin a la guerra fría, reducido con ello el riesgo de holocausto nuclear, alterando de modo fundamental la geopolítica global.
- d) La reestructuración interna del capitalismo, caracterizada por:
  - una mayor flexibilidad interna en la gestión;
  - la descentralización e interconexión de las empresas, tanto interna como en su relación con otras;
  - un considerable aumento de poder del capital frente al trabajo, esto tiene como consecuencia el declive radical del movimiento sindical;

- las relaciones de trabajo son individualizadas y diversificadas crecientemente;
  - se incorpora masivamente la mujer al trabajo retribuido, aunque por lo general en condiciones discriminatorias;
- e) En este contexto el papel del estado es transformado: su intervención es en la dirección contrario a lo que había sido el papel regulador del estado en tanto garante social. En el contexto de la transformación del capitalismo global, capitalismo que ya no tiene como contraparte al socialismo del bloque comunista, el estado adquiere el papel de un *desregulador* de mercados, desregulación que según Castells (1997) es de forma selectiva y tiene como objetivo, entre otros, la desmantelación del estado de bienestar. En esto su análisis es consonante con el de muchos otros autores que han abordado la llamada *Crisis del Trabajo* tales como Offe (1997), Prieto (1995), Recio (1997), Gorz (1991), Medá (1997), Rifkin (1996), por nombrar a algunos.
- f) La escala de competencia de lo local es llevada a lo global, intensificándose con ello una competencia en un contexto de creciente diferenciación geográfica y cultural de los escenarios para la acumulación y gestión del capital.
- g) Parte de este reacondicionamiento general del sistema capitalista en curso son los procesos de integración global de mercados financieros, entre los que se cuenta el ascenso del Pacífico asiático como centro industrial global emergente, la unificación económica de Europa, el surgimiento de una economía regional americana dominada por los Estados Unidos de Norteamérica mediante los tratados de libre comercio<sup>21</sup>, la paulatina transformación de Rusia y la zona de dominio ex soviético en economías de mercado<sup>22</sup>.
- h) Estas tendencias han originado la acentuación de un desarrollo desigual no sólo entre Norte y Sur, sino, al interior de una misma sociedad, entre los segmentos y territorios dinámicos que las componen y que correrían, según Castells (1997), el riesgo de convertirse en irrelevantes.

---

<sup>21</sup> Desde el 1º de Enero del 2003 se encuentra en funcionamiento, al menos parcialmente, el Tratado de Libre Comercio entre Chile y EEUU firmado recientemente. Con este tratado Chile se convierte en la segunda nación latinoamericana, después de México, en firmar un tratado amplio de este tipo con Estados Unidos de Norteamérica.

- i) En este contexto en que hay una fuerte presión globalizadora hacia la interconexión, que, en muchos casos, conlleva tendencias homogeneizadoras, la gente, como respuesta, tendería, según el autor catalán, a reagruparse en torno a identidades primarias: sean religiosas, étnicas, territoriales y/o nacionales. Según Castells es en esta tensión entre lo global y lo local donde está la semilla de los conflictos de nuestro tiempo.

Es así que Castells (1997) describe la emergencia de este nuevo paradigma tecnológico organizado en torno a la tecnología de la información, lo que él denomina *La Sociedad de la Información* y que se ha materializado un modo nuevo de producir, comunicar, gestionar y vivir. Cabe destacar en este punto que, manteniendo algunas diferencias sobre todo en la profundidad de análisis, Peter Druker (1992), uno de los gurús del management, coincide en el análisis de Castells, al señalar que la sociedad que viene es una sociedad marcada por la aplicación de las herramientas sociales y tecnológicas de información para la producción y transmisión de conocimiento, lo que denomina la *Sociedad del Saber* o *Sociedad Post-Industrial*. Esta nueva sociedad que emerge queda descrita por cambios políticos y sociales, y se caracteriza fundamentalmente por la inestabilidad, exigiendo a la organización inestabilidad como condición de innovación.

No es interés de esta tesis profundizar en la Sociedad de la Información en el sentido que lo ha estudiado Castells, ni en la Sociedad del Saber o Sociedad Post-Industrial de Druker, sí, traer a la mano la descripción del contexto social que es realizada como un cuadro completo de lo postmoderno como una época, época de cambio incontrolado y confuso (Castells, 1997) que exige una transformación radical de las tecnologías y de los modos de gestión empresarial precedentes (Neffa, 1999). Las formas de comprender, explicar, codificar e intervenir en organizaciones están cuestionadas por este entorno complejo que se manifiesta al interior de sus límites mediante nuevas formas de gestión que, en el intento de mejorar su respuesta al medio, han justamente desdibujado estos límites organizacionales, desafiando las nociones de estabilidad, homogeneidad, unidad y coordinación racional que habían sido sostenidos como garantes de la efectividad organizacional.

---

<sup>22</sup> Castells (1997) señala que este proceso de integración económica llevaría a la diversificación del Tercer Mundo para luego llevarlo a su desintegración. Castells, sin embargo, es ambiguo en su explicación de este proceso de desintegración.

Efectivamente, quienes sostienen esta visión del mundo postmoderno señalan que “la contradicción más flagrante es la que opone el ritmo desenfrenado del cambio mundial (recomposición atropellada de los equilibrios políticos y económicos, renovación acelerada de las tecnologías) a la lentitud de evolución de las organizaciones” (Sérieyx, 1994; p. 18). Son necesarias nuevas formas de comprender a las organizaciones de modo que permitan aprehender lo complejo, abierto e inestable, propio.

## Replanteando las Concepciones de Organización para un Nuevo Contexto. Cuestionando el Paradigma Organizacional Dominante

*El Modernismo explica cómo las organizaciones debieran ser, el postmodernismo es la experiencia de cómo ellas son.*

*(Boucher, 1999; p. 8)*

Druker señala que la época que viene es la de la *Sociedad del Saber*, donde la gestión ocupará un rol fundamental, en tanto aplicación del *saber* a la *producción del saber*. Ésta consiste en “proporcionar el saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados” (Druker, 1992 [1993]; p. 58), por ello *la gestión “es el órgano genérico de la sociedad del saber”* (Druker, 1992 [1993]; p. 59)<sup>23</sup>. Sin embargo, la noción de gestión no puede seguir dependiendo de los paradigmas anteriores basados en lo estable y homogéneo, según Druker, la organización contemporánea “debe estar organizada para la innovación; y la innovación (...) es destrucción creativa. Debe organizarse para un abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, sea productos, servicios y procesos, relaciones humanas y sociales, destrezas o las organizaciones mismas” (Druker, 1992 [1993]; p. 77).

Este cuestionamiento y demanda a la teoría organizacional que sustenta las acciones administrativas comienza a generalizarse, utilizando como argumento fundamental los nuevos contextos socioeconómicos en los

---

<sup>23</sup> La cursiva es mía.

cuales debe desenvolverse la organización. He aquí que lo postmoderno surge como un *después de lo moderno*, una época en la que es necesario replantear los saberes y formas de acción que habían sido efectivas. Entre los aspectos del contexto que se suelen destacar especial atención tiene la flexibilización de las relaciones laborales en la organización.

### ***Flexibilización Organizacional como Estrategia en un Mundo Inestable***

Efectivamente la flexibilización de las relaciones laborales se ha presentado como la mejor respuesta al llamado Nuevo Orden Mundial basado en la noción de libre empresa como principio básico que debe regular toda otra clase de normativa, valor asumido como sinónimo de democracia y libertad digno a defender por los estados (Castells, 1997, Haraway, 1997).

En el mundo globalizado de la libre empresa ya no sujeta a regularizaciones nacionales, en plena competencia con sus iguales, ésta debe resolver su viabilidad económica aumentando su capacidad competitiva. Y esto lo logran a través de dos áreas de acción ligadas entre sí:

- mejora en las tecnologías de producción, y
- transformación de la Organización del Trabajo hacia una más flexible.

La mejora en las tecnologías de producción mediante la informatización, robotización y reingeniería ha implicado un incremento en la eficiencia de las empresas mejorando la velocidad de producción, transformando y disminuyendo la necesidad de mano de obra (Rifkin, 1996). Esto se ve sobre todo en el sector industrial de trabajo, donde las tecnologías reemplazan al trabajador a través de la automatización de tareas, disminuyendo así un importante sector del mercado de trabajo, desplazándose éste al sector de servicios, especialmente en el ámbito de atención de público.

Por otro lado, otro factor igualmente importante han sido las nuevas formas de organización del trabajo. La necesidad de organizaciones más flexibles capaces de responder con mayor rapidez a las demandas cambiantes del medio ha conllevado la transformación de la

organización del trabajo hacia una más flexible caracterizada la estacionalidad y variabilidad del empleo asalariado, flexibilizando la contratación, privilegiando más bien la subcontratación. A esto se han unido nuevas técnicas de gestión y control del personal orientadas a individualizar las relaciones laborales, eludiendo así la acción sindical (Recio, 1997a). Puestos de trabajo flexibles con contratos flexibles son el nuevo signo en la administración de recursos humanos, la que cada vez se vuelve más importante en la empresa de hoy.

El nuevo empleo que aparece en esta etapa se ha centrado en dos tipos de oferta, por un lado de aquellos empleos de tipo profesional relacionados con los conocimientos técnicos necesarios para controlar las nuevas tecnologías y las nuevas demandas del sistema financiero y de servicios públicos y privados; y por otro lado, de empleos secundarios de mercado externo cuyo crecimiento se debe tanto a las nuevas demandas en servicios, como a las nuevas políticas de gestión de personal que privilegian la subcontratación (Handy, 1996).

El cambio de personas y saberes requeridos se vuelve una constante en el proceso decisorio propio de la gestión de organizaciones competitivas (Jiménez, 1997). Y si organizar es coordinar personas para el logro de objetivos, y el saber de las personas, su subjetividad, se han vuelto claves para la innovación y el desempeño efectivo (creativo) de las organizaciones), el nuevo contexto de relación laboral que se establece entre estas debe modificar necesariamente la comprensión de la organización, entendida primitivamente como una entidad unificada de coordinación consciente en torno a metas compartidas, hacia una comprensión de la organización como una realidad intersubjetiva abierta y complejamente constituida más como fragmentaciones en relación que como composiciones homogéneas unificadas. He aquí la demanda que surge a la teoría organizacional.

El entorno es cambiante y abierto y sólo organizaciones cambiantes y abiertas podrían sobrevivir a este entorno. Una organización abierta y dinámica sólo es posible mediante la creativa aportación de las personas que en su interrelación son capaces de aportar lo que cada uno *conoce* desde la creciente heterogeneidad de posiciones que ofrece la organización a sus trabajadores. Sin embargo estas demandas por la aportación creativa y el saber de sus trabajadores van a la par de la

inestabilidad intrínseca que le puede ofrecer la organización a cada uno de sus miembros.

La organización, y esto aparece cada vez con más fuerza, no pareciera desenvolverse como una unidad coherente y homogénea, de hecho probablemente nunca lo fue. Hoy dejar la comprensión de homogeneidad, unidad, estabilidad y coherencia es una demanda (Druker, 1992; Handy, 1996; McKelvey, Mintzberg, Petzinger, Prusack, Senge y Shultz, 1999; entre otros).

Handy (1996) ha llamado la era de la paradoja y de la incertidumbre a este entorno en el cual las organizaciones están expuestas de un modo constitutivo a un entorno dinámico que exige de ellas una respuesta acorde a ese dinamismo, apareciendo la paradoja como rasgo definitorio del tipo de respuesta. La dualización social de la organización es parte de esta respuesta.

Gorz (1991) describe esta dualización social como una doble flexibilización:

1. Se flexibilizan las funciones de un tipo de trabajador al que se le solicita la involucración plena de su esfera vital en la empresa, convirtiéndose en el lugar de despliegue de su autonomía, creatividad, y desarrollo profesional; y
2. Se flexibiliza la contratación de un segundo tipo de trabajador, no concebido como indispensable, y sometido a tareas en cuyo cumplimiento dudosamente se requieren de su autonomía e iniciativa.

Es así que la seguridad por un lado y la precariedad por otro son caras de la misma moneda. En este sentido, las estrategias de recursos humanos favorecen la dualización de la organización, y por ende de la sociedad, en una elite de trabajadores imprescindibles privilegiados, que reciben los beneficios del desarrollo de la organización, y de la modernización, y otros trabajadores prescindibles, precarios, sometidos a convertirse en servidores de los primeros.

Handy (1996) ha llamado a este tipo de organización, la organización trébol: hay un núcleo duro con contratos indefinidos y alta flexibilidad interna, una primera órbita con empleos de soporte a la actividad principal donde se concentra la precariedad laboral, y un segundo

nivel, o segunda órbita, a veces incluso altamente calificada, que se subcontrata.

Desde este punto de vista, ¿cómo es posible pensar a la organización como una entidad unitaria homogénea, conciente de sus acciones y cuyos miembros comparten objetivos?

Los límites organizacionales son cuestionados. ¿Cuál es la organización? ¿Las empresas subcontratadas y los trabajadores precarios son parte de la organización? ¿O sólo lo es el tallo del trébol de Handy?

Efectivamente, todas las labores desarrolladas por trabajadores subcontratados y de contrato precario, así como las actividades externalizadas, sí forman parte de la organización y constituyen el devenir organizacional, por lo tanto deben ser parte de cualquier comprensión de la realidad organizacional en su devenir; incluso, según Jiménez (1997) es una necesidad para la organización aprehender esas visiones, conocimientos, que son realizadas por los trabajadores desde sus distintas posiciones, aun cuando estas sean precarias, y los trabajadores vayan y vengan de organización en organización. La organización que no sea capaz de aprehender de ellos, perderá mucho en la creciente competitividad propia de este mundo inestable y precario.

Es así que en un mundo que es descrito como de cambio incontrolado y confuso (Castells, 1997), las organizaciones no podrán volver a entenderse como unidades relativamente estables en el logro de objetivos claros y compartidos (como lo pretende la señalada definición de Robbins, 1997). El contexto demanda una nueva visión de las organizaciones que deje de verla como estabilidad y comience a comprenderla como heterogeneidades en dinamismo constante.

### ***Cambio, pluralidad, paradoja y ambivalencia como características de la vida organizacional***

En este contexto cabe señalar como un hito relevante el número especial *Estabilidad y Cambio como Experiencias Simultaneas en la Vida Organizacional* de la prestigiosa *Academy of Management Review* (2000) en el que los autores de los diversos artículos son convocados por la

idea de que el cambio es una experiencia continua en las organizaciones, y esto es necesario en el actual contexto socioeconómico en el cual éstas se desempeñan. Las teorías organizacionales concentradas en lo estable y logrado, más que en los procesos de estabilización en la incertidumbre y cambio, no darían ayuda alguna para administrar en estos contextos. Leana y Barry (2000), editores del número lo manifiestan así: “cambio y resistencia a éste, flexibilidad y estabilidad son fuerzas simultáneas que afectan tanto a actores individuales como a las acciones organizacionales. Es este implícito tira y afloja que hace al estudio, y a la administración de organizaciones y de sus miembros tan frustrantemente complejo, como estimuladamente rico (...) estabilidad y cambio están simultáneamente presente en las organizaciones y son necesariamente parte de su funcionamiento efectivo a largo plazo” (p. 758).

Si bien Leana y Barry (2000) reconocen la existencia de numerosas fuerzas organizacionales, individuales y sociales que buscan la estabilidad en el trabajo y en las relaciones de empleo, intentando reducir la incertidumbre, señalan que al mismo tiempo organizaciones e individuos están persiguiendo el cambio en cómo el trabajo es organizado, cómo es administrado y cómo es llevado a cabo. “Las organizaciones buscan flexibilidad de modo que puedan adaptarse rápidamente a los cambios ambientales, exploran nuevas ideas o procesos, reducen costos fijos, generando ventajas sobre sus competidores” (Leana y Barry, 2000; p. 753).

Siguiéndose de lo anterior, Eisenhardt (2000) describe a esta tensión entre las búsquedas de estabilidad, por un lado, y de cambio, por otra, como paradoja. La paradoja se presenta de múltiples formas en la actual administración organizacional: innovación y eficiencia, colaboración y competencia, nuevo y viejo. “Esta dualidad de coexistentes tensiones crea una *época de caos*, no una blanda vía media entre un punto y otro. La administración de esta dualidad se articula en la exploración de ambos extremos, capitalizando a partir del pluralismo inherente a esta dualidad” (Eisenhardt, 2000; p. 703)<sup>24</sup>.

Eisenhardt (2000) destaca explícitamente el olvido de la pluralidad y de la ambivalencia en las teorías organizacionales dominantes, incluso

---

<sup>24</sup> La cursiva es mía.

señala que seguramente muchos lectores al leer pluralidad y ambivalencia como componentes de la vida organizacional esperarán, marcados por las teorías organizacionales dominantes, encontrarse mecanismos, herramientas que permitan lidiar con la ambivalencia y la pluralidad, acabarla, o, al menos equilibrarla. Sin embargo la pluralidad y la ambivalencia, lejos de ser minimizada, debe ser destacada y aprovechada por las organizaciones. Las formas de comprensión, intervención y administración organizacional amparadas en las teorías dominantes, descritas aquí como cognitivo funcionalistas, generan *espirales de silencio* que acallan la diversidad de la vida organizacional. En este sentido Morrison y Milliken (2000) señalan que la pluralidad es silenciada mediante el temor a demostrar diversas posiciones, temor proveniente, en parte, de las mismas técnicas que buscan (y premian) la homogeneidad, el acuerdo y la estabilidad. Según Morrison y Milliken (2000) los empleados piensan que hablar es fútil e incluso peligroso. El contexto organizacional, organizado de la manera que prescriben las teorías tradicionales, *promueve el silencio*, el que resulta finalmente dominante, desapareciendo con ello las formas pluralistas de pensamiento, disminuyendo las posibilidades de cambio efectivo.

Así, estabilidad y cambio, unidad y fragmentación, ocurren como experiencias simultáneas en la vida organizacional, y son inevitablemente parte de ella (Eisenhardt, 2000; Leana y Barry, 2000), los intentos de silenciamiento implican pérdida para la organización de un potencial recurso que perfectamente puede ser aprovechado, pluralidad, contradicción, heterogeneidad, inestabilidad representan la constante tensión en la que viven las organizaciones. “Esta tensión debiera necesariamente caracterizar la investigación en trabajo y organizaciones” (Eisenhardt, 2000; p. 704).

### ***La Emergencia de lo Postmoderno como Enfoque y Estrategia para un Mundo Postmoderno***

Diversos autores coinciden en el clamor... si organización implica una forma de articulación, esta es en la pluralidad. Orden y desorden van juntos. El desorden no es simplemente algo patológico o temporal, sino connatural a lo organizacional (Morgan, 1981). Y si durante mucho tiempo el orden se identificaba con uniformidad hoy, se valora más un

orden que promueve la diversidad (Mintzberg, 1991) e incluso un desorden y anarquía necesarios para la adaptación al mundo cambiante de hoy (Peters, 1992). Orden y desorden se ven como concurrentes. Se consideran diversos grados de orden, un orden más allá del caos y un caos fruto del orden con lo que los límites entre orden y desorden no parecen nada claros.

He aquí que *lo postmoderno* emerge, como clamor por una comprensión organizacional, más como un fluir en la diferencia que como estabilidad. Según Boucher (1999) el postmodernismo entra a la teoría organizacional a través de aquellos interesados en el postfordismo y en la cultura organizacional, quienes demandan de la teoría una comprensión abierta a la heterogeneidad... para capitalizarla, administrando con heterogeneidad. Así la *época postmoderna* demanda una *comprensión postmoderna*.

Si bien la definición y descripción de la época postmoderna, tal como se planteó al principio de este capítulo y siguiendo a Hassard (1993), se realiza desde una ontología realista y una epistemología positivista o fundamentalista (que busca fundamentos), esa descripción abrirá paso a una búsqueda de una comprensión distinta, lo que abrirá las puertas en definitiva a una ontología diversa a la de los estudios modernistas.

“Esta es la era de las redes organizacionales, alianzas estratégicas, fábricas dentro de fábricas, externalizaciones, y reingeniería de procesos. Empleo central y periférico, contratos de cero-hora, carreras de portafolio y, en particular, reducciones de tamaño y personal aparecen como la orden estratégica del día” (Lee y Hassard, 1999; p. 394). Tal como Lee y Hassard (1999) exponen, las perspectivas postmodernas ingresan en el campo de la investigación organizacional como estrategias de investigación ante un contexto en el cual las estrategias de investigación tradicionales resultan problematizadas, confirmando a Boucher (1999) en su señalamiento de lo postmoderno como la descripción del estado actual de las organizaciones.

Lee y Hassard (1999) exponen que son dos elementos claves los que problematizarán la investigación organizacional:

- a) el desarrollo de la ‘sociedad del riesgo’, caracterizada no tanto por la falla del conocimiento experto, sino por el florecimiento de nuevas herramientas y conceptos expertos que han trascendido los límites del programa de investigación moderna, cuestionando las prácticas

delimitadoras expertas propias de este programa de investigación<sup>25</sup>.  
Y en segundo lugar,

- b) la creciente aceptación de la reflexividad y del relativismo empírico en el 'sentido común' de la investigación en ciencias sociales, donde se incluye a los estudios organizacionales.

Según Cooper y Law (1995), lo primero ha tenido su expresión en un cambio en la forma de organizar. Si bien en algún momento se estimó necesario para las organizaciones tener una identidad coherente para garantizar objetivos tales como la eficacia, la calidad en la toma de decisiones y el incremento del mercado; tanto en el sector público como privado hoy se discute acerca de los enormes beneficios de la desregulación de las relaciones laborales y de la flexibilización organizacional. Considerar organizaciones desreguladas y flexibles, en que los cambios (de todo tipo) son las constantes ha demandado una comprensión nueva, sensibilizándose así la teoría organizacional con el segundo elemento propuesto por Lee y Hassard (1999): la reflexividad y el relativismo empírico.

Cooper y Law (1995) sostienen que el punto crítico más relevante de la aproximación modernista a las organizaciones, aquí tratada como cognitivo funcionalista, dice relación con que ésta trata con resultados y/o estados organizados, más que con los complejos procesos sociales que sustentan esos resultados o efectos. De acuerdo a estos autores, a partir de esto se puede comprender que para la teoría organizacional moderna, lo quieto, estable y homogéneo resulte deseable. El cambio aparece considerado como un evento accidental, transitoria, y algunas veces, disfuncional, siempre considerados como un aspecto secundario.

Las condiciones económicas son tales que límites organizacionales fuertes y rígidos no pueden ser tratados como exitosos. Responder a las condiciones de mercado es el llamado, y esta respuesta se materializa maximizando la flexibilidad de las relaciones internas y externas de las organizaciones. "En esta confusa escena podría ser útil tener a mano una aproximación investigativa que aborde, como su blanco, la producción y remoción de límites, una aproximación para investigar que no venga con una obligación de imponer y defender sus propias discriminaciones" (Lee y Hassard, 1999; p. 394).

---

<sup>25</sup> En este punto la referencia a Castells (1997) es explícita en Lee y Hassard (1999)

Es así que la comprensión de lo postmoderno como época caracterizada por la incertidumbre y el cambio (*la sociedad post-moderna*) demanda una perspectiva de investigación nueva capaz de abordar las nuevas complejidades, sin reduccionismo, abierta a la pluralidad y el cambio en la heterogeneidad.

He aquí donde la constatación de la necesidad de un nuevo enfoque capaz de comprender la heterogeneidad como proceso vivo de la organización, se transforma en la demanda de una perspectiva ontológicamente relativista en el marco de los estudios organizacionales (Lee y Hassard, 1999; Bond, Harvey y Savin-Baden, 1999). Efectivamente, la ontología modernista basada en entidades estables y permanentes, en que un sujeto racional es capaz de representar un mundo que está ahí afuera no sería capaz de entregar una visión de lo complejo y cambiante, en el cual la misma investigación debe ser reformulada, comprendida bajos nuevos términos. Esta demanda por una nueva ontología no es explícita en todos los autores, sí la demanda por nuevos enfoques y prácticas, sin embargo y tal como lo reconocerá insipientemente Senge (1992), el gurú del aprendizaje organizacional, el relativismo ontológico puede resultar una buena fuente de inspiración para las nuevas formas de comprender a la organización.

Es ahí donde, siguiendo a Hassard (1993), la descripción de la época postmoderna, realizada en muchos de los casos bajo una ontología realista y una epistemología representacionista bajo métodos empíricos sociales<sup>26</sup>, se entrelaza y articula con una demanda por una perspectiva que está más allá de sus bases, he aquí que la demanda por una perspectiva más compleja se engarza con la creciente aceptación del relativismo ontológico en las ciencias sociales; emergiendo el relativismo ontológico que ha cobrado fuerza en las ciencias sociales mediante la crítica postestructuralista, pragmatista y construccionista a las tradicionales formas de investigación social.

El postmodernismo aparece así ya no como una época sino, en palabras de Hassard (1993) como una epistemología, ofreciendo las bases conceptuales para desarrollar una perspectiva no sólo útil, sino que necesaria también para las *ciencias organizacionales*, comprendidas como parte de las ciencias sociales.

---

<sup>26</sup> Ver en particular Druker (1992), Senge (1992) con su mixtura de argumentos positivistas y no tanto para reclamar un cambio de visión, o Castells (1997), por nombrar sólo algunos.

# **Cuestionando las Bases Ontológicas y Epistemológicas Modernistas**

---

Tal como describí en la primera parte, el ensamblaje de la teoría organizacional toma un carácter irrevocablemente cognitivo funcionalista. El deber de la teoría es la racionalización de los procesos, siguiendo un saber racional, probado científicamente. El centro de la acción organizacional, coherentemente, es puesto en una mente, la del administrador, entendiendo su labor como una acción racionalizadora de la conducta organizacional.

La acción organizacional racionalizada por el desempeño administrativo garantiza la adaptación de la organización a su medio. Esta racionalización adquiere la forma de una estructuración de los procesos y las relaciones que se materializa en la llamada estructura organizacional.

Los trabajadores no son simples engranajes de la máquina, son personas, es decir están dotados de una subjetividad, al igual que la persona que ocupa el rol de administrador. Su Subjetividad es comprendida como un complejo entramado de motivaciones y rasgos individuales que pueden determinar su comportamiento, incluyendo su toma de decisiones. Al respecto cabe recordar el trabajo de Simon en torno a los límites de la racionalidad humana. El ser humano no es racional, pero puede utilizar diversas estrategias no sólo para sortear estos límites, sino que también para utilizar estos rasgos personales, que limitan su racionalidad, como posibles motivadores.

De este modo, la visión llamada modernista de las organizaciones imprimirá en ella el sello inconfundible del pensamiento psicológico cognitivo, como descripción de la subjetividad de las organizaciones (Gergen, 1992; Gergen y Thatchenkery, 1996; Cooper y Burrell, 1988;

Townley, 2002; por nombrar a algunos). He aquí un punto clave que será reconocido por la mayoría de los autores que defienden una epistemología y ontología distintas a las tradicionales en los estudios organizacionales: el sujeto de la teoría organizacional tradicional es entendido como una entidad cognitiva asimilable a un procesador de información. Consecuentemente, la organización, en tanto sistema social es una suma de individuos que deben ser coordinados y controlados, fundamentalmente mediante estrategias cognitivas.

En esta parte profundizaré en la emergente crítica al cognitivismo que ha emergido en Ciencias Sociales, para ello me seguiré de un trabajo anterior (Sisto, 2000), intentando con ello delinear no sólo las principales líneas de divergencia y de desestabilización del enfoque cognitivo, sino que también las alternativas de pensamiento que emergen. Esto resulta importante ya que de la crítica al cognitivismo emerge la importancia por el lenguaje no tanto como un mecanismo que permita una representación especular de la realidad en la mente individualizada, sino como un mecanismo constructivo de realidades, relaciones, individualidades y, consecuentemente, de organizaciones (Cooper y Burrell, 1988; Gergen 1992; Hassard, 1993; Chía, 1995 y 2000; Gergen y Thatchenkery, 1996).

De modo que a partir de la muestra sinóptica de la crítica al modelo cognitivo, señalaré cómo esta crítica se ha concretado en los estudios organizacionales.

Si, tal como manifiesta Hassard, en teoría organizacional la “epistemología postmoderna sugiere que el mundo está constituido por nuestro lenguaje compartido y que nosotros sólo podemos ‘conocer el mundo’ a través de las formas particulares de discurso que nuestro lenguaje crea” (1993; p. 3), y si además se agrega que este vuelco en la teoría organizacional se produce en el contexto de un giro en este sentido en las ciencias sociales (Lee y Hassard, 1999), entonces es necesario explorarlo, de modo de poder entender cómo se constituye una teoría organizacional postmoderna no tanto como descripción de una época, sino como una perspectiva para comprender e intervenir sobre lo organizacional

## Cognición y Cognitivismo como Centro de la Teoría Organizacional Moderna

*“Si la cognición es el tópico, el cognitivismo es la teoría”*

*Derek Edwards (1997; p. 27)*

Tal como ha sido señalado aquí, el foco de la teoría organizacional ha estado puesto en la mente como un mecanismo de pensamiento racional, de constitución y funcionamiento de tipo individual, separado al de su medio, sea cual sea éste, e incluso al de su cuerpo. La comprensión de la racionalidad individual como aspecto constitutivo de lo humano será la principal línea filosófica que determina al pensamiento cognitivo (Gardner, 1987).

Efectivamente, ha sido ésta, el llamado Cognitivismo o Teoría del Procesamiento de la Información, la principal doctrina que ha dominado el quehacer psicológico durante el siglo XX ha sido. A pesar de la existencia contigua de otras perspectivas alternativas, ésta es la que definitivamente se ha logrado situar cómo la manera ‘científica’ de desarrollar un estudio acerca de la realidad psicológica (Gardner, 1987). Así, de emerger como un área de estudios delimitada a problemas específicos como la percepción, atención, memoria, el razonamiento y la resolución de problemas, se transformó crecientemente en una teoría abarcadora del resto de la vida psicológica y cultural, incluyendo desde las emociones hasta la psicología política pasando por el desarrollo del niño y las relaciones sociales, entre otras áreas.

Tal como fue señalado en la primera parte de este escrito, esta teoría será la que impregnará con su visión de sujeto a la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista, dominando sus formas de comprensión y prescripción todo lo atingente a la administración de *lo humano, lo subjetivo y lo intersubjetivo*.

Tal como lo plantea Gardner (1987), hubo una decisión de carácter deliberado de restar importancia a ciertos factores que podrían ser importantes para el funcionamiento cognitivo, ya que podrían entorpecer el desarrollo de la ciencia cognitiva. Estos incluían las influencias afectivas y emocionales, y las contribuciones de factores históricos y culturales, entre otros. Es así como el cognitivismo se

orientó desarrollando un nivel de discurso propio, como una estrategia dirigida a validar esta empresa científica. Rivière (1988) lo plantea así: “es útil situar la explicación del comportamiento, cuando los sujetos recuerdan, razonan, comprenden, etc., en el plano de las estructuras y procesos de conocimiento, el cual se define por su grado de entidad (esto es, de autonomía) funcional” (p. 24). Con esta idea de autonomía funcional Rivière trata de expresar la noción de que en la conducta se darían ciertas regularidades que no pueden ser descritas, sin pérdidas de información en otros términos que no sean los propiamente cognitivos brindados por la metáfora computacional. Así, la autonomización de la cognición en tanto computaciones simbólicas basadas en reglas implicó efectivamente una creciente autonomización del cognitivismo que expandió rápidamente sus campos de acción.

En efecto, la misma estrategia científica que gracias a este nivel de discurso propio permitió desarrollar un sin número de investigaciones, transformó a la metáfora computacional cognitiva en bastante más que una metáfora, primero, en la descripción misma de la naturaleza de los procesos psicológicos, convirtiéndose la psicología del niño en el estudio de su desarrollo cognitivo, y la psicopatología en el estudio de esquemas cognitivos patológicos; y, luego, en la descripción de los fenómenos sociales como fenómenos sociocognitivos, centrando el estudio de la psicología social en los mecanismos cognitivos que median conductas y juicios de un individuo frente a otros y con otros individuos (Wyer y Srull, 1989; p. 2).

Efectivamente la Teoría Organizacional se ensambla utilizando como una de sus piezas más preciadas a la psicología social, psicología social cognitivizada, que calzará perfectamente con el desarrollo en el pensamiento administrativo de la sociología funcionalista, calzando las piezas de un modo coherente y consistente, ensamblándose la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista como *la* Teoría Organizacional, en singular, congruentemente al articulado de la Psicología Cognitivista como *la* Psicología.

Es por lo anterior que Edwards (1997) señala que el cognitivismo es más y menos que el estudio de la cognición. Es más, ya que de haberse dedicado primitivamente al estudio de ciertos procesos individuales de conocimiento ha expandido su ámbito de acción al resto de los procesos no sólo psicológicos sino que también sociales. Sin embargo también es

menos, pues ha reducido lo que son los procesos de conocimiento. “Todo interés en el conocimiento como algo culturalmente realizado -en textos escritos y prácticas sociales, en disciplinas académicas, en ciencia, mitos o sentido común- es rápidamente referido a entendimientos individuales y tópicos como las relaciones entre aliteración y razonamiento lógico, a creatividad individual y resolución de problemas, y a la superioridad de la ciencia cognitiva en sí misma por sobre la inadecuación de las teorías populares y el sentido común. Si la cognición es el tópico, el cognitivismo es la teoría” (1997; p. 27)<sup>27</sup>.

De lo anterior se desprende como consecuencia directa que si la subjetividad es el foco a comprender como elemento clave de la organización, comprendida como una relación entre sujeto para alcanzar objetivos, entonces la cognición es el tema.

La teoría cognitivista señala como su objeto de estudio a la mente definida como cognición. La cognición es el procesamiento de información definida como computación simbólica, es decir, manipulación de símbolos basada en reglas. Los símbolos son unidades de información que se corresponden con estados del mundo real (Varela, 1988), por ello se les llama representaciones. Así se puede plantear que, de acuerdo a esta teoría, el sujeto es un sujeto procesador, describable en términos de procesos de computación simbólica, la metáfora más exacta para explicar al sujeto sería la del ordenador.

He aquí un elemento a destacar: el lenguaje según el cognitivismo ocupa un rol central en el procesamiento de información. Los símbolos son las unidades que se corresponden con estados del mundo. Estos símbolos se organizan conceptualmente, adquiriendo la mente una organización categorial que le permite modularizar y hacer así más abstracto su conocimiento del mundo. Los procesamientos son realizados siguiendo reglas propias de la lengua. Y ésta, siguiendo a Chomsky (1956 y 1972), será considerada como un saber intuitivo presente en las mentes de los hablantes individuales y que se compone como un conjunto de reglas o instrucciones cuya aplicación produce sólo enunciados admisibles, es decir, gramaticales, para la lengua.

Tal como se puede ver, la idea de una mente individual organizada bajo la existencia de diversas reglas gramáticas de carácter limitado que

---

<sup>27</sup> Todas las traducciones realizadas de esta obra son propias.

permite una serie ilimitada de performances lingüísticas determinará el desarrollo del cognitivismo.

Efectivamente en toda la teoría organizacional el lenguaje juega un rol relevante, ya que es mediante éste que la organización se coordina para alcanzar sus objetivos, es mediante el lenguaje que los sujetos pueden reportar sus acciones y performances. En efecto, todos los sistemas administrativos de recursos humanos están basados en el lenguaje... lenguaje comprendido como un dispositivo transparente que permite una correcta representación del mundo y del estado de los sujetos, por ejemplo, sus percepciones (en el caso del clima organizacional), sus significaciones y valores (en el caso de cultura organizacional), y así sucesivamente. El lenguaje permite representaciones adecuadas a la realidad, adecuación que es constatable mediante la correcta adaptación a la realidad que logra la organización a través de acciones guiadas por estas representaciones.

El lenguaje ocupa un rol central en toda la actividad organizacional, la organización es un sistema de significados compartidos dicen Robbins (1997), Schein (1990) y Rodríguez (1995), sin embargo no va a ser reconocido como un tema a investigar, sin problematizarse.

## Lenguaje y Giro Lingüístico. El Cuestionamiento de la Cognición y la Constitución del Lenguaje y el Discurso como Focos de una Teoría Organizacional Postmoderna

Volviendo a las bases cognitivas de la teoría organizacional, uno de los fundadores de las ciencias cognitivas, Jerome Bruner (1990), narra que las ciencias cognitivas habrían intentado establecer al significado como el concepto central en psicología, ni estímulo-respuesta, ni conducta observable, ni impulsos biológicos, sino significado (Bruner, 1990; p. 2). Sin embargo esta intención primitiva que intentaba acercar la psicología, en tanto perspectiva científica, al resto de las disciplinas humanas y ciencias sociales de carácter interpretativo, fallará. Bruner, en su libro *Acts of Meaning* enfatiza este fallo señalando que actualmente esta perspectiva está divertida en temas que son

marginales al impulso que las hizo nacer (1990; p. 1). De este modo esta revolución quedó estancada en su tecnificación, lo que es apreciable en el modelo de sujeto emergente de la investigación cognitivista, demostrándose así la pérdida del impulso original (Bruner, 1990).

Tal como ya se señaló el lenguaje era central en la teoría cognitiva (y en sus derivados) como mecanismo de categorización y como regla de procesamiento, sin embargo el modelo lingüístico utilizado de carácter estructuralista generativista presentaba una noción de lenguaje individualizado y descontextualizado coherente con el modelo cognitivista.

A pesar de que fue la comprensión generativo estructural de la lengua la que despertó el interés del cognitismo, paralelamente distintas perspectivas en torno a qué es el lenguaje se desarrollarían en una dirección opuesta al cognitismo y son estas perspectivas las que servirán de fundamento a las perspectivas en teoría organizacional que cuestionarán no sólo la comprensión de la organización y sus relaciones con el contexto, ahora descrito como complejizado; sino que profundizarán un cuestionamiento más profundo a las bases ontológicas y epistemológicas de la teoría organizacional.

Como se expuso, la perspectiva postmoderna que cuestiona fundamentalmente a la perspectiva llamada moderna en teoría organizacional señalará que el mundo no es representado por el lenguaje, sino *constituido por el lenguaje*. Por lo tanto el lenguaje tomará un rol central para el estudio de las organizaciones.

El giro hacia el lenguaje, versus la representación, propia de la perspectiva cognitivista, generará una reconceptualización radical de la teoría organizacional, replanteándose las bases ontológicas y epistemológicas.

Si el cognitismo consideraba como principal función del lenguaje servir como vehículo de representación la pragmática de Austin y Searle dirán que más que describir, su principal función es hacer cosas, poniendo su énfasis en las consecuencias del uso del lenguaje.

Si para el cognitismo a través de las palabras quedan referidos objetos del mundo externo, Wittgenstein (1958) señalará que el significado de las palabras no precisa de un referente objetivo externo al uso mismo del lenguaje. No son los objetos que supuestamente representa los que

dan origen al significado del lenguaje, sino que la posición de los signos en los juegos de lenguaje o secuencias de acción. El significado es puesto en el contexto de la actividad lingüística propiamente tal más allá de estructuras y convenciones arbitrarias. Así mismo se explicita que todo lo que pueda ser dicho de la mente en realidad es acerca de la naturaleza del lenguaje. No es posible decir nada que vaya más allá de las convenciones del lenguaje cotidiano.

Gadamer, por su parte lo pondrá así: “El lenguaje no es sólo una de las dotaciones de que está pertrecho el hombre tal como está el mundo, sino que en él se basa y se representa que el que los hombres simplemente tengan mundo. Para el hombre el mundo está ahí como mundo, en una forma bajo la cual no tiene existencia para ningún otro ser vivo puesto en él. Y esta existencia del mundo está constituida lingüísticamente” (Gadamer, 1975 [1995]; p. 531).

Por último, si el cognitivismo, siguiendo con una comprensión estructural del lenguaje pensó a la estructura lingüística como matriz abstracta que organiza símbolos que representan a un mundo externo preexistente, la semiótica de segunda generación rechazará radicalmente esta idea. El lenguaje está determinado por las maneras de hablar de una comunidad, determinándose así histórica y culturalmente (Eco, 1976). De hecho el lenguaje como código, en tanto pertenece y se constituye en los modos de habla de una comunidad, refiere más a contenidos culturales que a una realidad externa a esta. Umberto Eco plantea esto de un modo bastante claro: “En el marco de una teoría de los códigos, no es necesario recurrir al concepto de extensión, ni tampoco al de mundo posible (por lo menos en términos de la ontología tradicional): su existencia es de orden cultural y constituye el modo como piensa y habla una sociedad y, mientras habla determina el sentido de sus pensamientos a través de otros pensamientos y estos a través de otras palabras” (1976 [1981], p. 122).

Siguiéndose de lo anterior, si es el lenguaje el que da posibilidad a la diferenciación de la información que procesa el sistema, y, por tanto, a su reconocimiento, además de permitir su ordenación categórica, no se puede plantear que estos procesos den lugar a representaciones de una realidad externa e independiente. La realidad de la que da cuenta es la sociocultural, reproduciéndose la estructura social mediante el lenguaje (Foucault, 1966; Barthes, 1978)

El lenguaje contextualizado ya no puede ser ofrecido como una estructura abstracta, fundamento seguro, ahistórico y estable para el conocimiento. La lengua es descubierta como un artilugio de poder. “El lenguaje es una legislación, la lengua es su código. No vemos el poder que hay en la lengua porque olvidamos que toda lengua es una clasificación, y que toda clasificación es opresiva (...) Un idioma se define menos por lo que permite decir que por lo que obliga a decir” (Barthes, 1978 [1995]; p. 118).

Los signos si bien se definen por estructuras, éstas son comprendidas por el postestructuralismo como ejercicios de poder. Foucault cambia a las estructuras por discursos, en los cuales poder y conocimiento vienen imbricados el uno en el otro. Los discursos son entonces comprendidos como conjuntos de reglas no explícitas que fijan las posibilidades en que puede ser algo dicho, creando así determinados objetos y no otros. De ahí que denomine arqueología a su tarea, “un estudio que se esfuerza por reencontrar aquello a partir de lo cual han sido posibles conocimientos y teorías. según cual espacio de orden se ha constituido el saber, sobre el fondo de qué a priori histórico y en qué elemento de positividad han podido aparecer las ideas, constituirse las ciencias, reflexionarse las experiencias en las filosofías, formarse las racionalidades para anularse y desvanecerse quizás pronto” (Foucault, 1966 [1996]; p. 7).

Así estos discursos no viven como estructuras en la pureza de la abstracción, gramática, por ejemplo, como lo concibió de Saussure, y esto lo que mejor caracteriza a los postestructuralistas franceses. El poder constituye a los discursos y en ellos se sostiene, produciendo objetos y saberes, reproduciéndose así.

Desde Peirce, pasando por Wittgenstein y hasta los estructuralista y postestructuralistas, las perspectivas presentadas ponen de manifiesto, con mayor o menor grado de explicitación, que los signos no refieren a una realidad objetiva externa preexistente a la dinámica social del lenguaje, poniendo énfasis en que la realidad conocida por los sujetos es lingüística y tiene que ver con el desenvolvimiento de la vida social, sea o no determinada estructuralmente, tal como lo propusieron los estructuralistas.

Rorty se sigue de lo anterior para señalar que el habla no puede entenderse como una representación del mundo exterior. “Debemos

renunciar a la idea de correspondencia de las oraciones y de pensamientos y ver las oraciones como si estuvieran conectadas con otras oraciones más que con el mundo” (1979 [1983]; p. 336).

En efecto las perspectivas más críticas han ido ganado terreno en el ámbito académico. El denominado giro lingüístico (Rorty, 1967) sintetiza la crisis surgida a partir de las críticas surgidas en los sesenta a la noción de lenguaje y realidad, proponiendo un giro conceptual a la filosofía y las ciencias sociales hacia la construcción lingüística en sus usos.

De este modo la noción de representación queda fuertemente criticada por la filosofía del lenguaje, que al centrarse en el lenguaje como vehículo de conocimiento, reconoce en él las posibilidades y limitaciones para construir mundos. Tomando en cuenta lo anterior no habría ningún fundamento para establecer la existencia de una realidad última, existente en sí misma, más allá de las convenciones lingüísticas.

Tal como lo han apuntado Potter (1996) y Edwards (1997), entre otros, la existencia de las llamadas representaciones internas es difícil de ser planteada, ya que estas se infieren a partir de prácticas que implican al habla y a la escritura, las cuales de acuerdo al modelo dominante serían productos de esas representaciones a las cuales sólo se tiene acceso a través del lenguaje.

Por otra parte, el giro hacia el lenguaje en ciencias sociales ha determinado también un descentramiento del individuo, entendido como una entidad aislada constitutivamente, una mónada individualizada que sí se puede relacionar con otras mónadas individualizadas.

Los sujetos en tanto entidades constituidas lingüísticamente, quedan comprendidos como entidades constitutivamente sociales. El conocimiento no está en la mente de los individuos, ni las palabras son reflejo ni de la mente ni de una naturaleza preexistente; “la fuente principal de las palabras que utilizamos sobre el mundo radica en la relación social. Desde este ángulo lo que llamamos conocimiento no es el producto de mentes individuales, sino del intercambio social; no es el fruto de la individualidad sino el de la interdependencia” (Gergen, 1989; p. 169).

Los procesos sociales que constituyen a la realidad toman el carácter de procesos históricos, y se concretizan en discursos acerca de la realidad (Gergen, 1989). En efecto, el lenguaje, en tanto sentidos socialmente compartidos, construye realidades y cambia junto con las relaciones sociales.

Chía (1995) señala que el pensamiento modernista tiene como uno de sus pilares la concepción de *sistemas idealmente aislados*. “Este concepto materializa un carácter fundamental de las cosas, sin el cual la ciencia, ni ninguna otra forma de conocimiento con fines intelectuales podría ser posible” (Whitehead en Chía, 1995). Las cosas, las entidades sociales y eventos serían aislables, y esto se basa en que los sistemas y estados serían *entidades discretas*. El sistema cognitivo, el sujeto de la teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista, es una entidad discreta que maneja representaciones (también de carácter individualizado, aunque asociable a otras representaciones) de una realidad comprendida también como conjunto de propiedades discretas y estables. Chía (1995) cita a Whitehead para describir a este pensamiento como una *falacia de concreción inmerecida* (Fallacy of Misplaced Concreteness), en la cual cosas y entidades son privilegiadas, reificadas, por sobre las relaciones, dinámicas y procesos.

De este modo el sujeto moderno, el sistema de procesamiento de información de la teoría cognitivista, es descrito como una entidad aislada, no bien se entiende que está constituido como tal en procesos lingüísticos (Piaget, 1977). Efectivamente, si el lenguaje es comprendido como un dispositivo transparente que permite representar especularmente, no hay contradicción. Sin embargo si, siguiéndonos del giro hacia el lenguaje descrito anteriormente, comprendemos al lenguaje como un dispositivo más constructivo que representativo, constituido y constituyente de los social, el mecanismo por excelencia de la reproducción del orden social, entonces sujetos e intersubjetividades, entre ellas, las organizaciones, no pueden ser comprendidas como entidades discretas; es así que emerge una crítica ontológica y epistemológica al modernismo, crítica que surge a partir del seguimiento de las consecuencias del giro lingüístico y del postestructuralismo en ciencias sociales.

Tal como señala Chía (1995), la creencia de *sistemas idealmente aislados*, basada en una ontología de la existencia donde la realidad es

considerada como hecha de entidades y experiencias aisladas, ha propagado una completa cadena de compromisos epistemológicos, prioridades intelectuales y racionalidades investigativas, las cuales incluyen la teoría representacional de verdad, una orientación causal en el entendimiento de fenómenos materiales y sociales, y la consecuente preocupación interminable por buscar métodos investigativos más apropiados para representar a la realidad.

Si concebimos al quehacer científico como una actividad social (Woolgar, 1988), el énfasis en el enfoque individual debe tener que ver con los contextos sociales y políticos que enmarcan el nacimiento y desarrollo del cognitivismo y de la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista. Si bien es posible realizar un interesante análisis acerca de los modos de ensamblaje de teorías y las posiciones sociopolíticas que son beneficiadas con las teorías en tanto construcciones argumentativas que permiten la justificación de esas mismas posiciones, no es mi interés adentrarme en estos aspectos, al menos en este escrito. Sin embargo sí quisiera mencionar algunas de las consecuencias sociales que puede tener un determinado discurso científico representacionista.

La noción de representación, tal como lo manifiesta Chía (1995) se liga a lo que él, siguiendo a Whitehead llama 'falacia de concreción inmerecida', al señalar que el conocimiento debe orientarse, a partir de las diversas estrategias de razonamiento y resolución de problemas, a lograr una representación lo más exacta respecto a una realidad externa e independiente al sujeto. La realidad está ahí, y es nuestro deber conocerlo lo más exactamente, y, en consecuencia, actuar en coherencia a ese mundo pre-existente. Es por lo anterior que se plantea que "la ontología realista es una justificación post-hoc del orden institucional existente" (Woolgar, 1998 [1991]; p. 103). He ahí la función social que cumple el planteamiento de la postura representacionista.

Pero, además de lo anterior, es necesario notar que la idea de distancia entre representación y objeto sugiere que ambas entidades ocupan sus propios lugares primero en el discurso de la ciencia y luego en la construcción de mundo que ésta expresa, evitándose que una y otra se contaminen mutuamente. Cooper y Burrell (1988) justamente ponen acento en este rasgo al señalar que la visión modernista de la realidad social es de entidades discretas interactuando, por lo tanto lo social, y lo

organizacional, pueden ser comprendidos como un fenómeno discreto, estático y describible de un modo representacionista, lo que ellos denominan *lógica de aislamiento*. Esto se sustenta en el supuesto de que “el mundo está organizado en términos de campos claros y separados a los cuales no se les debe permitir ‘infectar’ a los ‘otros’” (Cooper y Burrell en Chía, 1995; p. 586).

Lo anterior tiene implicaciones importantes “para la pretensión de la ciencia social de adoptar el discurso de las ciencias naturales. El discurso de las ciencias naturales tiende a negar que sus objetos tengan voz.” (Woolgar, 1988 [1991]; p. 121). Y esto no es una consecuencia leve, ya que tiene significativos efectos sobre las intervenciones que se realicen desde tal enfoque. En efecto, el representacionismo “construye a sus objetos como esencialmente dóciles y puede actuar sobre ellos a voluntad”. (Woolgar, 1988 [1991]; p. 121).

## Hacia un planteamiento ontológico y epistemológico postmoderno

A partir de la crítica a las nociones cognitivas de lenguaje, realidad y conocimiento de la realidad, un número relevante de investigadores y teóricos organizacionales ha ido constituyendo una alternativa a la perspectiva dominante de investigación constituyéndose así un enfoque postmoderno ontológica y epistemológicamente hablando (Hassard, 1993) que toma en consideración la creciente sensibilidad en las ciencias sociales hacia el giro lingüístico y sus consecuencias, el postestructuralismo y las nociones de reflexividad (Lee y Hassard, 1999).

### ***Epistemología y reflexividad***

La epistemología postmoderna centra su atención en el lenguaje como un dispositivo que hace cosas, más que representar, de hecho el lenguaje no requiere de referentes externos, el mismo significado, como plantea Wittgenstein (1958) queda puesto en el contexto de la actividad lingüística, y es en ella en que ‘el mundo’ y el sujeto quedan

constituidos. El lenguaje no resulta por lo tanto una matriz abstracta que permita representaciones de la realidad, el lenguaje está determinado por las relaciones sociales, a las que determina y constituye. El lenguaje contextualizado es visto como el mecanismo de producción y reproducción de órdenes sociales. A partir de lo anterior, el conocimiento queda puesto en la relación social, no en mentes individuales.

Su efecto principal sobre la práctica en la teoría organizacional se concreta como crítica a la utilización de los métodos de las ciencias naturales en la investigación social. Los procesos sociales, organizacionales, tienen características ante las cuales las reglas del método científico y los laboratorios sociales son impotentes, incapaces de abarcar; es necesario situar la mirada en los procesos sociales que otorgan sentido y existencia a la realidad, y esto, siguiendo a Ibáñez, “no radica EN las personas, ni tampoco FUERA de ellas, sino que se ubica precisamente ENTRE las personas, es decir, en el espacio de significados del que participan o que construyen conjuntamente” (1989; p. 119).

Si el mundo, y la organización, cobran existencia a través de formas de discurso que el lenguaje crea, lenguaje contextualizado y en continuo proceso de transformación (Hassard, 1993), entonces el estudioso postmoderno de organizaciones debe buscar los lugares donde los procesos estructuradores se transforman en confusos y vivos (Parker en Hassard, 1993). “La primera característica que aparece del postmodernismo, entonces, es que éste rechaza la noción de que la referencia es, o puede ser, una relación unívoca entre formas de representación (palabras, imágenes, etc.) y un mundo objetivo y externo. En el nivel de análisis postmoderno el foco está puesto en las reglas emergidas de prácticas que preceden a la subjetividad” (Hassard, 1993; p. 2).

Entonces si el foco está puesto en las relaciones donde se tejen y entrelazan reglas que subyacen a mundos, objetos y sujetos, entonces la misma práctica investigativa, en tanto representativa, queda puesta en cuestión. Como han notado Lee y Hassard (1999), siguiendo a autores como Haraway (1991) y el citado Woolgar (1988), toda observación refiere a la teoría y queda determinada por ella, así, la operacionalización del proceso de investigación resulta finalmente un

circuito cerrado. Desde esta posición surge la demanda por la *reflexividad*. “La reflexividad posiciona al relativismo en la calidad de una demanda empírica” (Lee y Hassard, 1999; p. 396).

La acción de investigación es una acción en que el investigador no sólo *recolecta datos* como dicen en la metodología positivista, incluso cualitativa (ver Hernández, Fernández y Sampieri, 1999); los instrumentos y categorías del investigador hacen cosas, y fruto de sus acciones *se producen datos*. Por ello el investigador posicionado en una epistemología postmoderna reconoce una acción en su investigación. El conocimiento producido no corresponde a una visión transparente de un mundo objetivo, divorciado de la misma actividad que la produce. “Las formas de lenguaje que nosotros llamamos conocimiento deben ser vistas de un modo más humilde” (Hassard, 1993; p. 13), y por lo tanto llevar al continuo cuestionamiento de esas bases y de esa producción de conocimiento<sup>28</sup>.

Por lo tanto una noción relativista del conocimiento se concreta en una práctica crítica dirigida a los mismos procedimientos comprendidos no como actividades representadoras de una objetividad externa, sino como acción productiva. El relativismo epistemológico entonces no se transforma en un escepticismo anulante, sino en una práctica empírica que reconoce la procesualidad relacional en la producción de todo conocimiento.

---

<sup>28</sup> Tal como veremos Hassard (1993), Gergen (1992 y Gergen y Thatchenkery, 1996), Cooper y Burrell (1988) y Chia (1995 y 2000), entre otros teóricos organizacionales autodefinidos como postmodernos, señalan al análisis de discurso como estrategia investigativa. Si la demanda por reflexividad es la concreción empírica del relativismo epistemológico, entonces puede ser interesante revisar brevemente la concreción de la reflexividad en el análisis de discurso aplicado a procesos sociales.

Siguiendo la noción de reflexividad, se demanda que la investigación de discursos tome una posición crítica al propio quehacer como investigador (Hassard, 1993). Por ello la reflexividad se convierte en condición para esta investigación. “Cuando los analistas de discurso leen textos continuamente ponen entre comillas lo que leen, se preguntan ¿por qué fue dicho esto?, y no qué, ¿por qué estas palabras? y dónde caben las connotaciones de esas palabras en diferentes modos de hablar sobre el mundo?” (Parker, 1992; p. 3-4) . De este modo el análisis de discurso demanda del analista una mirada crítica sobre su propio discurso, así, parte del proceso se constituye también como una interrogación acerca de las propias suposiciones del analista y de los modos a través de los cuales hace sentido a partir de los textos. Potter y Wetherell (1987) lo explican así “el analista constantemente se pregunta: ¿Por qué yo estoy leyendo este pasaje de esta manera? ¿Qué características y efectos produce esta lectura?” (p. 168).

## ***Ontología***

Si la ontología modernista asignó un estatus privilegiado a *individuos* y *organizaciones* como entidades estables y delimitadas, la posición postmoderna en teoría organizacional comprenderá a dichas entidades ya no como entidades, propiamente tal, sino como procesos de *organizamiento* y de *individualización* (Chía, 1995).

Si bien los análisis modernistas han utilizada con profusión el *análisis de procesos*, tal como plantea Chía (1995) es necesario realizar una distinción fundamental entre procesos ocurriendo *en y entre entidades sociales* (por ejemplo los proceso de toma de decisiones) y aquellos procesos de micro-organizamiento los cuales producen y reproducen la existencia de esas entidades sociales. Cuando la teoría organizacional cognitivo funcionalista habla de procesos se refiere a secuencias de etapas y estados, cuyas condiciones y eventos son aislables y que se dirigen al alcance de un resultado, tal como lo es la noción de cambio organizacional de Schein (1988) quién señala que cambio es cualquier modificación observada que origina una nueva situación estabilizada, un nuevo congelamiento, distinto a la anterior<sup>29</sup>.

Siguiendo a Chía (1995) una posición postmoderna los estados y entidades son *productos de precarios y tentativos ensamblajes, orquestaciones locales de relaciones* que generan consecuencias, las que, ante una observación anclada en la tradición modernista, aparecen como etapas y/o estados aislables. Los procesos no corresponden a *entidades en proceso* o *procesos en entidades*, sino que *procesos como constitución de entidades*.

Tal como observamos desde la crítica al modernismo como ontología y epistemología (concretada en este análisis en la crítica a la concepción cognitivista de sujeto e intersubjetividad, y de acceso a la realidad), se erige una posición ontológica que se focaliza en las *relaciones* en las

---

<sup>29</sup> Es ejemplar la descripción del proceso de cambio organizacional que realiza Schein (1988) siguiendo a Lewin. Según ésta descripción el cambio se constituye en el paso a través de cuatro etapas claramente definidas:

1. El reconocimiento de una necesidad o problema
2. El descongelamiento, caracterizado por una motivación y una disposición favorables al cambio.
3. El movimiento, en que se realizan acciones tendientes al logro de un nuevo estado
4. Nuevo congelamiento, en el que se estabilizan los nuevos procedimientos y acciones.

cuales son constituidas continuamente entidades, procesos constitutivos que no paran, reconceptualizándose el foco de análisis ya no en las entidades y en los procesos en las cuales éstas participan, sino en las *relaciones en las cuales se ensamblan sujetos y organizaciones*.

En contraste con el modernismo y sus nociones de estabilidad y centramiento en lo organizado más que en el proceso, se propone una ontología del *venir a ser (becoming)* en la cual los estados estáticos son vistos como efectos de complejos procesos sociales (Chía, 1995). El pensamiento autodenominado como postmoderno, privilegia la ontología del movimiento, la emergencia y el venir a ser. Lo que es real para los pensadores postmodernos no son los estados o entidades sociales, sino que las interacciones relacionales emergentes y modelizaciones que son recursivamente intimadas en el flujo y transformación de nuestros mundos vivientes (Chía, 1995).

Según Chía (1995) justamente en esto radica la diferencia entre el pensamiento moderno y postmoderno en estudios organizacionales, según este autor aquellos debates en estudios organizacionales que no traten esta distinción ontológica fundamental entre modernismo y postmodernismo justamente perderán de vista las principales contribuciones potenciales de una orientación postmoderna al análisis organizacional: “Compromiso con un modo de pensamiento postmoderno, sin embargo, implica consecuencias radicales para el estudio de la organización. En lugar de los énfasis tradicionales en el análisis de estructuras, culturas, géneros, éticas, etc., *en* organizaciones, el postmoderno enfatizará la mirada de microprácticas heterogéneas y entrecruzadas organizando, las cuales colectivamente generan efectos tales como individuos, organizaciones y sociedad” (Chía, 1995; p. 582).

De este modo se desarrolla una perspectiva de investigación fundamentada en bases completamente distintas a las de la teoría organizacional moderna, con una ontología que apuesta por relaciones en continuos flujos de los cuales emergen ensamblajes precarios, y una epistemología coherente, que desprecia la noción de representación y la individualización del foco de análisis y comprensión, señalando que todo conocimiento emerge de relaciones que se concretan en discursos, en los cuales se constituyen las acciones organizativas, los sujetos e

incluso las organizaciones, como procesos continuos de constitución nunca completados.

Esta comprensión radicalmente distinta a las bases con las que fue pensada la teoría organizacional desarrollada durante el siglo XX, entra en el dialogo académico y profesional, ofreciéndose no sólo como una perspectiva relevante para la comprensión social de las organizaciones, sino como una perspectiva que permitiría una nueva forma de *intervención y administración* en organizaciones acorde a la *época postmoderna*.

Es decir, si bien, la ontología postmoderna que emerge en el campo de lo organizacional se presenta radicalmente disímil a la ontología en que se han fundado las comprensiones de lo organizacional, se engarza con ellas en su señalamiento de que habría una *época postmoderna*; en ella la flexibilidad es lo que predomina, los límites son difusos, por lo que la teoría organizacional tradicional es cuestionada, como vimos, ya que resulta poco funcional. Esa ‘constatación’ aparece como una puerta de entrada para las perspectivas ontológicas postmodernas en estudios organizacionales.

Por ejemplo, Nick Lee y John Hassard (1999) describen que la ontología relativista postmoderna permitiría una comprensión mucho mejor para los administradores de las actuales organizaciones, permitiendo además formas de acción absolutamente distintas a las mandadas por la teoría organizacional dominante acordes a este mundo postmoderno. Algo imposible bajo ontologías más bien realistas.

Según ellos, las condiciones económicas son tales que límites organizacionales fuertes y rígidos no pueden ser tratados como exitosos. Responder a las condiciones de mercado es el llamado, y esta respuesta se materializa maximizando la flexibilidad de las relaciones internas y externas de las organizaciones. Así, podría ser útil tener a mano una aproximación investigativa que aborde como son producidos, mantenidos y transformados las entidades y sus límites, he aquí la *ventaja* de utilizar una perspectiva ontológicamente relativista en el marco de los estudios organizacionales y en la administración (Lee y Hassard, 1999).

En este sentido, Lee y Hassard (1999) señalan que una visión ontológica relativista abre las posibilidades de investigación de los procesos organizacionales, al no quedar innecesariamente limitadas las

preguntas de investigación por una visión que describe a los procesos como el impacto de entidades completadas. Así, “con respecto a las metas, nosotros podemos preguntar, por ejemplo ¿cuan efectivamente están siendo perseguidas las metas?, ¿está la estrategia propiamente alineada con las metas? Y ¿están las condiciones ambientales teniendo un impacto en las metas y estrategias? Pero una vez que las metas están analíticamente aisladas, nosotros no podemos preguntar ¿qué comprenden las metas? ¿Son metas estables?, y si es así ¿cómo son estabilizadas a lo largo del tiempo y a través del espacio?; ¿tienen las metas la procedencia temporal y la centralidad gubernamental que podríamos esperar de ellas?; y ¿cómo las metas movilizan y son movilizadas? Estas últimas preguntas son del tipo de las cuales podría hacerse cargo una estrategia ontológicamente relativista de investigación” (pp. 399-400)

La visión ontológica postmodernista se plantea intentando cambiar las comprensiones de lo organizacional, desde un replanteamiento de las mismas bases en las cuales la teoría organizacional fue pensada, esto, para generar nuevos conceptos y herramientas, las que se posicionan cada vez con mayor privilegio en el ámbito académico, respondiendo constantemente a las teorías modernistas y generando paulatinamente un mayor interés por parte de los teóricos y profesionales que trabajan en esta línea<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Al respecto resulta interesante notar que gran parte de las revistas que forjaron la línea dominante en Teoría Organizacional comienzan poco a poco, y cada vez más, a aceptar artículos en líneas marcadas por lo que aquí se ha señalado como una *ontología postmoderna*, como es el caso de *Academy of Management*, *administrative Science Quarterly*, *Journal of Management*, *Journal of Management Inquiry*, además de *Organization* y *Organization Studies*.

Además en los encuentros más relevantes, tales como los que organiza la Academy of Management de EEUU (asociación norteamericana de académicos en Management), la EGOS (European Group of Organization Studies, asociación compuesta por académicos y managers de Europa) y la APROS (Association of Pacific's Researchers in Organization Studies; asociación compuesta por académicos y managers del Pacífico) se reservan secciones especiales e incluso conferencias principales a las investigaciones en perspectivas postmodernas.

# Construyendo La “Teoría Organizacional Postmoderna”

---

A partir de la *ontología postmoderna* se intenta dar una respuesta conceptual y técnica a la *época postmoderna*. De este modo se ensamblarán los conceptos principales que caracterizarán a la Teoría Organizacional Postmoderna, a pesar de que, como se verá en la tercera parte, estas características se concretarán de modos diversos, pluralizando así la noción de Teoría Organizacional Postmoderna.

Aquí describiré esos conceptos, de modo de dejar sentadas lo que podríamos entender como las bases o, mejor, puntos comunes de encuentro entre las distintas versiones teóricas postmodernas de las organizaciones. Para articular esta descripción he utilizado diversos textos en los cuales, otorgando énfasis diversos, se repiten las siguientes nociones, en tanto características de la teoría organizacional postmoderna:

- Énfasis en la constitución procesual de la organización y cuestionamiento de lo estable.
- Reemplazo de la racionalidad individual por la construcción comunal y social de la organización.
- Se remarca la función sociopráctica del lenguaje en la construcción comunal de la organización.
- Reconceptualización de las metodologías de estudio cuestionando las posibilidades ‘representativas’ de éstas, y demanda de tecnologías cualitativas y hermenéuticas para la penetración en las construcciones comunales que constituyen organización.

A continuación describiré con más detalle cada una de estas características.

## ***La Organización como proceso de organizamiento.***

La comprensión de la organización como estabilidad, tal como habíamos visto se basa en la realización de una *falacia de concreción inmerecida*. La real vida organizacional fluye del organizar, lo que demanda poner atención a los niveles operativos más cotidianos. Las organizaciones son productos de los procesos de *organizamiento, precarios y tentativos ensamblajes, orquestaciones locales de relaciones* (Chía, 1995). Las entidades entonces sólo son tales en tanto emergentes de relaciones localmente gestadas, y se concretan en las distinciones lingüísticas que son realizadas sobre estos procesos, dándoles la categoría de entidades estables (Chia, 1995; Gergen y Thatchenkery, 1996; Calás y Smircich, 1999).

De este modo, siguiendo a Cooper y Burrell (1988) un concepto entificado de organización no tiene más que la función de legitimar la idea de que la organización es una herramienta social y una extensión de la agencia humana. Estas legitimaciones se logran en la estabilización de lo procesual mediante la noción de organización como entidad estable, proceso garantizado por las actividades formalizadoras tales como la mantención de una estructura organizacional, pero esto no es sólo la mantención de lo propio y metódico, sino también de *lo oficial* (ver Cooper y Burrell, 1988; p. 108). Según Chía (1995) estos 'efectos' sociales tales como 'individuos' y 'organizaciones' nos aparecen como entidades unificadas y discretas sólo a partir de la conciliación deliberada y momentánea de las redes heterogéneas en continuo flujo que son realmente la organización en tanto proceso vivo.

Así, la comprensión de la organización como una entidad estable y como resultado, es sólo el producto de ingenierías diversas que involucran actos inscripcionales e interacciones que en conjunto constituyen unidades coherentes, en la heterogeneidad del flujo vivo, para luego negar esa heterogeneidad viva, a través de la reificación de la *entidad organización* (Chia, 1995; Gergen y Thatchenkery, 1996; Kilduff y Mehra, 1997; Calás y Smircich, 1999).

## ***Los procesos de Organizamiento como Construcción Comunal y Social, versus el énfasis en la Racionalidad Individual***

La visualización de la organización como proceso, versus la entidad estabilizada, implica necesariamente poner énfasis en las acciones a través de las cuales son generadas las estabilizaciones precarias y temporales que la teoría organizacional moderna ve como organización, y esas acciones son acciones de relaciones entre agentes humanos y no humanos que se constituyen como tales en los procesos de relacionamiento. La organización, de este modo, es visualizada como una construcción social, formada mediante actividades significativas que realizan los diversos agentes que participan de la organización (Hassard, 1993; Chia, 1995; Gergen y Thatchenkery, 1996).

Si el énfasis de la teoría organizacional modernista estaba en la confianza en la racionalidad individual, la teoría organizacional postmoderna se centra en los relacionamientos, en los cuales se constituyen racionalidades individuales. Actuar racionalmente no es ejercer una oscura función interna de pensamiento, es participar en una forma cultural de vida (Gergen y Thatchenkery, 1996).

El individuo racional como centro de la teoría es visualizado entonces como otra entidad emergente a partir de las relaciones. Es a través de las interrelaciones que se constituyen agentes que van a ser valorados en tanto actores individuales.

El ejercicio de la racionalidad es ante todo el ejercicio del lenguaje y de las formas de categorización, ordenamiento y construcción de realidades que están determinadas *en* el lenguaje, constituidas retóricamente. Por lo tanto actuar racionalmente es actuar de acuerdo a convenciones culturales. El ser racional, entonces, no es un ser individual, sino la emergencia de una acción coordinada culturalmente (Chía, 1995; Gergen y Thatchenkery, 1996).

Así el énfasis por la construcción comunal liga con la reconceptualización del lenguaje en tanto constructivo de la realidad.

## ***Lenguaje y Discurso como Constructores de la Organización***

El pensamiento modernista se ha basado en considerar a los reportes lingüísticos y diversas formas de categorización como base para el conocimiento de la realidad social y organizacional, sin embargo, a pesar de la centralidad del lenguaje, éste fue considerado simplemente como un dispositivo representacional de la realidad, sosteniendo así una noción de lenguaje individualizado y descontextualizado coherente con el modelo cognitivista.

Sin embargo la organizacional comprensión postmoderna considerará al lenguaje como una acción social, poniendo su énfasis en las consecuencias del uso del lenguaje, más que en su propiedad representativa. De hecho, siguiendo con esta posición, el significado de las palabras no precisa de un referente objetivo externo al uso mismo del lenguaje, es la posición de los signos en los juegos de lenguaje o secuencias de acción lo que determina el significado (Gergen y Thatchenkery, 1996). El lenguaje remite a las prácticas sociales cotidianas, es en esas prácticas sociales en las cuales se configuran las categorías con las cuales podemos acceder a un mundo.

Dado lo anterior, las organizaciones van a ser comprendidas en tanto flujos de actividades significadas y, por lo tanto, constituidas lingüísticamente. Tal como manifiestan Cooper y Burrell (1988), las organizaciones son *máquinas sociales: reproducen y producen discursos*, entendidos éstos como organizaciones lingüísticas y sociales vivas, flujos significativos que constituyen realidades y sujetos, justificando ciertos órdenes de relaciones sociales. De este modo los estados, entidades, incluyendo a organizaciones y sujetos se constituyen como parte necesaria en el flujo material en el cual los discursos se inscriben (Cooper y Burrell, 1988). En este contexto la organización necesariamente resulta como un proceso que ocurre al interior de la sociedad, contextuado por ella, reproduciendo discursos construidos socialmente (Burrell, 1988).

En este sentido Cooper (1989) enfatiza que la característica principal de la organización humana es el uso del lenguaje y el simbolismo, incluyendo la atribución de significado a las cosas y la dotación de sentido al mundo.

Así un estudio organizacional que considere a la organización como flujo social vivo necesariamente se centrará en el análisis de las prácticas organizacionales, en tanto simbólicas (Chía, 1995; Gergen y Thatchenkery, 1996; Kilduff y Mehra, 1997; Calás y Smircich, 1999), en definitiva en tanto *acciones discursivas* (Cooper y Burrell, 1988; Chía, 1995; Kilduff y Mehra, 1997; Calás y Smircich, 1999; Chía 2000).

Es así que el foco es puesto en el análisis de la construcción y de los significados.

### ***Nuevas Metodologías para una Nueva Concepción de Organización***

Siguiéndose de lo anterior, la demanda metodológica se dirige a la búsqueda de *métodos dialógicos* (Gergen y Thatchenkery, 1996) centrados en cómo mediante las relaciones sociales se constituyen ciertas realidades, ciertos sujetos, ciertas organizaciones, ciertas posibilidades, y no otras. El foco está en la relación no al interior de los individuos, ni afuera de ellos, en la organización como entidad, sino en los procesos relacionales mediante los cuales cotidianamente se van constituyendo significados, como acciones sociales continuas.

De este modo se enfatiza la utilización de métodos cualitativos que permitan analizar la intersubjetividad como una realidad significativa construida en los continuos relacionamientos; exigiéndose así metodologías hermenéuticas y deconstructivas para el análisis organizacional (Chía, 1995; Gergen y Thatchenkery, 1996; Kilduff y Mehra, 1997; Calás y Smircich, 1999; Chía 2000).

En este contexto las tecnologías de investigación cuantitativas, son al menos relativizadas, si es que no rechazadas de plano (Cooper y Burrell, 1988; Chía, 1995 y 2000), sin embargo algunos autores como Gergen y Thatchenkery (1996) y Kilduff y Mehra (1997) señalan que éstas pueden ser utilizadas sin la reificación de sus categorías evaluativas y sin asumir la “objetiva verdad” de los términos utilizados.

Sin embargo el privilegio lo tienen los llamados métodos dialógicos. Estos no sólo permiten generar un mejor entendimiento de cómo están siendo estructuradas y desestabilizadas las organizaciones en su flujo relacional, sino que también habilitan a los participantes a escapar de las limitaciones de sus realidades con las cuales ellos penetran y

trabajan colaborativamente para formular modos de entendimiento y acción que incorporan múltiples visiones (Gergen y Thatchenkery, 1996).

Dentro de los llamados *métodos dialógicos*, el *análisis de discurso* cobra creciente importancia considerándose como un método privilegiado para acercarse al proceso social vivo en el que es gestada la organización como entidad relacional viviente (Calás y Smircich, 1999; Chía, 2000).

Es así que en esta parte se ha descrito brevemente los principales lineamientos de las teorías organizacionales postmodernas. Sin embargo será en la siguiente parte donde estos términos serán concretados, lo que nos permitirá visualizar distintas versiones con las cuales estos principios se materializan en perspectivas y tecnologías radicalmente distintas, tales como la noción de *gestión social del conocimiento* y la *organización como discurso*.

Cabe señalar que estos cuatro principios que he inscrito como caracterizadores de la teoría organizacional postmoderna son asimilados de modos bastante disímiles por gran parte de los nuevos conceptos organizativos que sostienen muchos gurús contemporáneos de las organizaciones; por lo que se justifica la advertencia que realiza Chía, en el sentido de que “en muchas instancias, una falla en reconocer le carácter ontológico radical del pensamiento postmoderno como un estilo de pensamiento alternativo, más que como una perspectiva teórica diferente o paradigma social distinto, ha distraído la atención de la problemática postmoderna y ha llevado a una apropiación indiscriminada de los conceptos y terminología postmoderna por parte de la teoría organizacional dominante” (Chía, 1995; p. 584).

Efectivamente esta advertencia que realiza Chía se justifica por lo que él denomina una constante reapropiación de los conceptos y herramientas postmodernistas, “simplificadas, convencionalizadas y neutralizadas por una forma de pensamiento modernista unidimensional” (Chía, 1996; p. 584).

Esta convivencia entre el pensamiento organizacional ‘modernista’ y ‘postmodernista’, con una serie de apropiaciones precarias y descontextualizadas de parte de las primeras a conceptos postmodernos

se puede observar en el *Handbook of Organization Studies*, editado por Clegg y Hardy en 1996. Un manual en el cual los editores dan lugar a autores correspondientes a diversas vertientes teóricas, desde las versiones más propiamente cognitivo-funcionalistas, hasta las versiones más postmodernas de estudios organizacionales.

Tal como describe Zamutto (1998), en una revisión en la *Administrative Science Quarterly*, con pocas excepciones, los autores modernistas simplemente ignoran a los postmodernistas, aun cuando utilicen conceptos extraídos de sus trabajos (!!!). Esto es un movimiento bastante acostumbrado en las posiciones dominantes de teoría social según Zamutto (1998)<sup>31</sup>.

Según Clegg y Hardy (1996), esta falta de referencia a los trabajos postmodernos, respetando la ontología postmoderna, es en parte responsabilidad de los mismos teóricos postmodernos. Los académicos postmodernos son descritos como una *alta casta* que, mediante sus elevadas discusiones se liberan a sí mismos de hacer comprensibles sus teorías a aquellos que no han penetrado en el lenguaje de lo postmoderno, dejándolos a la deriva para significar cualquier cosa a partir de esto, absolviéndose con ello de cualquier responsabilidad al respecto (ver Clegg y Hardy, 1996; p. 692).

Sin embargo, a pesar de la aparente falta de diálogo, sobre todo a partir de las perspectivas dominantes, lo que se puede observar en la completa ignorancia que mantienen los manuales de teoría organizacional hacia las teorizaciones postmodernas, crecientemente éstas se posicionan cada vez con más fuerza, apareciendo ya estas cuatro características como asunciones relevantes para distintos nuevos gurús del management (ver, por ejemplo, Senge, 1990; Nonaka y Takeuchi, 1995; y McKelvey, B., Mintzberg, H., Petzinger, T., Prusak, L., Senge, P., y Shultz, R., 1999).

Según Magala (2002) la teoría socioconstruccionista parece marginal a la hora de revisar los manuales de administración y comportamiento organizacional, dominados por el paradigma funcionalista. Sin embargo en los debates académicos las perspectivas críticas y

---

<sup>31</sup> En este sentido, en psicología se puede mencionar que el cognitivismo escasamente ha dado respuesta a las fundamentales críticas discursivas y socioconstruccionistas. En contraste, los postmodernos levantan una crítica bastante fundamental a las aproximaciones modernas, manteniendo una conversación continua con éstas.

socioconstruccionistas ganan terreno frente a un paradigma funcionalista que sistemáticamente falla en generar explicaciones suficientemente convincentes en los actuales contextos tanto para académicos e investigadores como para administradores.

Es esto lo que constituye la siguiente parte: las distintas formas que está(n) cobrado esta(s) teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) en la utilización de los principios postmodernos referidos haciendo cosas, es decir, materializándolos de modos distintos; diversidad que da derecho a la pluralización del término.

### **III. HACIENDO COSAS CON “LO POSTMODERNO”**

Ya juntos, lector y yo, hemos revisado cómo se ha ido ensamblando y constituyendo lo postmoderno en teorización organizacional. Lo postmoderno como una época diversa a la época moderna, de estabilidad y certidumbre, versus una de inestabilidad, pérdida de límites e identidades e incertidumbre; y lo postmoderno como una ontología relativista centrada en las relaciones sociales y en el papel constitutivo del lenguaje comprendido como discurso, ontología radicalmente distinta a la realista propia de los estudios modernos.

Lo postmoderno como época y como ontología, si bien podrían comprenderse como líneas distintas de trabajo o incluso radicalmente opuestas, han encontrado puntos de encuentro. Por una parte, algunos teóricos provenientes de perspectivas de investigación allegadas a la perspectiva cognitivo-funcionalista, a través de la descripción de un contexto complejo para las organizaciones, encuentran la necesidad de una perspectiva más compleja (ver Leana y Barry, 2000 y Eisenhardt, 2000, por ejemplo), incluso gurús de los gerentes contemporáneos como Mintzberg y Senge (McKelvey, Mintzberg, Petzinger, Prusack, Senge y Shultz, 1999) reclaman una ontología más compleja, y relativista, para describir los actuales fenómenos organizacionales. Por otra parte los teóricos que defienden una ontología radicalmente diversa a la que dominó los estudios organizacionales modernos, argumentan su posición y relevancia articulando la ontología relativista con las descripciones de inmundo complejo en el cual deben sobrevivir las organizaciones.

Es así que esta parte se concentrará en la(s) teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s) que reconocen una ontología distinta a la realista, y una epistemología de carácter relativista que enfatiza la constitución procesual de la organización, cuestionando la estabilidad y homogeneidad de ésta; subraya la construcción comunal y social de la organización, por sobre la racionalidad individual, remarcando la función sociopráctica del lenguaje en la construcción comunal de la organización; así, reconceptualiza las metodologías de estudio e intervención demandando tecnologías cualitativas y hermenéuticas para la penetración, y, como veremos, transformación, en las construcciones comunales que constituyen organización.

A continuación revisaré la *gestión social del conocimiento* y las *teorías discursivas de organización*; dos líneas de trabajo que, a parte de

autodenominarse ambas como perspectivas organizacionales postmodernas, coinciden fundamentalmente con la descripción con que he caracterizado a la(s) teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s).

La noción de Gestión Social del Conocimiento emerge asociada a la búsqueda de ventajas competitivas aprovechando los saberes existentes en los distintas posiciones de la organización a través del llamado aprendizaje organizacional, tomando nociones de la gestión de empresas japonesas; sin embargo, si se analizan sus desarrollos teóricos más completos la cercanía a la descripción de teoría organizacional postmoderna resulta explícita, incluso citándose con profusión algunos autores que han defendido una radicalización ontológica en estudios organizacionales, tales como Burrell, Chía y, sobre todo, Gergen.

Como mostraré la Gestión Social del Conocimiento, si bien presenta una diversidad de concreciones tanto conceptuales como técnicas, en sus desarrollos teóricos más profundos en los cuales se explicitan o al menos cuestionan las bases que los sustentan sí efectivamente configuran una teoría organizacional postmoderna tal como han sido descritas acá, incluso llega a articularse con varias de las propuestas discursivas en teoría organizacional.

Las teorías discursivas de organización sí son explícitamente socioconstruccionistas, las organizaciones son comprendidas como una construcción social, constituidas así en el discurso. El discurso no sólo se transforma en el objeto fundamental para el análisis, sino que también para la intervención y para la administración, reconociéndose en el discurso una herramienta estratégica, la cual puede ser utilizada por el administrador, como autor práctico. Siguiéndose de cerca con las nociones de Shotter (1993), los teóricos discursivos de la organización señalan que el manager, como autor de la organización, puede ser participe de la creación discursiva de la organización, utilizando el discurso como herramienta administrativa, para la articulación de la organización en la precariedad de los límites e identidades (ver, por ejemplo, Shotter y Cunliffe, 2002).

Es por lo anterior que he denominado a esta parte *haciendo cosas con 'lo postmoderno'*, me interesan en particular las indicaciones a la acción que entregan estas teorías, para, a partir de su análisis, realizar una crítica acerca de los alcances de estas teorías sobre todo en lo que incumbe a la constitución de la subjetividad.

# Gestación y Gestión Social del Conocimiento

---

La noción de Gestión Social del Conocimiento emerge fuertemente asociada a aquella línea de pensamiento postmoderno en que su *postmodernidad* se fundamenta en la constatación de lo que aquí he llamado *la época postmoderna*, y bajo esa noción son necesarias nuevas herramientas organizacionales ya no basadas en la estabilidad de las estructuras y las personas. Tal como manifiesta Handy en su libro *Beyond Certenty* (1996), las organizaciones están enfrentando un mundo incierto, donde los cambios no sólo ocurren rápidamente, sino de un modo discontinuo. Por ello la organización necesita continuamente renovarse, reinventarse y revigorizarse.

Es desde esa necesidad manifestada de reinventar las organizaciones que se ha producido un cambio en los modos de entender la administración, lo que Parker (1997) ha denominado como un “new style management”. Este nuevo estilo se basa en comprender a las organizaciones como *unidades culturales fundadas en relaciones sociales* (Reed, 1996; Parker, 1997), es en las relaciones sociales en las que se distribuye socialmente el conocimiento, conocimiento que es la principal ventaja competitiva que tendrían las organizaciones. De ahí el énfasis en nociones como aprendizaje organizacional, trabajo en equipo y gestión por competencias, todas herramientas conceptuales para administrar una organización en tanto administración de relaciones sociales, en que lo que importa es el producto emergente de las relaciones locales que generan organización, más que propiedades confinadas en lo individual y en lo estático.

Si bien algunos de sus autores apuntan, de un modo muchas veces superficial y no cuestionado, que los conocimientos residen en mentes individuales, siguiendo con la comprensión cognitivista de conocimiento e individualidad, en todos los casos se señala que la

Gestión Social del Conocimiento administra conocimientos que se producen en relaciones sociales, es en las relaciones sociales en las que se expresa y produce el conocimiento que, en el caso de los que mantienen la visión individualista de conocimiento, se depositaría luego individualmente.

Este énfasis en las relaciones sociales es confirmado por aquellos desarrollos teóricos que han enfatizado la noción de *cognición socialmente distribuida* y las nociones de *organización como conversación o hiperconversación*. Es en esta línea en la que profundizaré, ya que resulta una materialización de los fundamentos con que fue(ron) descrita(s) la(s) teoría(s) organizacional(es) postmoderna(s).

## El Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional

La noción de conocimiento organizacional se enraíza en el sostenimiento de que en el contexto contemporáneo, en esta época postmoderna, las organizaciones lograrán ventajas sobre las otras mediante decisiones estratégicas que creen, exploten y mantengan un portafolio de conocimientos que les aseguren ciertas ventajas por sobre otras empresas.

La descripción de la época postmoderna, llamada también sociedad postindustrial o de la información y el conocimiento, narra que la ventaja competitiva no está en los llamados “Activos Tangibles” (edificios, maquinarias, etc.) sino en los “Activos Intangibles” (la experiencia de los individuos, el saber en torno a procesos de negocio y características de los flujos del mercado, entre otros) (Druker, 1992 y Nonaka, 1994), es en estos activos intangibles en los que la organización en una época postmoderna debe confiar su sobrevivencia como empresa. Es así que la organización efectiva es aquella capaz de reconocer como su principal recurso al conocimiento organizacional, conocimiento que emerge en la actividad práctica de la organización (Engeström y Middleton, 1996, Ahumada, 2001) y que no es del todo explícito y codificado (Nonaka, 1991), el que determinará el desempeño efectivo y adaptativo de la organización en un entorno cambiante.

Según Malhotra (1998) la noción de conocimiento organizacional apunta a la interacción de sujetos activos, es en la interacción en la que es generado el conocimiento y permanece. Este conocimiento debe ser recogido y aprovechado por la organización para que sirva a su adaptabilidad al entorno. He ahí la necesidad de administrar el conocimiento. La administración del conocimiento organizacional se constituye entonces como un conjunto de acciones por las cuales una empresa u organización recoge, analiza, y utiliza el conocimiento generado en los diversos procesos mediante los cuales la organización vive, en beneficio de la organización (Amozarrain, 2000).

La administración del conocimiento es la que le permite a la organización *aprender*, es decir incorporar continuamente nuevos conocimientos, recuperar otros que ya se poseen para utilizarlos en los momentos que sean necesarios, e integrar conocimientos.

Siguiendo el texto de Handy (1995) *Managing the Dream*, la organización que aprende se construye sobre el concepto de *competencia*. Es decir, se espera que cada persona sea capaz de desempeñar el máximo de su competencia con el mínimo de supervisión (Handy, 1995). La organización que aprende no es comfortable para los líderes porque gran parte del poder reside en el límite de la organización, por lo tanto el control del poder por parte del líder es difuso. En esta cultura de aprendizaje, la imposición de autoridad no sirve. La autoridad debe ser ganada desde aquellos a quienes es ejercida (Handy, 1995). Y esta constitución del poder a partir de la comunidad se logra a través de las creencias y valores compartidos, de este modo el poder queda generado por personas que están comprometidas con las demás personas y con las metas comunes, más que a través de métodos de control (Handy, 1995). Esta es la administración del sueño que propone Handy.

Las organizaciones no tienen otra alternativa que reinventarse así mismas continuamente, para obtener éxito estas necesitan individuos que disfruten la incertidumbre. Las organizaciones que sobrevivan serán organizaciones que aprenden, que provean de oportunidades para el ejercicio de la responsabilidad, para tomar riesgo y obtener satisfacción de los resultados alcanzados y de las lecciones aprendidas. Estas serán organizaciones del consenso, no de control. (Handy, 1995). Tendrán muchos errores, pero aprenderán de estos incluso mucho antes que otros se den cuenta de lo sucedido. Invertirán enormemente en su

gente y confiarán en ellas significativamente. En definitiva, verán al aprendizaje no como la confesión de ignorancia, sino como la única manera de sobrevivir (Handy, 1995).

Esta noción da cuenta de un ordenamiento organizacional a través de la intersubjetividad (valores, creencias, compromisos interpersonales) más que a través de la acción de la individualidad aislada del administrador ejercida tradicionalmente mediante el control. Este énfasis en procesos más sociales que individuales está presente en otros autores.

Nonaka, a través de diversos trabajos, es uno de los autores privilegiados a la hora de explicar el proceso de aprendizaje y formación del conocimiento organizacional. Nonaka et al. (1996) describen al proceso de creación de conocimiento como un “proceso mediante el cual organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización” (Nonaka et al., 1996, p. 834). Si bien se sigue sosteniendo al individuo como localización del conocimiento, el énfasis trasciende los límites individuales. Nonaka et al. (1996) señalan que el *proceso de creación de conocimiento tiene lugar en una comunidad de aprendizaje*, es en la comunidad donde se crea y expande el conocimiento en una dinámica constante entre lo tácito y lo explícito.

La diferencia entre conocimiento tácito e implícito se basa en la conceptualización del conocimiento que realiza Polanyi en 1962 (en Ahumada, 2001) quien describe la existencia de dos dimensiones del conocimiento: el *conocimiento tácito* es un conocimiento no explicitado ni focalizado, que sirve como marco que da sentido al *conocimiento explícito o focal*. Este conocimiento tácito que da marco al conocimiento explícito según Nonaka (en Ahumada, 2001) es adquirido a través de la observación, imitación y práctica, y se compone de experiencias, ideas, observaciones, valores y juicios subjetivos que dan sentido a la actividad. El conocimiento tácito es la historia subjetiva que da marco a cada experiencia, otorgándole un significado (Nonaka y Takeuchi, 1995), de modo que las nuevas experiencias son siempre asimiladas a través de este conocimiento tácito recibido y heredado de otros usuarios del lenguaje mediante la práctica relacional significativa. A su vez toda comunicación se basa en estos conocimientos tácitos.

El conocimiento tácito es descrito entonces como un conocimiento que los individuos tienen incorporado sin tenerlo permanentemente

accesible a la conciencia, aunque permanentemente hace uso de él, determinando en definitiva el conocimiento que es propiamente explícito.

## Del Individuo a lo Social

La transmisión del conocimiento tácito es a través de la relación social. Es por esto que Nonaka y Takeuchi (1995), señalan que el aprendizaje organizacional se basa explícitamente en un proceso de *construcción social del conocimiento*. El conocimiento presente en los individuos emerge de interacciones sociales que se incorporan a lo individual, y se transmiten también a través de procesos de interacción social, es la relación intersubjetiva la que permite la expresión y transferencia del conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que la concepción individual del conocimiento propia de la tradición moderna occidental descansa en el dualismo cartesiano que ha separado sujeto del objeto, la mente del cuerpo, el conocedor con lo conocido, privilegiando una búsqueda científica del conocimiento que ha valorado la objetividad, generalización y consistencia. En contraste, su teoría intenta trascender esos dualismos occidentales y modernos abrazando la noción de complejidad, noción que es aterrizada al ámbito de lo organizacional comprendiendo la organización como interacciones. Es en las relaciones sociales donde se encuentra el conocimiento. Una comprensión de este tipo, rearticula la definición de conocimiento situándola ya no a nivel individual, sino que relacional.

De esta manera, las estrategias de gestión de este tipo de conocimiento, reconocido como fundamental van encaminadas a fomentar el intercambio a través de lo que se ha denominado comunidades de práctica, en las cuales el conocimiento tácito es socializado, mediante la interacción, lo que permite su externalización, explicitándose el conocimiento tácito mediante técnicas de inscripción que le permiten a la organización articular lo que era tácito con otros conocimientos explícitos (Ahumada, 2001). Este modelo toma la forma de un espiral sin fin en que el conocimiento siempre pasa de conocimiento tácito a

explícito, y luego nuevamente a tácito, haciéndose significativo y fuente de sentido para los individuos.

La organización, por lo tanto, debe ser entendida como una *comunidad de práctica*, en la cual se produce el aprendizaje a través de la interrelación. Brown y Duguid (1991) definen estas comunidades de aprendizaje como comunidades emergentes, surgidas de la actividad misma como una manera de dar respuesta a los problemas cotidianos. De este modo la constitución tanto de la propia comunidad como del aprendizaje se logra en las relaciones *entre* personas, no adentro ni afuera de ellas.

Es así que la noción de conocimiento que es utilizada por autores como Nonaka y Senge se basa en una noción que, si bien no se separa definitivamente de lo individual, apuesta, como dimensión relevante o incluso constitutiva a la social. Nociones como las comunidades de práctica y la demanda por métodos que estimulen el aprendizaje a través del diálogo (Senge, 1990; Kofman y Senge, 1993) lo señalan.

Tal como se explicitó anteriormente, la persistencia en el enfoque individual, característica de las teorías postmodernas, resulta fuertemente criticada por los teóricos que se han concentrado en desarrollar estrategias de gestión en la flexibilidad. Alvin Toffler en su libro *La Empresa Flexible*, señala que “precisamente los productos, procedimientos y formas organizativas que nos ayudaron en el pasado a alcanzar el éxito suelen evidenciar ahora su ineficacia. En verdad el primer precepto para la supervivencia es bien claro: ‘no hay nada tan peligroso como el éxito de ayer’” (Toffler, 1985; p. 14).

Tal como lo pone Eisenberg (1990, 1998), como resultado de la herencia cartesiana que ha impregnado el pensamiento organizacional moderno hemos enfatizado el conocimiento individual *psicologizándolo* y, con ello, hemos ignorado su basamento en lo comunicativo y relacional.

Los conocimientos que utiliza la organización se encuentran en relaciones sociales, emergen de ellas (Taylor, 2001), más que estar localizados individualmente. Desde este punto de vista, el devenir organizacional emerge de la interacción significativa que realizan las personas que forman parte de ella. Y esto conlleva una lección importante para la administración: ya que las personas cambian continuamente, e, incluso en la organización flexible contemporánea el tamaño y labores necesarias se alteran cotidianamente, el énfasis debe

quedar puesto en los resultados que emergen de las relaciones sociales, más que en logros o conocimientos localizados individualmente. Si las personas vienen y van, y las estructuras de la organización, así como sus límites son inestables, lo que importa es lo que se produce en un nivel más elevado que lo individual: lo social.

Con lo anterior la atención puesta en la estructura como ordenación de puestos individuales y relaciones entre puestos, entendida antes como garante de la efectividad organizacional, resulta comprendida como un obstáculo. “La percepción de que algo o alguien está allá arriba con todo bajo control, se basa en la ilusión que alguien puede dirigir la complejidad dinámica y detallada de una organización desde arriba” (Freedman, 1992; p. 33). El énfasis se pone en sistemas de autocontrol emergentes, y la cultura organizacional en definitiva se instaura como el sistema general de control (Willmott, 1993), de este modo el control queda descentralizado, enfatizándose el empowerment de grupos y equipos de trabajo, y por otro lado se centraliza a través de la cultura organizacional, un dispositivo inmaterial, simbólico que toma su lugar a través del control de las relaciones sociales, que son relaciones significativas.

La cultura organizacional se ofrece como un dispositivo para el trabajo y control sobre la intersubjetividad, versus el control puesto en la individualidad propio de las descripciones de puesto inherentes al concepto de estructura organizacional.

De este modo si el foco de gestión primariamente era individual, las teorías organizacionales que promueven formas de administración en tiempos de flexibilidad ponen su centro en las relaciones sociales, señalando que de ellas emergen los productos no tangibles, el llamado conocimiento organizacional, en el cual se basan las ventajas competitivas de la organización. Efectivamente, según distintos autores (Bierley y Hämäläinen en Ahumada, 2001; Nonaka, 1991, entre otros), el saber que constituye y da una entidad a una organización, y en el que se basa su efectividad, es producido por un complejo entramado social dinámico, en continuo movimiento, difícil de comprender y de imitar por los competidores. Esto es la *construcción social del conocimiento*, según (Nonaka e Takeuchi, 1995).

## ***La Heterogeneidad como Componente***

Según Nonaka e Takeuchi (1995), la heterogeneidad es un componente esencial para lograr un aprendizaje organizacional efectivo, ya que la diferencia amplía los repertorios de acción de la organización. Para lograr capturar esa heterogeneidad que se desarrolla a nivel del conocimiento tácito es necesario prestar atención al diálogo como un medio de interacción social para la generación de nuevos conceptos.

Esta visión es coherente con el planteamiento de Orton y Weick (1990), según quienes la organización es un sistema flojamente acoplado, por lo que la contradicción derivada de la diversidad de posiciones es inherente. Un sistema flojamente acoplado manifiesta la respuesta del todo y en forma simultánea la distinción existente entre sus partes (Orton y Weick, 1990; p. 205).

## **La Cognición Distribuida Socialmente**

El énfasis en la gestación y constitución social del conocimiento que está en los autores del aprendizaje organizacional se explicita aun más en aquellos autores que estudian el conocimiento organizacional desde la noción de *cognición distribuida socialmente*.

La cognición no se encuentra a nivel individual, las fronteras de lo individual fragmentan el conocimiento vivo, limitando la comprensión del conocimiento organizacional. El conocimiento vivo cobra una existencia dinámica, es flujo, que corre a través de las relaciones entre sujetos humanos y no humanos, y se despliega en las actividades cotidianas de relacionamiento. Es en ellas donde tiene existencia el conocimiento organizacional, y es ahí donde debe situarse la comprensión de éste.

Tal como han señalado Oliver y Brittain (2000) esta noción se articula con y complementa las descripciones del conocimiento organizacional de Nonaka, en particular en lo que refiere al conocimiento tácito

## ***La Distribución Social del Conocimiento***

Hutchins y Klausen (1996), argumentan que la unidad de análisis más apropiada para estudiar el conocimiento organizacional no es el individual, sino que la interacción entre diferentes actores, humanos y no humanos. Cada actividad se dirige hacia los otros actores, e incluye sus respuestas. He aquí la cognición distribuida. La interacción es “la construcción de un entendimiento compartido de la situación en la cual los interactuantes se encuentran entre ellos” (p. 23).

Mediante un análisis de la interacción de unos tripulantes de avión, Hutchins y Klausen (1996), argumentan que existe un universo de rutinas aprendidas conjuntamente y una densa red de actividades concurrentes que determinan cada actividad. Es esta radicación en un universo de entendimientos compartidos lo que permite una comunicación eficiente, y “permite a los actores humanos encontrar significación en muchas conductas no verbales y en los aspectos verbales que van más allá de la fuerza locutoria literal del enunciado” (p. 24). A partir de este análisis, Hutchins y Klausen (1996) concluyen que la cognición no puede ser pensada ocurriendo *al interior de una mente*, al contrario la cognición como fenómeno no está deslindada por límites individuales. El conocimiento trasciende las fronteras de lo individual y se ubica como una relación no sólo entre sujeto, sino con objetos, relación en la cual subsiste y se desarrolla el conocimiento organizacional, en el cual se articulan las acciones de los individuos.

La cognición queda así enraizada en lo social, «desparramada» entre diversos tipos de agentes humanos y no humanos. Agentes dispuestos en la interacción de modos diversos, posiciones que determinan la misma gestación continua de la cognición (Engeström y Middleton, 1996).

## ***Conocimiento como Actividad Situada***

La consideración de los objetos es en tanto artefactos, constituidos como objetos en tanto objetos de la actividad humana. Engeström es reconocido como uno de los principales autores que ha trabajado sobre esta línea (Lozares, 2000; Taylor, 2001). Este autor ha desarrollado una comprensión de objeto que se sigue de cerca de los desarrollos del

psicólogo soviético Leontiev (1978) y su noción de objeto en tanto constituyéndose en la actividad práctica del sujeto, en la cual el mismo sujeto es constituido. Los objetos, por lo tanto, no son pensados a parte de la actividad social en la cual son constituidos también los sujetos; oponiéndose así al dualismo cartesiano, entre sujeto y objeto. Hay una continua relación constitutiva entre sujeto y objeto, objeto comprendido como artefacto.

En efecto, son los agentes sociales quienes constituyen artefactos mediante sus actividades co-constitutivas. Es en esas relaciones en las que se constituyen las propias posibilidades de interacción entre agentes y con los artefactos. Dado lo anterior el conocimiento debe ser comprendido existente en esas relaciones (Engeström y Middleton, 1996).

Tal como señala Lozares (2000), lo anterior apunta a analizar al conocimiento como una actividad interactiva, una acción social en situación, es decir enmarcada por las circunstancias sociales que la envuelve. “Para el análisis situado, los recursos e instrumentos, sobre todo los objetos informativos y automatizados, son también mediadores y actuantes entre el mundo y los agentes: la actividad, los componentes cognitivos de los agentes y artefactos y el contexto son interactuantes. Las representaciones, los símbolos, los procesos de identificación, como cualquier otro componente cognitivo, se generan y se transforman por la interacción en la actividad de (y entre) máquinas y objetos, recursos y agentes sociales” (Lozares, 2000; pp. 100-101). De este modo lo importante es la interacción, “la organización y distribución social, procesual y temporal de los componentes cognitivos entre agentes y artefactos en una situación real o natural” (Lozares, 2000; p. 102).

Siguiéndose con lo anterior, el conocimiento se localiza situadamente, en relaciones contextuales, entre artefactos y agentes humanos constituidos como tales a través de complejas historias de relaciones interactivas. Por ello, la capacidad de actuar está dada por una posición particular, cada acción esta determinada por la situación del agente, situación que actúa *con* el sujeto, constituyéndolo al sujeto como tal a la vez que constituye a la actividad realizada. Objetos y sujetos “son definidos por sus posiciones en largas redes de actividades” (Goodwin y Goodwin, 1996; p. 62). La cognición emerge de posiciones particulares en las cuales son gestadas las actividades en las cuales cobran vida las

cogniciones. Así Goodwin y Goodwin (1996), refiriéndose a un estudio en los aeropuertos, señalan que la cognición emerge “como un proceso social contingente dentro del cual los artefactos cognitivos, tales como complejos tableros, y otras herramientas constituidas históricamente, tales como monitores en las puertas, juegan la parte más importante” (p. 88), comprendiendo así a artefactos, agentes y actividades como articulados y constreñidos por complejos patrones de organización social.

Es así que el conocimiento socialmente distribuido es generado localmente, en relaciones contextuales situadas. Por lo anterior, Taylor (2001) arguye que los conocimientos generados contextualmente y situadamente deben ser capturados para su aprovechamiento organizacional *sosteniendo esas relaciones locales en las que éstos fueron generados*. El conocimiento es comprendido como una emergencia a partir de una serie de interacciones sociales locales, renunciando a la mirada en la racionalidad individual como única forma de generar explicaciones, abriendo así el campo a nuevas formas de explicar emergentes en actividades cotidianas heterogéneamente interconectadas. Siguiendo esto, debemos crear espacios en los cuales los instrumentos con los cuales son capturados los conocimientos dialoguen con los surcos, relaciones situadas, en los cuales son gestados esos conocimientos, en donde multitud de vías para ver, leer y conocer figuren.

De este modo la perspectiva de la cognición distribuida socialmente se opone a la conceptualización modernista de razón individualizada, quedando redistribuida en redes de actividades socialmente constituidas y situadas localmente.

### ***La Cognición Socialmente Distribuida se Constituye***

#### ***Lingüísticamente: la Organización como Hiperconversación***

La cognición distribuida socialmente al constituirse continuamente en relaciones sociales significativas, es decir en procesos interpretativos, debe comprenderse también como un proceso interpretativo (Lozares, 2000).

Los sujetos se constituyen a sí mismos, a su actividad, y a los objetos de ella, mediante procesos interpretativos (Engeström y Middleton, 1996), por ello la cognición socialmente distribuida es “*un proceso y una construcción discursiva*”<sup>32</sup> (Lozares, 2000; p. 105), insertada en una comunidad social, que constituye el entorno en el cual se sitúan las actividades. Cada acción puede ser observada como un acto lingüístico comunicativo al interior de la complejidad relacional de la vida organizacional (Oliver y Brittain, 2000)

Esta noción de organización como construcción social gestada mediante conversaciones también se encuentra en los trabajos de Fernando Flores (1995) y Rafael Echeverría (2000), quienes reconocen en el lenguaje un rol productivo. En palabras de Echeverría (2000), “el lenguaje tiene un papel activo y generativo. Es lo que llamamos el poder transformador de la palabra...a través de él generamos nuevos objetos y productos, transformamos el mundo, abrimos o cerramos posibilidades, construimos futuros diferentes” (p. 37). Siguiéndose de lo anterior las organizaciones son concebidas como *redes conversacionales* (Flores, 1995). Es a través de los actos de habla en tanto conversaciones que se producen las redes, las coordinaciones y compromisos hacia fines, determinando el contorno de la organización, sus límites y posibilidades. Por lo anterior la gestación y administración del conocimiento que constituye a las organizaciones debe considerar la especificación de los actores, los participantes en las conversaciones sociales en las cuales y mediante las cuales se producirá y circulará el saber.

Siguiéndose de la misma noción de organización realizada mediante procesos comunicativos, Taylor (2001) describe a la organización como *hiperconversación*. Las actividades que relacionan sujetos y objetos y en las cuales tienen lugar el conocimiento, en tanto proceso distribuido en esas actividades, son actividades significativas y por ello pueden entenderse como conversaciones. Cada actividad es una conversación entre entidades que se constituyen (los agentes humanos y artefactos) en ese proceso, es en esas conversaciones en las que tiene lugar el conocimiento distribuido socialmente que constituye a las organizaciones.

---

<sup>32</sup> La cursiva es mía

Por lo anterior, las organizaciones se pueden entender como *múltiples conversaciones que son flexiblemente entrelazadas* unas a otras, a través de las actividades de los miembros individuales, *quienes migran de una conversación a otra* (Taylor, 2001).

Es en este proceso en que los miembros individuales se constituirían en *representantes* según Taylor (2001) en dos sentidos. Para su grupo o equipo de trabajo, o red de relaciones sociales, el miembro mediante sus actividades *representa* una voz, hablando a nombre de un individuo para otros, siendo su actividad la que lo constituye en *actor identificable* hablando a otros sea con mayor o menos autoridad. En un segundo sentido *representan* la actividad socialmente realizada del grupo en el que interactúan, al interpretarla, es decir, darle significación individual, mediante una rendición narrativa alojada en una subjetividad individual, narración en la cual la actividad conjunta adquiere significado. De este modo esta segunda connotación de *representar* se asemeja a la representación artística, en tanto creación individual en la cual adquiere forma narrativa la actividad conjunta.

Es así que mediante la actuación de actores individuales que se constituyen como actores en el proceso de actividad conjunta, se realiza la organización como un *macroactor*.

Siguiendo a Callon y Latour, Taylor (2001) considera que la organización puede ser considerada como una unidad por derecho propio, a pesar del dinamismo y fragmentación, constituyéndose como *macro-actor*.

Las descripciones cotidianas que realizan los sujetos hablan de *la organización* como un agente actuante, capaz de creencias necesidades, refutaciones, intenciones, dichos, errores, rechazos, entre otros. Cada una de estas expresiones asume a la organización como agente unitario, acordando a través de esas expresiones, un estatus de actor. Nosotros somos los *otros* que sujetamos y sustentamos a la organización como *identidad unitaria*, nos constituimos como *partes*, providenciales, temporales o permanentes, de estas unidades amplias (Taylor, 2001). Es así que el círculo es completado. La organización como actor tiene el poder de intervenir imponiendo una dirección, a la vez que se va constituyendo, a través de sus portavoces en la hiperconversación.

De este modo la noción de conocimiento socialmente distribuido que sirve para apoyar las versiones más consistentes teóricamente de conocimiento organizacional y aprendizaje organizacional, constituye a la organización como un sistema de conversaciones, o bien, una *hiperconversación*, en la que los individuos se constituyen como tales en el proceso de participación en las actividades situadas, a la vez que participan de los procesos de gestación de sentido de la propia organización. Las conversaciones son flexiblemente entrelazadas, hay constantes migraciones de los miembros de una conversación a otra, lo importante para la organización es la emergencia de conocimientos utilizables a partir de estas interacciones precariamente y momentáneamente entrelazadas.

Si observamos este panorama, podemos comprender cómo la gestión del conocimiento organizacional, principal rasgo caracterizador de la organización competitiva, se gesta, tal cual se gestan los conocimientos de los grupos focales, cuyos individuos valen en tanto portavoces de un grupo social, sin embargo éstos son intercambiables, lo que importa es la voz común generada en la interacción entre los participantes. La Gestión Social del Conocimiento considera el devenir organizacional como un emergente a partir de actores intercambiables.

En este contexto, la gestión de los individuos, un papel relevante otorgado a la administración desde los inicios de la administración moderna, es desafiada. Los individuos seguirán siendo considerados unidades individuales las cuales en sus articulaciones sociales precarias generan el conocimiento socialmente distribuido, emergente en las actividades interactivas en las cuales los miembros individuales se constituyen como actores organizacionales. Por ello es necesario generar una forma de gestión para esta *organización del conocimiento* (Jiménez, 1997), esa nueva forma de gestión se materializa en la llamada *Gestión por Competencias*.

## Gestión por Competencias. Administrando la Gestación Social del Conocimiento

La gestión por competencias se ofrece como una tecnología de administración de recursos humanos centrada en la producción de

conocimiento y desempeño organizacional. Si el conocimiento y desempeño organizacional ya no reside en lo individual, sino en la interacción, la gestión por competencias justamente intenta producir redes de interacción flexibles y precarias en las cuales emerja el conocimiento que será la ventaja competitiva de la organización en la sociedad, y que le permitirá su sobrevivencia. Por lo anterior la gestión por competencias considera *las competencias* individuales, conocimientos, cualidades y aptitudes; pero las considera en el contexto social organizacional en el cual éstas formarán parte, mediante la actividad del individuo como actor de la red organizacional. Por lo tanto la Gestión por Competencias intenta administrar competencias que son “características de las personas” (Jiménez, 1997; p. 350), pero estas características “dependen de qué se tiene que hacer” (Jiménez, 1997; p. 350), y el qué se tiene que hacer varía mucho dependiendo de la organización, e incluso de la posición en que se encuentra el individuo como actor, y de sus tareas. Por ello la competencia en definitiva *es un ensamblaje entre característica personal y contexto* (Jiménez, 1997).

El contexto es definido como interacción. Coherente a la noción de actividad socialmente distribuida, el contexto está determinado por los actores humanos y no humanos *con* los cuales se generan actividades, actividades en las cuales reside el saber organizacional como proceso socialmente distribuido. Es así que “los gerentes dejan de ser gestores de activos físicos y de capital, para transformarse en gestores de procesos intelectuales que al final de cuentas son el activo de mayor valor en la empresa” (Mertens, 2000; p. 6).

La gestión por competencias considera a la organización como un *macroactor* conformado por las interacciones entre individuos, que poseen ciertos saberes, experiencias y habilidades, interacciones que son precarias a la vez que continuas, en coherencia con la noción de *conversaciones flexiblemente entrelazadas* cuyos miembros individuales, *migran de una conversación a otra* (Taylor, 2001).

En este sentido la Gestión por Competencias “es tomar las decisiones de negocio en base a lo que sabemos hacer, lo que necesitamos saber y no sabemos y lo que nos cuesta llegar a saber o comprar ese saber. Es centrar la decisión en ‘el saber’, en el ‘conocimiento’” (Jiménez, 1997; p. 362).

La Gestión por Competencias se presenta así como “una herramienta para construir una nueva «lógica» organizativa: la lógica del conocimiento” (Jiménez, 1997; p. 362). La Gestión por Competencias articula competencias individualidades, pero el producto que importa a la organización es la producción interindividual.

Bajo la lógica del conocimiento organizacional entendido como conocimiento distribuido socialmente y construido en las interacciones e interrelaciones, la Gestión por Competencias señala las competencias existentes y necesarias para que la organización logre responder a la presión por competitividad. El objetivo es lograr, como macroactor, elementos diferenciales valorados. Esto se presenta como un desafío permanente de cambio e innovación, es en este sentido que la organización *necesita aprender*, entendiendo el aprendizaje como un proceso que no cesa; este proceso lo logra utilizando como medios a soportes tecnológicos “baratos”, en palabras de Jiménez (1997)<sup>33</sup>, y la flexibilidad en las relaciones laborales.

Efectivamente la lógica de la Gestión por Competencias requiere de flexibilidad laboral como medio para desarrollar la hiperconversación en la cual la posición de los actores individuales no es estable. Es esto lo que permite las conversaciones flexiblemente entrelazadas, condición para el continuo cambio e innovación. “¿No les parece clara la conclusión?: Nos encontramos ante un nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones y las personas en el que lo que gestionarnos son competencias. Y esas competencias no las tenemos que comprar «de por vida» sino que las compramos para el negocio de hoy. Y las podremos comprar fuera de la relación laboral. Y las podremos utilizar, en muchas actividades, sin usar nuestro propio espacio, las podremos utilizar allá donde viven y duermen” (Jiménez, 1997; p. 362-363).

Tal como he desarrollado en esta parte, la noción de Gestión Social del Conocimiento, que se constituye en el entrelazado de distintas nociones tales como Conocimiento Organizacional, Aprendizaje Organizacional,

---

<sup>33</sup> Estos soportes tecnológicos “baratos”, en palabras de Jiménez (1997), son tecnologías de comunicación e información, incluyendo teléfonos móviles, computadores personales, uso de correo electrónico e Internet, que permiten deslocalizar la producción, manteniendo control a distancia. Recio (1997), en coherencia con Jiménez, señala que en gran parte los procesos de flexibilización laboral y precarización de los vínculos laborales se ha debido a la utilización de estas tecnologías ‘baratas’.

Cognición Socialmente Distribuida y, finalmente, Gestión por Competencias, pretenden generar una nueva lógica para entender y actuar en las organizaciones, facilitando además con ello, la respuesta de las organizaciones a la *compleja 'época postmoderna'*.

Pero no sólo es postmoderna porque intenta responder a la 'época postmoderna' sino que se describe a sí misma como constituyéndose sobre una nueva ontología, la *ontología postmoderna*, que, siguiéndose con Gergen y Thatchenkery (1996), reemplaza la racionalidad individual por la construcción comunal: la cognición socialmente distribuida, enfatizando los procesos sociales como constructivos del conocimiento organizacional (la ventaja competitiva por excelencia). En esta construcción social del conocimiento, a partir de competencias y posiciones individuales de los miembros, la función sociopráctica del lenguaje ocupa un rol central constituyendo a los miembros en tanto actores del devenir organizacionales y a la organización como *sistema de conversaciones* o *hiperconversación*, en la cual se gesta una identidad organizacional ya no basada en la estabilidad y homogeneidad, sino en procesos sociales continuos, inestables y precarios. La *hiperconversación* es mejor representada como un flujo, no como un estado, un flujo constituido en la diferencia.

Es así que podríamos decir que estamos frente a una teoría organizacional postmoderna, que nos provee de una tecnología postmoderna: *la Gestión por Competencias*, centrada en administrar los emergentes de la interacción, más que en habilidades individuales. Si bien las competencias son consideradas en tanto individuales, son valoradas según su articulación contextual, es decir, según su potencialidad para producir socialmente el producto valorable por la organización. Por ello las competencias (y los sujetos) pueden ir y venir, no importan por sí mismas, sino en tanto partícipes de una producción comunal.

Huysman (2002) coincide en describir estas perspectivas como construccionistas sociales. Según esta autora sólo una perspectiva construccionista social, tal como la de Nonaka y otros autores, permite entender el proceso mediante el cual el conocimiento individual genera, en la interacción, el conocimiento organizacional. Estas perspectivas coinciden en poner la atención en el proceso mediante el cual el conocimiento individual o local es transformado a conocimiento

colectivo, así como, el modo a través del cual este proceso colectivo determina la emergencia de lo local e individual; por ello el énfasis estaría en la construcción social. Huysman (2002) concuerda en señalar que el conocimiento organizacional, al trascender a lo individual, tiene la capacidad de sobrevivir al continuo cambio de actores individuales. Lo trasciende. He ahí su potencialidad para la gestión de la organización contemporánea: ésta basa su vida en su propia desestratificación, condición de su posibilidad en el contexto de esta época postmoderna. La fragmentación haya su articulación en los conocimientos que emergen de la interacción. No es necesario que la organización disponga de órganos fijos (individuos, objetos, etc.), basta con que disponga de flujos en procesos de organizamiento. Procesos garantizados por una gestión de las relaciones, más que de individualidades humanas u objetales, esta noción de gestión de relaciones toma un carácter fundamentalmente simbólico intersubjetivo.

La noción de Gestión Social del Conocimiento no es la única versión de Teoría Organizacional Postmoderna que cumple con el planteamiento ontológico descrito. A continuación expondré la línea más cercana a la teoría socioconstruccionista centrada en el discurso.

# La Organización como Discurso: Hacia una Teoría Organizacional Discursiva

---

Si las perspectivas de Gestión Social del Conocimiento señalan que la articulación organizativa de lo fragmentario es fundamentalmente simbólica, esta idea va a estar de un modo aun más explícito en lo que aquí he denominado *Teoría Organizacional Discursiva*. Así este capítulo tiene la intención de continuar con la senda abierta en el anterior profundizando en la línea más explícitamente *socioconstruccionista*, y dentro de estos autores enfatizar aquellos concentrado en *el discurso como entidad formativa de la organización*.

Cabe señalar que esta línea, tal como aquí ha sido definida, presenta varios puntos de conexión con la Gestión Social del Conocimiento, distintos autores se pueden encontrar más acá o más allá. Y si bien aquí estoy diciendo que ésta vertiente es la más propiamente socioconstruccionista, cualquier analista podrá ver que varios de los autores mencionados de la línea anterior también podrían fácilmente en esta categoría.

Efectivamente, las que he llamado Teorías Organizacionales Discursivas coinciden en los puntos fundamentales con la anterior perspectiva, al señalar que la organización son solo relaciones sociales realizadas lingüísticamente, viendo a la organización como flujo. Sin embargo se diferencia al incorporar la noción de discurso como sistema de saber/poder, que crea organización e individualidad, explicitando un cercano compromiso con el pensamiento postestructuralista de Foucault, Derrida y Deleuze, entre otros. El discurso constituye organizaciones y sujetos, sosteniendo relaciones de poder. Poder visto no sólo como constrictivo sino que como una fuerza productiva. Es a partir de esta línea en que queda claro el papel de las herramientas

semióticas de análisis de discurso, análisis conversacional y etnografías como formas de análisis organizacional.

En particular, las líneas discursivas de investigación son visualizadas como potentes herramientas para develar las vías intersubjetivas a través de las cuales son gestadas las decisiones y posibilidades de la organización, presentándose como un poderoso instrumento para aquellos administradores que deseen aprender de la complejidad intersubjetiva que es su organización, a través del análisis de cómo las personas construyen a través del lenguaje versiones y eventos, a la vez que modifican su despliegue discursivo de acuerdo a los contextos en que éste se va desarrollando. El discurso se transforma en el tópico.

Tal como será descrito acá, los autores realizan una concreción de la teoría discursiva y del análisis del discurso defendiéndolos como necesarios para el estudio e intervención organizacional.

Así las nociones de discurso y análisis de discurso serán presentadas aquí no a través de autores como Potter y Weatherell (1987), Edwards y Potter (1999) o Parker (1992), por mencionar algunos autores relevantes de la teoría discursiva y del análisis del discurso en el campo de la Psicología Social. Más bien me remitiré a señalar la noción de discurso tal cual lo exponen los autores que mejor explicitan estas nociones en el campo de los Estudios Organizacionales, que, como será descrito, en su descripción gruesa sí resultan coincidentes con los anteriores; de hecho varios de éstos son citados por los autores organizacionales interesados en la comprensión discursiva de la organización.

## La Organización como Construida Socialmente en el Discurso

Ante la instauración de una visión más dinámica que estática de la organización, el construccionismo social aparece como una herramienta conceptual e incluso técnica adecuada para la comprensión de la realidad organizacional.

El construccionismo social pone su énfasis en las relaciones sociales como constitutivas de realidad y de las entidades relacionadas, es este énfasis en lo relacional lo que llamará la atención de la Teoría Organizacional en su proceso de reconstitución. Czarniawska (2003) señala que la ventaja de aplicar un enfoque socioconstruccionista a los estudios organizacionales radica precisamente en la posibilidad de entender cómo las instituciones emergen o desaparecen, en tanto procesos continuos y vivos; cómo las instituciones se constituyen como tales en procesos continuos de institucionalización/desinstitucionalización.

El Socioconstruccionismo no se apega a fundamentos o entidades como previas o naturales, es este 'agnosticismo' el que, según Barbara Czarniawska le permite no caer en la tentación de confiar en la posibilidad de lo estable y permanente, permitiendo revelar cómo aquello tomado por fijo adquiere esa aparente fijeza mediante procesos relaciones complejos y dinámicos de diversa naturaleza, así lo tenido por fijo no es sino una emergencia aparente de un proceso en constante flujo.

Según esta autora la especificidad y adecuación del construccionismo social en los estudios organizacionales está en que coge como objetivo al proceso de construcción del entorno, objetos y actividades que mantienen ocupadas a las personas la mayor parte de sus vidas, visión que había sido negada hasta ahora. Así la perspectiva construccionista es asumida como definitivamente *útil* para la organización en tanto facilitaría el desarrollo de una capacidad en la organización que la habilitaría a darse cuenta de los procesos bajo los cuales se constituye aquello que aparece como estratificado, evidente e incuestionable en ella, permitiéndole una comprensión dinámica y procesual de sí, es esto lo que es entendido como base para cambiar lo 'estable', 'cierto' o 'instituido', en una constante desestratificación, desestratificación vista como vital para la organización contemporánea. Por ello Czarniawska (2003) señala a la aproximación construccionista como una *ayuda de limpieza* para la propia organización.

De este modo, la organización aparece como producto de un ensamblaje de materiales diversos e inestables que en conjunto vienen a constituir la supuesta estabilidad de la organización. Tal como vimos, señalar a la organización como construida socialmente no resulta gran

novedad, de hecho varios autores lo mencionan al iniciar sus textos de socioconstruccionismo aplicado a la organización (Dachler y Hosking, 1995; Chía, 2000; Hardy, 2000). Sin embargo, en general, no todos los autores profundizan en el cómo se construye y mantiene esta realidad. Lo que aquí he denominado como Teoría Organizacional Discursiva se caracteriza por enfatizar explícitamente el papel del lenguaje, y, más específicamente, del discurso en la constitución de los organizamientos que dan lugar a la organización como cotidianeidad viva.

## El Discurso y la Narratividad Organizacional

Desde principios de los años noventa comienza a tomar cada vez un rol más preponderante el estudio del *discurso organizacional*, produciéndose desde entonces una serie de conferencias, números en diversas revistas especializadas dedicados a ello (ver, por ejemplo, la revista *Organization* Vol. 7 (3) del año 2000 titulado *A debate on Discourse*), libros (Czarniawska, 1997; Grant, Keenoy y Osrick, 1998; por nombrar unos pocos) e incluso manuales en Discurso Organizacional (por ejemplo *The Sage Handbook on Organization Discourse*, editado durante este 2004).

Según Osrick, Keenoy y Grant (2000) “el estudio del discurso está emergiendo como uno de los principales medios para analizar el complejo fenómeno organizacional, comprometiéndose como los rasgos dinámicos y a menudo ilusivos del organizar” (Osrick, Keenoy y Grant, 2000; p. 1115).

Lo anterior se explica por el importante rol constitutivo que tiene el discurso para las relaciones en las cuales tienen lugar las organizaciones entendidas no como entidades estables y fijas, sino como procesos de organizamiento. Sin embargo, a pesar de que cada vez más y más autores y consultores utilizan la noción de discurso en sus textos y prácticas, esta misma noción aun estaría pobremente definida en los estudios organizacionales haciéndose pocas veces conciencia del sustrato teórico de las prácticas analíticas y de intervención discursivas (Grant, Keenoy y Osrick, 1998).

## ***Definiendo la Comprensión de Discurso: hacia la organización constituida discursivamente***

En un influyente texto que intenta circunscribir la noción de discurso en el campo de los estudios e intervención organizacional, Mumby y Clair (en Grant, Keenoy y Oswick, 1998) sugieren que el foco general del estudio de las organizaciones debe ponerse en los modos mediante los cuales los miembros de la organización utilizan una variedad de actividades y recursos discursivos en orden de desempeñar y coordinar sus roles. Sin embargo su énfasis va más allá: “cuando nosotros hablamos de discurso organizacional, no estamos simplemente significando el discurso que ocurre *en* una organización. Más que eso, nosotros sugerimos que las organizaciones existen, en tanto los miembros las crean a través del discurso. Esto no es declarar que las organizaciones no son más que discurso, más bien que el discurso es el principal medio por el cual los miembros de la organización crean una realidad social coherente que enmarca el sentido de quienes son” (p. 3). Así los discursos resultan tanto expresión de la estructura organizacional, como su creación y desenvolvimiento en sí. De modo que es la cualidad constructiva de los discursos lo que será señalado como su rasgo fundamental a ser explorado por la teoría y la práctica organizacional.

En esta línea, Hardy (2000) explicita que la realidad social, y la organizacional en particular, es creada a través de movimientos de discursos históricamente situados. La comprensión aquí de discurso en la mayoría de los autores sigue la idea Foucaultiana de aleaciones de saber/poder con todas sus propiedades constitutivas. Según Hardy y Phillips (1998) “los discursos son creados por la agregación de acciones y declaraciones de muchos individuos y organizaciones a lo largo del tiempo” (p. 1). Siguiéndose con ello Hardy (2000) remarca que los discursos son sistemas textuales que traen objetos a la existencia. El discurso no simplemente refleja la realidad, sino que trae a la existencia situaciones, objetos de conocimiento, y las identidades sociales de relaciones entre personas y grupos de personas. En palabras de Chía “los actos de discurso, en un nivel más constitutivo, forman objetos sociales así como 'organizaciones' circunscribiendo partes seleccionadas del flujo de la experiencia y fijando su identidad, haciendo posible

hablar de ella como si estas entidades sociales existieran naturalmente” (Chia, 2000; p. 513).

Si la intención de los estudios organizacionales es desmantelar lo tenido por cierto, estable y verdadero, para encontrar bajo esa apariencia de estructuración y estabilidad los procesos mediante los cuales se constituyen y desaparecen las organizaciones como procesos de organizamiento, es necesario enfocarse en los discursos como dispositivos estructuradores de orden y organización. En efecto, según Hardy (2000) la investigación organizacional más que interpretar la realidad social como si existiera con independencia de nuestras prácticas, debe descubrir la forma en que esta realidad social es actualmente producida. Por ello resulta coherente plantear y llevar a cabo una investigación del discurso organizacional. Es el discurso el que construye la organización y dota a esta de una identidad a partir de la cual es posible hablar de las organizaciones *como si fueran* entidades sociales naturalmente existentes.

Si tenemos en cuenta que la organización desde la postmodernidad (vista como época y/o como ontología) queda comprendida como un proceso de organizamiento que emerge no de acciones estrictamente individuales sino que de una construcción relacional en la cual el lenguaje ocupa el rol fundamental, la noción de discurso debe ocupar un rol central tanto en la comprensión como práctica en el ámbito organizacional.

Es así que, siguiendo a Hardy (2000), la investigación discursiva de las organizaciones debe centrarse en cómo los diferentes agentes organizacionales localizados heterogéneamente en la organización, significan los diversos procesos que constituyen a ésta. Así la organización aparece construida desde diversas posiciones relacionales; con ello las organizaciones no sólo son concebidas como colectividades sociales donde se producen significados compartidos, sino que como sitios de pugna y forcejeo entre diferentes grupos que compiten por moldear la realidad social de las organizaciones de forma que sirva a sus propios intereses (Hardy, 2000).

Si se atiende a lo último, la noción de discurso que penetra en los estudios organizacionales no es la de un discurso monolítico, cerrado y, por lo tanto, fácilmente controlable. Se origina en las relaciones sociales y desde las distintas posiciones que se constituyen en el mismo proceso

de relacionamiento. De este modo heterogeneidad, disputas e intereses son necesariamente constitutivos del procesos constructivo que realiza el discurso generando organización. Esta comprensión de discurso, como vemos dista significativamente de la noción de construcción organizacional de significado implícita en el concepto de cultura organizacional tal como ha sido desarrollado por la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista.

En este sentido, Grant, Keenoy y Oswick (1998) inspirados en el trabajo de Potter y Weatherell (1987) demandan una investigación de carácter dialógica: “los análisis dialógicos explícitamente reconocen que la ‘organización’ está comprendida por una multiplicidad de discursos los cuales reflejan los significados plurivocales traídos por los participantes. Potencialmente, esto permite una multitud de ‘realidades organizacionales’ las cuales, aunque pueden considerarse discursos relativamente autónomos, se pueden traslapar y permear con otros” (p. 7).

### ***Las Organizaciones como construcciones narrativas... Narrando Organizaciones.***

La idea de organizaciones como constituidas en el discurso ha conducido a considerar a las organizaciones como producidas narrativamente (Czarniawska, 1997), la influyente noción de *Storytelling Organization* (Boje, 1991; 1995; 2000; 2002) remarca la idea de que la organización emerge en un proceso narrativo y produce a su vez un proceso narrativo. Siguiendo a Boje las organizaciones existen como sistemas de historias colectivas que se configuran a partir de la heterogeneidad de posiciones relacionales al interior de la organización. Así, la organización queda definida como el “sistema narrativo colectivo en que la actuación de historias es una parte importante de la fabricación de sentido de los miembros y un medio para permitirles complementar los recuerdos individuales con la memoria institucional” (Boje, 1991; p. 106). Las historias o narraciones que componen este sistema colectivo se usan sobre todo como formas de legitimación de los movimientos en el presente para articular un futuro. Por lo anterior, para entender “la” historia debe primero que nada entenderse el contexto del trabajo narrativo de la organización en el que ésta se sitúa,

es decir, en su inserción en el continuo crear e interpretar historias respecto a otras historias (Boje, 2002).

Según Boje (2002) todas las personas al participar en el organizar mediante su acción, no sólo incluyen el dar cuenta de su historia, sino que también de su comunidad y de sus relacionamientos. Por lo anterior, siguiendo a Boje (2002) las narraciones que constituyen el organizar no son exclusivamente generadas desde un posicionamiento particular, como podría ser la posición de poder del gerente, su lugar de enunciación; pues éstos participan en la constitución narrativa de la organización en tanto incluidos en un tejido de historias, algunos navegan el tejido, otros se atrapan en él y pierden su habilidad de narrar, de dar sentido a esta construcción colectiva.

Tal como queda implícito (luego, en el apartado siguiendo se explicitará más) los gerentes podrían, y esta sería su propiedad directiva en una organización postmoderna, dar sentido al flujo de la vida organizacional, flujo narrativo en el cual encuentran su sentido posibilidad objetos, sujetos, experiencias y colectividades. Sin embargo esta acción de administrar discurso no es tan simple. El proceso discursivo que produce organización es complejo y heterogéneo, por ello no puede registrarse y contenerse a la vida organizacional como *una* historia, la unicidad, homogeneidad y coherencia. La noción de organización constituida narrativamente nos habla en cambio de una multiplicidad, una pluralidad de historias e interpretaciones que viven en un constante forcejeo entre si. La vida organizacional resulta más indeterminada, más diferenciada, más caótica, que la organización entendida como una entidad simple, sistemática, monológica, y jerárquica (Boje, 1995).

De este modo, según Boje el discurso debe ser entendido como “un juego infinito de diferencias en significados mediados por las prácticas hegemónicas, especialmente en historias. En este juego infinito de diferencias algunos discursos son más hegemónicos que otros, marginalizándolos” (Boje, 1995: p. 998). Con esto Boje no sólo señala la complejidad y multiplicidad propia de la constitución discursiva de la organización, sino que también da un lugar importante en la estructura de poder en tanto reproducida (y producida) en ese proceso discursivo que construye organización.

Como podemos ver la noción de discurso que se está configurando en los estudios organizacionales del discurso intenta comprender la vida organizacional y la gestión de los significados que la constituyen como emergentes a partir de posiciones relacionales distintas develando así las tensiones subyacentes a aquello tenido por estable y permanente. Es a partir de esas tensiones y luchas que la organización es posibilitada. Lo que implica que los mismos significados que están en continuo proceso de negociación, disputa y diálogo, a la vez posibilitan las posiciones desde las cuales emergen esas mismas tensiones. El discurso aparece así como una entidad no homogénea y monológica, sino como una multivocalidad que estructura la realidad organizacional, una realidad nunca acabada y solidificada. Así la investigación discursiva organizacional, siguiendo a Hardy (2000), se debe centrar necesariamente en el proceso constructivo y sus efectos: cómo el discurso constituye a la realidad a través de crear relaciones sociales y objetos materiales significativos.

## El Análisis del Discurso como Análisis Organizacional

Visto el papel constructivo del discurso como articulador de la realidad organizacional y de sus relaciones, su estudio se transforma en un objetivo relevante para los teóricos e interventores organizacionales.

Siguiendo a Chía (2000) la realidad social en la cual llegamos a ser se ha constituido y sostenido por la agregación de actos discursivos de construcción de realidad: actos de diferenciación, fijación, nominación, etiquetamiento, clasificación y relación. “El discurso, como formas multidimensionales y heterogéneas de inscripción material y de enunciados verbales ocurriendo en un espacio-tiempo, es el que agregativamente produce una particular versión de la realidad social, excluyendo otros mundos posibles. Por ello es inapropiado pensar en el ‘discurso organizacional’ como un discurso *sobre* algo preexistente, cosa como un objeto social llamado ‘la organización’” (Chia, 2000; pp. 513-514).

Efectivamente el discurso no es acerca de otras cosas, no interesa su función representativa, esa visión no hace otra cosa que perder de vista

el punto esencial: los actos discursivos a un nivel más constitutivo *forman objetos sociales, así como organizaciones*, circunscribiendo partes seleccionadas del flujo de la experiencia fenoménica y fijando su identidad de modo que se hace posible hablar de ellas como si estas fueran entidades naturalmente existentes. En consecuencia la solidez de los fenómenos sociales como la organización, están dados por los efectos estabilizadores de los procesos discursivos del que generan

De este modo el *discurso organizacional* debe ser considerado antes que nada, una actividad ontológica, es su función constructiva la que debe ser tomada en cuenta. Las preguntas fundamentales a tomar siguiendo a Chia son *qué hace el discurso, qué relaciones sociales mantiene, qué organizamientos emergen*. En este sentido, “el estudio del discurso organizacional, y la forma en que este moldea nuestro hábito de pensamiento legitimando objetos particulares de pensamiento e influenciando nuestras preferencias epistemológicas, es crucial para una apreciación más profunda de las fuerzas motivacionales subyacentes que moldean las prioridades decisorias” (Chia, 2000; p. 513).

Efectivamente, moldeando nuestras formas de pensamiento, el discurso trabaja subterráneamente, como si fuese una fuerza inconsciente que determina tanto la visión como las posibilidades de concepción y de acción. Siguiendo a Chia es este dispositivo lingüístico el artefacto esencial en la organización del pensamiento y de la realidad. Incluso la misma identidad de los agentes individuales se construye en el acto de organizar. Mi identidad es establecida en el mismo acto de diferenciación y marcación de mi ambiente, a través de las inscripciones materiales y verbales. He ahí el poder y papel del discurso y su actuación.

“Así, la formación de modalidades discursivas, la legitimación de objetos sociales de conocimiento y el moldeamiento de significados y su adjunción a objetos sociales, todo esto forma parte de una amplia temática y preocupación organizacional que nosotros llamamos ‘análisis del discurso’, y que aquí argumentamos como una forma legítima de análisis organizacional” (Chia, 2000; p. 514).

De hecho Chia va más allá y señala que la organización misma es discurso, todo lo sentado, organizado, lo es en tanto discursivamente dependiente. Por lo anterior no debe extrañar que la siguiente consigna:

“el análisis organizacional es intrínsecamente análisis de discurso” (Chia, 2000; p. 517). Efectivamente la organización no debe ser entendida como realizada por agentes preexistentes, más bien estos cobran existencia en tanto constituidos discursivamente. Los agentes mismos como objetos legitimados de conocimiento “deben ser entendidos como efectos en sí mismos. La identidad del agente individual es construida en el mismo acto de organizar (...) nosotros mismo somos organizados así como nosotros nos articulamos en actos de organizamiento. Mi identidad es establecida en el mismo acto de diferenciación y separación de mi mismo (como el proceso de individuación) de las inscripciones materiales y enunciados verbales que me circundan” (Chia, 2000; p. 517).

Los discursos construyen realidad, los discursos más que describir, hacen cosas: “crean la realidad social a través de la producción de conceptos, objetos y posiciones subjetivas” (Hardy y Plamer, 1998; p. 3). En este sentido el análisis de discurso queda comprendido entonces como una investigación de las prácticas comunicativas a través de las cuales se va gestando el proceso de organizamiento y constitución de la realidad social (Hardy y Palmer, 1998).

Siguiéndose con lo anterior, sólo una investigación de carácter interpretativo discursivo permite acercarse mejor al cómo se desarrollan profundamente vías de entendimiento en la heterogeneidad, las cuales necesariamente circunscriben las posibilidades efectivas de acción organizacional. “Si el análisis del discurso nos ayuda a entender mejor cómo las sociedades construyen sus mundos sociales, y cómo éste fluye y cambia en su heterogeneidad teniendo efectos pragmáticos en las prácticas concretas, entonces ¿no es eminentemente útil?” (Chia, 2000; p. 518).

Es así que el análisis del discurso en organizaciones resulta visto como una herramienta apta para dar sentido al “progresivamente incierto, inconsistente y fluctuante comportamiento administrativo” (Grant Keenoy y Oswick, 1998; p.1). El foco debe ponerse “en la identificación y análisis del lenguaje y los medios simbólicos que empleamos para describir, representar, interpretar y teorizar lo que nosotros estamos tomando como la factualidad de la vida organizacional. De muchos modos esto está habilitando a movernos hacia nuevos niveles de

entendimiento en el análisis de los temas organizacionales contemporáneos” (Grant Keenoy y Oswick, 1998; p.1).

Siguiendo lo señalado por distintos autores (Grant Keenoy y Oswick, 1998; Reed, 1998; Chía, 2000; Hardy, 2000; Grant et al, 2004) las líneas de análisis de discurso más utilizadas son el análisis del discurso de Potter y Weatherell (1987), basados en los repertorios interpretativos, el análisis de discurso según la propuesta de Parker (1992), el análisis crítico del discurso de Van Dijk y de Fairclough, y en general el trabajo de Foucault (Burrell, 1988) y de Derrida (Cooper, 1988).

Efectivamente, tal como vemos, la aplicación de la concepción discursiva al entendimiento organizacional estará, de un modo explícito o implícito, rodeado de la preguntas qué hacer, qué efectos conseguir: Me interesa notar que la incorporación de la noción de discurso y de las herramientas del análisis del discurso no están sólo para integrar una comprensión más compleja de los procesos intersubjetivos de constitución de las organizaciones, sino que, además de ello, se esperan conseguir ciertos efectos pragmáticos a partir de estas comprensiones.

Con el discurso del discursivismo se pueden hacer cosas. Tal como lo señala Ibáñez (1996) en el epígrafe con el que comienza esta tesis, los discursos del postmodernismo, sus conceptos, comprensiones y técnicas, son también la posibilidad de nuevos mecanismos de dominación, es por ello que necesitamos estar atentos a los efectos de la comprensión discursiva sobre el devenir social/organizacional.

Si pensamos que el análisis del discurso continuamente se pregunta qué relaciones sociales quedan sostenidas por tal o cual discurso, entonces, por una parte, no es extraño que los autores discursivos señalen una utilidad, ellos esperan que los efectos de la comprensión discursiva permita de algún modo mejores organizaciones (ver Hardy, 2000; por ejemplo); sin embargo, por otro lado los efectos de la comprensión discursiva pueden ir más allá de estas ‘democráticas’ intenciones.

A continuación profundizaremos un poco más en esto sin apartarnos aun de lo que nos dicen los autores discursivos organizacionales.

# Haciendo Cosas con el Discurso: El Discurso como Recurso Estratégico

---

Una vez puesto el énfasis en el discurso su utilidad irá más allá de su simple análisis. El discurso, en tanto constitutivo de la organización y de sus posibilidades en tanto flujo de relaciones sociales, puede ser utilizado como una *herramienta estratégica*. Efectivamente, en una organización flojamente articulada, o en proceso continuo de articulación/desarticulación, el discurso puede constituirse como una herramienta de control. Si cuando la teoría organizacional dominante quiso controlar la intersubjetividad mediante una concepción unitaria y estable de cultura organizacional, la versión postmoderna tomará como herramienta al discurso como entidad constructiva en la heterogeneidad de la complejidad intersubjetiva.

Diversos autores (Hardy y Palmer, 1998; Cunliffe, 2001; Boje, 2002; Holman y Thorpe, 2002; y Cunliffe y Shotter, 2004), reconociendo la complejidad propia de los discursos que producen organizamiento, señalan que la labor fundamental del gerente, en tanto acción administrativa directiva, es gestionar discursos.

Bajo la noción de que el discurso constituye el devenir organizacional, estudian las posibilidades en que un sujeto desde su posición enunciativa de privilegio en tanto administrador, sea capaz de construir discurso según ciertos objetivos estratégicos previamente propuestos (Hardy y Palmer, 1998).

Siguiendo un concepto desarrollado por Shotter (1993) en *Conversational Realities*, los autores que han desarrollado una teoría discursiva de las organizaciones y que además intentan dar ciertos señalamientos de acción a los gerentes, han desarrollado la noción expuesta por este autor de que los gerentes podrían constituir su acción en tanto *autores prácticos*.

Lo interesante de presentar esto aquí, está en que los promotores de estas estrategias se definen a sí mismos como socioconstruccionistas, asumiendo las nociones de producción/saber/poder como constitutivas del discurso, reconociéndole a éste su prioridad ontológica. Por lo tanto la comprensión de individualidad no coincide con la posición ingenua de mónadas constitutivamente individualizadas, todo lo contrario, los sujetos emergen del discurso; es en la relación social en la que emerge el individuo, lo mismo que ideas, intenciones, deseos, objetos, etc..

Sin embargo, a pesar de ello, sí sostienen que desde una posición de enunciación privilegiada se puede manipular el discurso que constituye organización de un modo intencionado. Efectivamente, el discurso, variable e infinitamente flexible, puede ser utilizado para producir un sinfín de objetivos estratégicos, utilizando sus propiedades productivas.

Así, según Hardy y Palmer (1998) el discurso puede ser utilizado por individuos en intentos de producir resultados que son beneficiosos para ellos, advirtiéndoles de la complejidad del discurso (heterogéneo, constituido en tensiones entre heterogeneidades localmente situadas y corporizadas): “Si bien, algunas veces es posible para los individuos acceder a diferentes discursos para generar nuevos significados que ayudan –o entorpecen- las performances de estrategias particulares, el discurso no es infinitamente flexible. Los actores estratégicos no pueden simplemente producir un discurso para acomodar sus necesidades inmediatas, más bien, debe localizar sus actividades discursivas al interior de un contexto significativo si éstas tienen como objetivo moldear y construir acción. Como resultado, una compleja relación emerge, así como las actividades de los actores moldean los discursos, éstos también moldean las acciones de esos actores” (p. 1). Sin embargo sí es posible para un individuo “articularse en la actividad discursiva en el intento de proporcionar un cambio estratégico” (Hardy y Palmer, 1998; p. 1).

Si bien la mayor parte de los autores de teoría discursiva recogidos como referencia de la teoría organizacional discursiva (tales como Condor y Antaki; Potter y Weatherell; Parker, I.; y Fairclough en Hardy y Palmer, 1998) señalan que el discurso está más allá del control individual, la posición de los autores que defienden la posibilidad de utilizar al discurso, con toda su fuerza constructiva, como recurso

estratégico señalan explícitamente que “el discurso puede ser usado para producir resultados (...) el discurso puede ser usado por los individuos en intentos de producir resultados que sean beneficiosos para ellos” (Hardy y Palmer, 1998; p. 3).

Esta tarea de producir resultados beneficiosos en los procesos de organizamiento articulados discursivamente corresponde a la tarea del gerente. Son ellos lo que están en posición, y deber, de dar un sentido al flujo de la vida organizacional que se oriente al logro de objetivos... alcanzar las tareas organizativas y organizacionales.

En una organización postmoderna, marcada por la heterogeneidad, el fluir, y su constitución relacional, el gerente logra dar sentido a la vida organizacional participando en su estructuración discursiva. Siguiendo a Boje (2002) tanto gerente como obrero y cliente realizan un acuerdo tácito de contar sus historias, tomar ellos sentido como agentes, a partir de los fragmentos del discurso organizacional reproduciendo a la vez que performando esa narración oficial tácitamente. En esto ocupa un papel importante el cómo el gerente racionaliza, es decir da un sentido, un orden, una lógica, a ese proceso narrativo a través de sus acciones: como juez de historias, cambiando las historias, entrenando a los obreros en los papeles narrados, y rehistorizando el pasado para dejar paso a las visiones narrativas del futuro.

El gerente de este modo se constituye en un *autor práctico* en el sentido que ya lo conformó Shotter (1993). De acuerdo a Boje (2002) la gestión discursiva de las organizaciones se basa en la acción autoral del gerente en la constitución de la discursividad organizacional. Si es en el discurso donde tiene lugar la constitución de posiciones desde las cuales se gestan las relaciones que a la vez que reproducen producen organización, la gestión discursiva de organizaciones tendrá como un papel fundamental la constitución de identidades, de self, de sujetos.

La noción de gerente como autor práctico es necesaria de ser profundizada. John Shotter, autor fundamental del contruccionismo social en psicología, y fuerte promotor de la comprensión discursiva de la realidad, es puesto como justificador de la consideración tecnológica del discursivismo organizacional.

Si bien la teoría organizacional discursiva ha servido como posibilitadora de una fuerte crítica a las tecnologías de dominación

implícitas en las prácticas organizacionales, esa misma comprensión se ha constituido en una tecnología de acción, administración y control de las organizaciones. Ahí el argumento otorgado por el mencionado concepto de Shotter será fundamental, señalando una tecnología adecuada para la administración de estas organizaciones articuladas discursivamente.

## Los Gerentes como Autores Prácticos

Shotter (1993) conceptualiza la administración como una actividad retóricamente sensible en la cual los gerentes actúan como autores prácticos de sus realidades sociales. Desde esta perspectiva, las organizaciones son reconcebidas desde la noción de estructuras sociales permanentes e independientes a paisajes correlacionales que cambian continuamente haciéndose a través de momentos conversacionales. La administración es entonces vista como una actividad dialógica corporizada y situada en la cual los gerentes actúan como autores de realidades organizacionales a través de sus conversaciones.

Me interesa desarrollar esta idea yendo más allá de este trabajo de Shotter para aproximarme a cómo esta noción se ha corporizado en los estudios y prácticas organizacionales, corporización de la que el autor ha participado activamente.

Cunliffe (2001) es una de las autoras que más se ha concentrado en esta línea incluso escribiendo con Shotter (Shotter y Cunliffe, 2002; y Cunliffe y Shotter, 2004, entre otros). La premisa central que guía su trabajo está en la propiedad constructiva del discurso. Los gerentes como autores prácticos intentan construir un sentido de quién son ellos, crear un sentido compartido acerca de las características de su paisaje organizacional moviendo a otros para hablar o actuar de maneras diferentes a través de sus prácticas dialógicas. Es a través de las prácticas conversacionales cotidianas que los gerentes participan en el proceso de construir self, realidades, y significados (Cunliffe, 2001). Efectivamente el concepto de Manager como autor práctico reconstruye la práctica administrativa ofreciéndoles la posibilidad a los gerentes de ser autores o constructores de su organización en términos más

deliberados utilizando una noción discursiva dialógica para entender y actuar sobre organizaciones.

Es así que el discurso puede ser utilizado por los managers, ya que estos se pueden constituir a sí mismo como *autores prácticos*. De este modo los administradores quedan reentendidos como *contadores de historias* (Boje, 2002), constructores de la discursividad constitutiva de la organización. La privilegiada posición enunciativa de los managers en la organización debe ser utilizada para la creación de una narrativa en la cual los sujetos en sus diversas posiciones encuentren articulación en la inestabilidad. Las narraciones son entonces la nueva manera de penetrar en la subjetividad e intersubjetividad. Es así que se recomiendan diversas estrategias para generar narraciones lo suficientemente amplias que permitan incorporar las distintas versiones de la organización, con lo que además estas narraciones quedan posicionadas con privilegio en el proceso constructivo del discurso que produce el devenir organizacional.

Holman y Thorpe (2002) han publicado recientemente una compilación de artículos orientados bajo la noción de gerente como autor práctico. La intención de este texto es continuar en el desarrollo de esta línea, lo que nos da cuenta del efecto que está teniendo esta concepción.

Conceptuar al gerente como autor práctico resalta las actividades discursivas de éstos y sus impactos en la autoría de situaciones organizacionales a través de procesos dialógicos. Los gerentes son comprendidos como copartícipes en las actividades dialógicamente estructuradas mediante las cuales los diversos participantes construyen un sentido a sus circunstancias compartidas, de modo tal que ellos pueden actuar en la situación (Holman y Thorpe, 2002). Es en tanto copartícipes de esta acción común que pueden desarrollar su autoría, dando un sentido a partir no de su unilateralidad, sino que de su coparticipación en la situación comúnmente construida. Así este sentido construido mediante actividades dialógicamente estructuradas se orienta a la acción de modo tal que las maneras de hablar y de actuar se entrelazan reforzándose mutuamente.

Los procesos de crear tales estructuraciones dialógicas operan a través de las relaciones mutuas, pero éstas no son las únicas relaciones en las cuales se constituyen los individuos que actúan recíprocamente en cualquier un momento. Más bien, esos individuos están siempre

incluidos en varias otras estructuraciones dialógicas (por ejemplo, están determinados también por los grupos sociales a los que pertenecen, sus historias familiares, etc.), y los diversos juegos de lenguaje de estas relaciones son traídos a participar del diálogo que construye a la organización.

Esto tiene una implicancia relevante para los administradores que quieren desarrollarse como autores prácticos: ellos, como partícipes de múltiples relaciones sociales, están constreñidos por múltiples fuerzas provenientes de esos diversos relacionamientos, constreñimientos que enmarcan la acción dialógica del administrador. Sin embargo, esto que puede parecer una desventaja es una ventaja, pues esa participación en múltiples relacionamientos le permite al gerente conectarse con las narratividades en las cuales están constituidos también de modos múltiples los diversos actores que participan del hacer organización.

La autoría práctica propuesta por Shotter (1993) y seguida por Cunliffe (2001), Boje (2002) y Holman y Thorpe (2002) no se localiza en los comunicados gerenciales ni en la administración de las comunicaciones organizacionales. Eso puede ser útil, sin embargo la autoría práctica se desenvuelve en la vida cotidiana del momento a momento del organizar; en la serie de actividades corporizadas y localizadas en las cuales tiene lugar la vida organizacional como un acto único e irrepetible (Shotter, 1993). De este modo la autoría, el crear y transformar significación, solo puede ser a partir del relacionamiento cotidiano, del siendo con otros (Holman y Thorpe, 2002), es ahí que se puede participar con voz en la constitución discursiva de las realidades locales y de las subjetividades a través de las cuales se desarrolla el organizar.

Por lo anterior Cunliffe y Shotter (2004) demandan un acercamiento a la cotidianidad. El conocimiento del fluir organizacional, fluir vivo, cotidiano, local y corporizado, no se alcanza a apreciar desde la teorización abstracta, es necesario, por lo tanto, una aproximación a la actividad cotidiana del organizamiento, la experiencia práctica del actuar con otros localizadamente. La cultura organizacional, la acción colaborativa, las identidades y decisiones no son acerca de un mundo preexistente, están siempre siendo construidos en los intercambios dialógicos entre los miembros, es ahí donde se gestan los sentidos y significados de las acciones, los artefactos e incluso de los mismos

actores organizacionales. Tanto Cunliffe (2001), como Cunliffe y Shotter (2004) desarrollan investigaciones junto con gerentes en los cuales se va detallando cómo la organización en sus intercambios cotidianos localmente desarrollados producen un conocimiento tácito que es lo que está a la base de la acción cotidiana que conforma a la organización como organizamiento cotidiano, este conocimiento es fluido, está enraizado en nuestras experiencias e interacciones cotidianas, algo de lo cual podríamos no estar concientes pero que sí constituye la forma en la cual nosotros vemos el mundo (Cunliffe y Shotter, 2004).

Siguiendo a Cunliffe y Shotter (2004) la autoridad ganada por los administradores no se basa en la posesión de un conocimiento teórico abstracto concretado en unas técnicas disponibles para todo uso y contexto; más bien *la autoridad del gerente emerge de su capacidad de autoría*: su habilidad para encontrarse, administrar y tomar ventaja de sus obligaciones contextuales, bastante particulares e inciertas, para esto el gerente debe estar extremadamente conciente de todos los detalles relevantes, su autoridad depende de esto. Así la autoridad se constituye como *el derecho de administrar autoralmente los artefactos lingüísticos moldeando los posibles caminos a seguir para todos*.

De este modo la gestión debe constituirse en una práctica informada a través de una conciencia reflexiva acerca de los procesos constructivos que tienen lugar en las actividades relacionales que constituyen a la organización como una realidad conversacional, esta conciencia reflexiva es la que puede ser el pilar de una teorización práctica capaz dar sentido a partir de la construcción situada constituyendo estrategias de generación de sentido para construir la experiencia. Este es un sentido compartido (o compartible) en el cual todos participan y están de acuerdo, proveyendo una orientación aceptable. Esta acción autoral sólo puede alcanzar efectividad/legitimidad basándose en la coparticipación en la actividad conversacional que genera organización (Cunliffe y Shotter, 2004).

Cunliffe y Shotter (2004) describen cómo diversos gerentes consideran como uno de sus principales objetivos la coparticipación cotidiana con los otros trabajadores en actividades dialógicas. Construyen continuamente relaciones, levanta confianzas comunes, se aproximan a los sentidos ocultos de las actividades según distintos participantes, desarrollan credibilidad en los trabajadores. La autoridad práctica

requerida para construir significados *con los otros* debe ser respetuosa y éticamente sensible a sus derechos y dudas en las circunstancias compartidas, es a partir de esa actitud de respeto/reconocimiento del otro que se puede realizar una actividad mutuamente y espontáneamente responsiva, en las cuales las posibilidades son debatidas y discutidas, donde las realidades constituidas sean no del administradores, ni mías, ni tuyas, sino *nuestras*.

La noción de autores prácticos intenta recoger la constitución discursiva del organizamiento, señalando a esa constitución como un proceso continuo de diálogo, un fluir inacabable, sólo apreciable en los intercambios cotidianos; es ahí donde se da la organización como un espacio relacional. La posibilidad de administrar esa compleja e inacabada constitución se basa en la capacidad de los gerentes de articularse con los otros, participar con ellos de los relacionamientos cotidianos, creando conversaciones que permitan articulaciones compartidas, desde posiciones distintas, pero conectadas, permitiendo explorar nuevas posibilidades conjuntas. La gestión organizacional se transforma en una actividad dialógica cotidiana, en la cual gerentes y otros miembros organizacionales construyen socialmente su sentido de self, sus formas de relacionarse con otros y sus prácticas dialógicas cotidianas.

Esta visión de managers como autores prácticos pretende así constituirse en un proyecto ontológico (Cunliffe y Shotter, 2004), ya que esa acción de articulación y moldeamiento de sentidos resulta efectivamente un proceso de construcción de acciones, identidades y relaciones con otros, proceso que se constituye en sentido y guía de acciones futuras. He aquí las *herramientas ontológicas* con las cuales los managers pueden aprender a ver lo que está ocurriendo alrededor de ellos en profundidad, ofreciendo espacios de posibilidades para sus acciones.

Sin embargo, es necesario tomar en consideración la diversidad de posicionamientos, identidades e historias interconectadas. La articulación que señalan Cunliffe y Shotter (2004) no puede basarse en la realización de un monólogo coherente, estructurado y acabado. Eso no daría oportunidad a la multiplicidad que constituye a la organización cotidiana y a los relacionamientos que la conforman. Como veíamos cada actor contesta y participa del diálogo organizativo

a partir de una historia localizada que trasciende a la organización misma como contexto social. El gerente debe articular desde la diversidad y la contradicción, es ahí, en esa riqueza de lo cotidiano que escapa a la lógica abstracta, que tiene que crear un sentido a la vida organizacional, sentido donde residen las posibilidades de gestar un efectivo espacio común significativo para todos.

Boje (2002) remarca que las historias de gurús, tan populares en la literatura organizacional, justamente representan la *oposición* al logro de una autoría práctica de parte de los managers. Estos cuentos a menudo subsumen extremadamente la complejidad de la historia profunda y heterogénea, plena de disputas y contradicciones, del organizar cotidiano, ignoran las muchas capas de la organización que se desarrolla discursiva y dialógicamente. Por lo anterior es necesario un acercamiento a ese proceso de organizamiento que sea sensible a su complejidad y estratificación en la diferencia, y esto debe ser a partir de un diálogo en que la organización se reconozca como una comunidad diversa, articulándose desde la heterogeneidad, esto puede ser hecho por una práctica administrativa que se comprometa con el fluir momento a momento de la organización convirtiendo al gerente en un autor práctico.

## Una Propuesta de Gestión Estratégica Discursiva

Hasta aquí se han discutido los principios a través de los cuales un gerente puede, y debe, constituirse en un autor práctico de su organización, engarzándose con las formas cotidianas de creación de la significación a partir de su inserción en las actividades dialógicamente estructuradas. Sin embargo son Hardy y Palmer (1998) quienes desarrollan un modelo concreto de desarrollo de una gestión estratégica discursiva que explícitamente señala la posibilidad de moldear y producir la constitución discursiva de lo social y de lo organizacional desde la posición directiva, coincidiendo en esto con la noción de *Autor Práctico*. Así, Hardy y Palmer (1998) presentan ciertos pasos claros y concretos para gestionar estratégicamente la organización a través de una gestión estratégica del discurso.

## ***Texto y Contexto***

Para entender los discursos y sus efectos, y abordarlo con sus posibilidades estratégicas, nosotros, según los mencionados autores, debemos entender los significados que ellos traen consigo (implican). Pero los discursos no “poseen” significados. Por el contrario, los significados son asignados a ellos a partir de sus usos sociales, emanando de la interacción, grupos sociales y estructuras sociales en las cuales los discursos están asentados.

El estudio del discurso debe lidiar tanto con las propiedades del texto y del habla y con lo que es usualmente denominado el contexto, que es, la otra característica de la situación social o el evento comunicativo que puede influenciar sistemáticamente texto y habla.

Siguiendo a Hardy y Palmer (1998), si nosotros queremos explicar cómo los discursos operan, nosotros no podemos restringirnos investigando las estructuras internas, las acciones individuales, o los usos del lenguaje. Por el contrario, debemos investigar cómo los discursos como acciones sociales están asentados en un amplio marco de entendimiento de comunicación e interacción. Los discursos deben, entonces, ser abordados como una parte constitutiva de un contexto local y global, así como social y cultural.

Por lo anterior, los autores sostienen que es mejor ser capaces de situar el discurso en una relación dialéctica entre eventos discursivos particulares y las circunstancias y estructuras sociales que la enmarcaban. Los discursos no son producidos sin un contexto y no pueden ser entendidos sin tomar en consideración este contexto.....los discursos están siempre conectados a otros discursos que fueron producidos previamente, así como son producidos sincrónica y subsecuentemente. En este sentido, demandan considerar la intertextualidad así como el conocimiento sociocultural en nuestro concepto de contexto.

Los contextos, como los discursos, no son objetivos –ellos en si mismos, son socialmente constituidos. Ellos son interpretados o construidos y estratégicamente y son continuamente “hechos” por y para los participantes.

Para estudiar ampliamente el contexto, el estudio debe llegar a ser “tridimensional”, al situarlo histórica y socialmente, en orden de

conectar texto y contexto. Esto, en efecto, ayuda a fundamentar la conceptualización de la actividad discursiva en un amplio marco, relevando tanto sus limitaciones como sus potencialidades

### ***Gestión Estratégica Discursiva***

Utilizando un ejemplo ilustrativo de “Mere et Efants”, una ONG internacional que opera en Palestina, estos autores pretenden mostrar cómo un individuo puede realizar cambios estratégicos a través de una actividad discursiva, a partir del cual desarrollan un modelo.

Este consiste en tres circuitos discursivos interrelacionados: actividad, performatividad y conectividad.

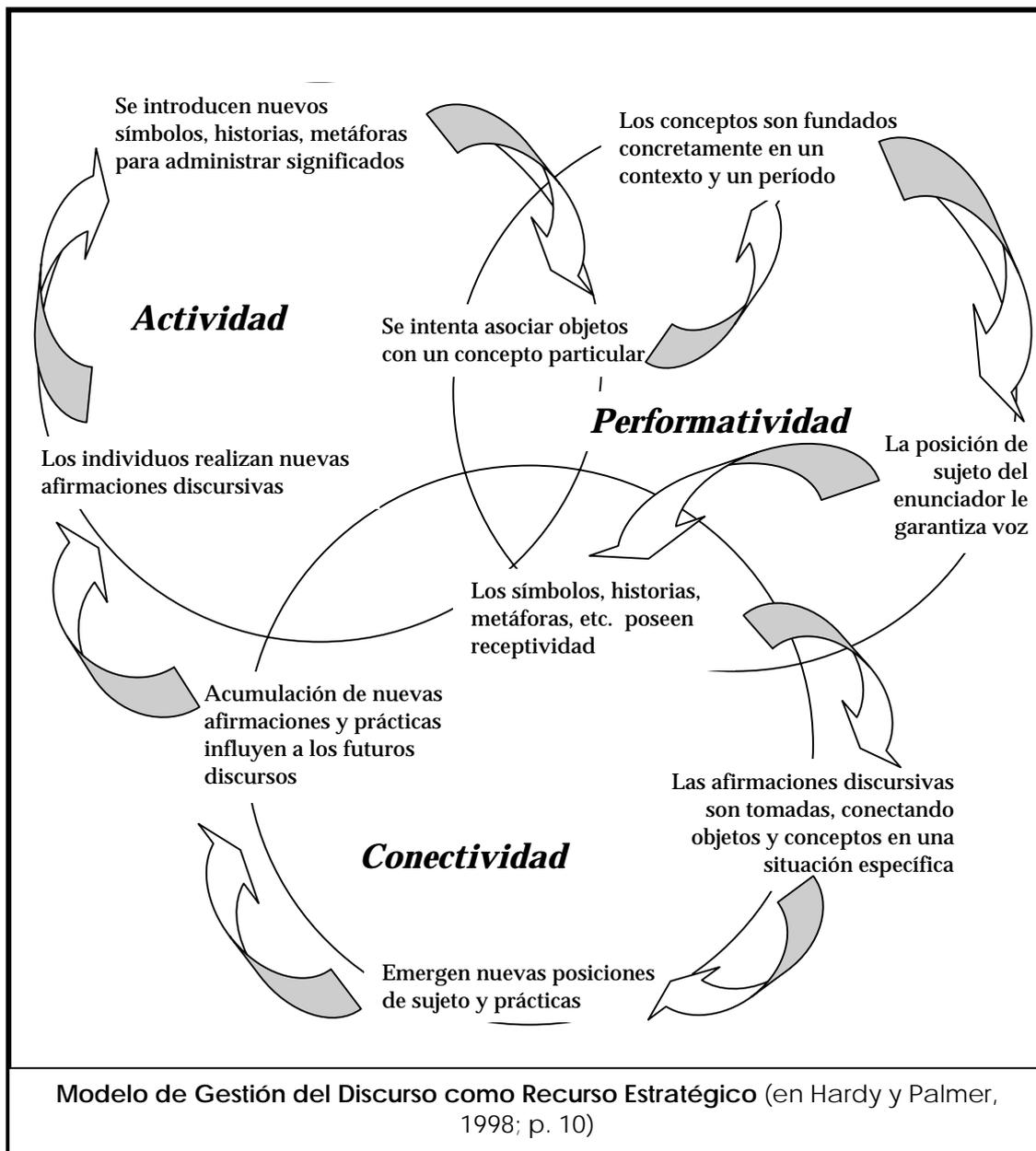
En los circuitos de *actividad* los individuos intentan introducir afirmaciones discursivas que conectarán objetos a conceptos particulares, así sus actividades giran en torno a la introducción de símbolos, historias, metáforas, etc.

Para que estos circuitos de actividad se engancen con otros actores, deben intersectarse con circuitos de *performatividad*, en los cuales la actividad discursiva es recibida, inactuada, por otros actores relevantes; esto ocurre cuando la actividad se conecta concretamente a un período y contexto en el cual ésta adquiere sentido, cuando la posición subjetiva del enunciador le garantiza voz, y los símbolos utilizados poseen receptividad y resuenan para los actores apropiados.

La actividad y la performatividad crean un circuito de *conectividad* al ser exitosamente adheridos los conceptos a objetos específicos. Esto significa que los nuevos acuerdos discursivos son “tomados” como afirmaciones, y, como resultado, nuevas posiciones subjetivas y prácticas emergen, y los discursos se sedimentan, constituyéndose en una práctica y una retórica tomada por cierta.

De esta manera, los discursos prevalecientes son contestados, desplazados, transformados, modificados o refortalecidos afectando el contexto de las actividades discursivas futuras.

A continuación se presenta el diagrama producido por Hardy y Palmer (1998):



Este modelo destaca la capacidad productiva del discurso, y las posibilidades también de dirigirlo autoralmente para lograr ciertos objetivos estratégicos. Siguiendo con la idea de Shotter, la autoría práctica sólo se logra si esta basada en una discursividad prevaleciente en el contexto determinado en el cual toma lugar la actividad dialógica de autoría, las actividades discursivas deben ser situadas y entendidas en un contexto más amplio y las consecuencias de esas actividades no pueden ser totalmente controladas.

El anterior modelo puede ser ejemplificado en su operatividad tomando el caso de la ONG que utilizan los autores como muestra.

Mare et Enfant vivió un proceso de cambio radical. Emplazándose en 1993 en Palestina como ONG internacional alcanzó una presencia significativa entre las autoridades locales, siendo respetada ella y sus miembros gozando de una significativa protección política y económica tanto interna como externa. Sin embargo, una de las directrices internas de esta ONG internacional es situarse localmente, siendo paulatinamente gestionada con autonomía por un comité en el cual crecientemente participaron autoridades y otras entidades locales.

El paso de ONG internacional a ONG local, fue desarrollado siguiendo una gestión discursiva. Para explicarlo el mismo modelo nos podrá ser útil:

El delegado de la ONG internacional en Palestina decide transformar la sede en Palestina en una ONG local. Se enfatiza el nombre palestino de la ONG, difundándose en sus caracteres árabes. Desarrolla un *comité directivo*, como símbolo reconocible de que se trata de una ONG local. Esta actividad le permite asociar un objeto (la organización conocida como Mere et Enfant) con un concepto particular (una ONG local). Previamente la organización había sido conectada con un concepto diferente: una ONG internacional. He aquí el circuito de *actividad*.

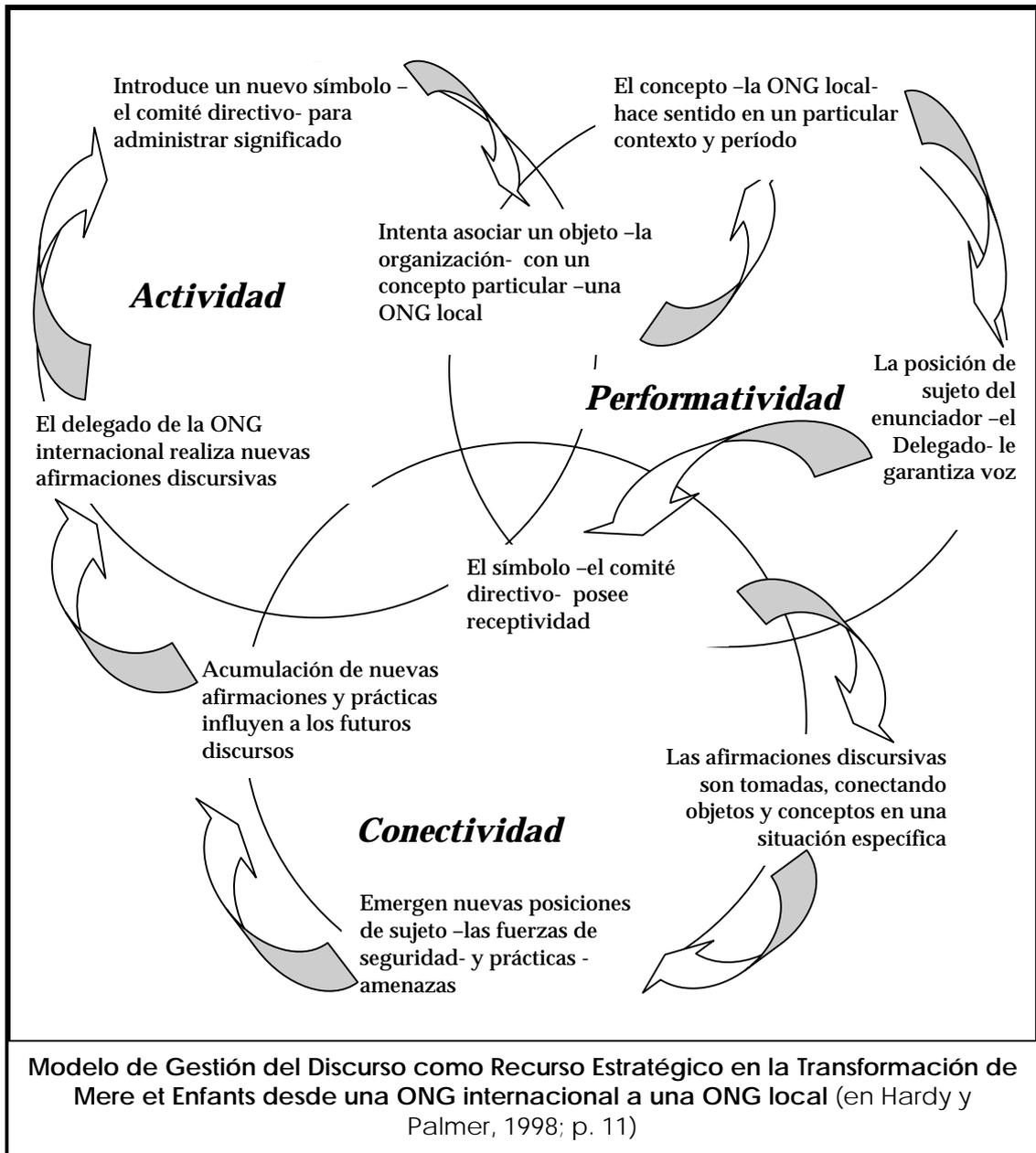
Sin embargo, la actividad por sí sola no permite que los actores asocien el objeto (la organización) con el nuevo concepto (una ONG internacional). Por ello el gestor debe buscar profundamente cómo estas actividades sean recibidas, y porqué. Primero, el concepto (la ONG local) hace sentido en este particular período y contexto. El despliegue del nuevo concepto debe ser asociado con la significatividad que tiene para sus actores, lo que implica una sensibilidad hacia ellos: muchas ONGs estaban en ese momento en un proceso de localización, por lo que la práctica era conocida para los individuos tanto al interior como al exterior de la organización. Más aun la retórica del proceso de localización no sólo era popular en el dominio de la ayuda internacional, sino que también en Palestina. Segundo, el símbolo (el comité directivo) tuvo receptividad. Se trataba de un símbolo comúnmente reconocido entre los diferentes actores, incluyendo a los miembros de la comunidad Palestina, los miembros de la comunidad de la ONG y los miembros del equipo de evaluación. Tercero, la

posición subjetiva del enunciador (el Delegado) le garantizaba voz. El podía realizar estas afirmaciones y tomar estas decisiones, ningún otro miembro de la comunidad o de la organización podría haberlo hecho. Estos factores así comprendieron un circuito de *performatividad*, los símbolos, conceptos y enunciador resonaron con los particulares contextos y entre los actores particulares.

En este caso, la actividad y performatividad fue asociada con la *conectividad*, enlazando conceptos y objetos en una conexión significativa es una situación específica. De esto resultó la emergencia de nuevas prácticas y posiciones subjetivas, tales como algunos más indeseables como lo fue el nuevo trato que tuvieron las fuerzas de seguridad con las personas de la ONG, apareciendo las fuerzas de seguridad como una nueva posición subjetiva poderosa.

Así, sin que haya habido cambios materiales, ni en la estructura de trabajo, ni en los procesos administrativos, la ONG cambió en unas pocas semanas transformándose en una organización diferente, en términos de cómo fue percibida y tratada por los distintos actores externos e internos.

Este proceso de transformación puede ser explicado utilizando el mismo gráfico, ahora rellenando las casillas:



Es interesante notar en la historia que si bien el resultado es exitoso: la ONG logra ser sentida como local por los diversos actores, eso trae consecuencias no deseadas, incluso rechazables.

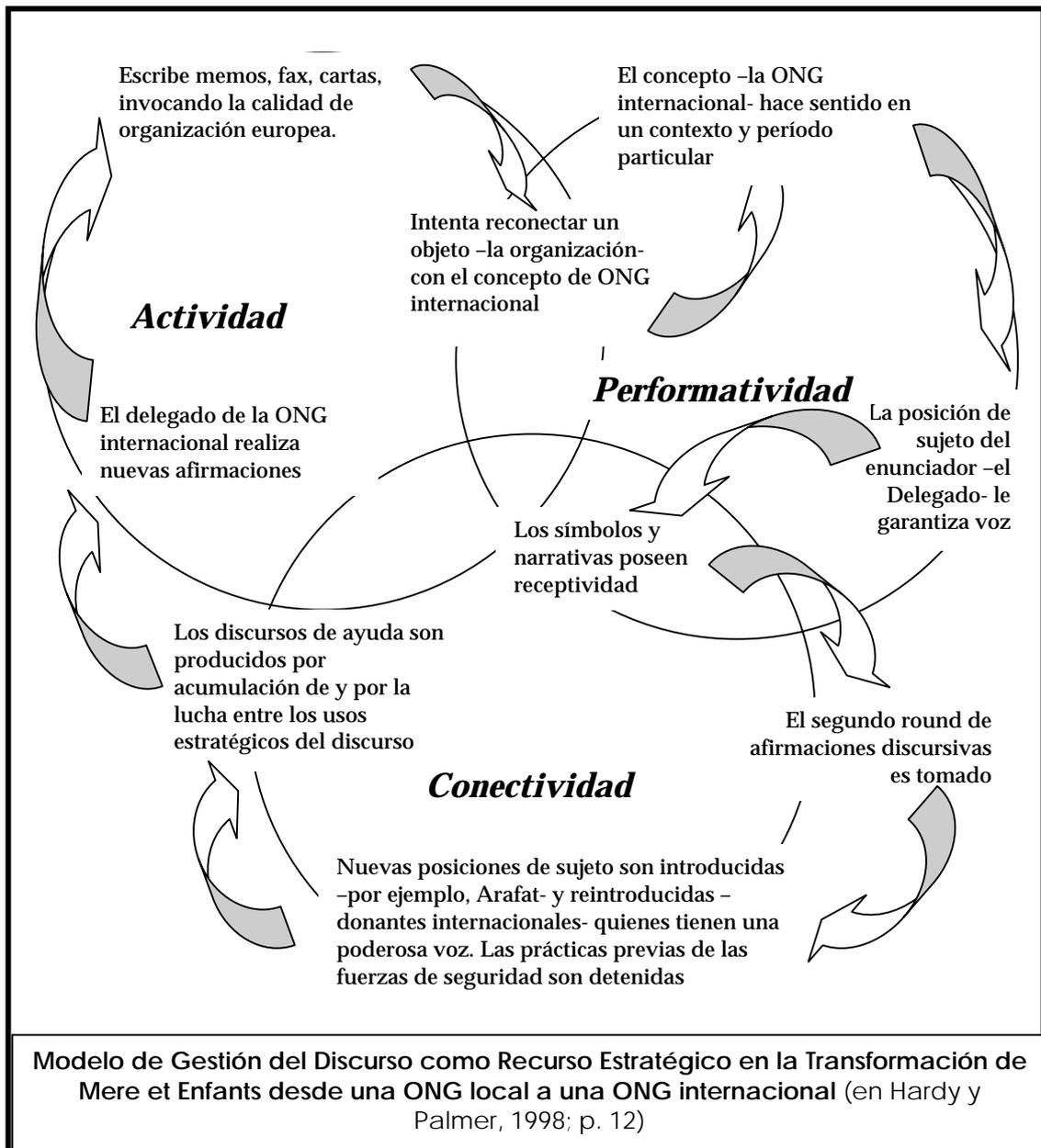
Tal como cuentan la historia Hardy y Palmer (1998), el Delegado decidió realizar un “contraataque discursivo” para dirigir la acción de las fuerzas de seguridad. Esto se constituyó en un segundo round en el empleo de una estrategia discursiva dirigida a reconectar el objeto - la

organización- al concepto -la ONG internacional. El delegado intentaba proteger a sus empleados de posibles arrestos.

Primero escribió cartas y organizó reuniones con múltiples organizaciones locales e internacionales en las cuales desplegó una nueva (vieja) historia acerca de que ésta era una ONG internacional gobernada desde Europa, limitada y desarrollada por directivas provenientes desde allá (los gestores europeos, los donantes y gobiernos europeos). Disolvió el comité directivo local, símbolo asociado a la ONG local. Esto inició un circuito de actividad envolviendo nuevas afirmaciones discursivas para administrar el significado del estatus de la organización por reasociarla con el concepto de una ONG internacional. Este concepto hizo sentido a los distintos actores, conectándolo con preocupaciones de estos y con el contexto nacional e internacional. La performatividad de estas acciones fue ayudada por la continuada receptividad de estos símbolos y narrativas que el usó, por ejemplo la historia del rol de las sedes y administradores europeos en la operación local.

Estas (re)afirmaciones discursivas de una ONG internacional fueron tomadas tan fuertemente como otras posiciones subjetivas fueron reintroducidas (por ejemplo, el gobierno europeo). Otras posiciones subjetivas también emergieron para garantizar voz, particularmente el Presidente Arafat y otros prominentes miembros de la Autoridad Nacional Palestina, quienes eran dependientes de la comunidad internacional para apoyo financiero y político. Estas posiciones subjetivas resultaron más poderosas que aquellas que habían sido enactuadas a través del discurso localizador, como lo fueron las fuerzas de seguridad quienes pararon sus prácticas, una vez que la ONG fue significada como internacional.

Veámoslo en el diagrama:



Este modelo enuncia con claridad como un gestor puede transformar a la organización, darle coherencia y cambiarle el sentido, mediante la gestión estratégica del discurso. El actor directivo aparece con una agencia limitada por los significados contextuales, en los cuales su práctica administrativa cobra significado. Sin embargo, su sensibilidad a esos significados contextuales, complejos y heterogéneos, y su acción conectiva gesta la administración discursiva, la que se concreta en la producción de posiciones de sujeto que habilitan a la acción. Por ello “los símbolos usados deben poseer receptividad en los ojos de los

actores, serles familiares, así como capaces de desalojar los símbolos existentes” (Hardy y Palmer, 1998; p. 13). Es mediante la conexión y, a través de ella, moldeamiento de subjetividad que la administración discursiva puede ser efectiva.

# Administrando Postmodernamente

---

Tal como se apreció en la parte anterior, la teorización postmoderna de organizaciones justamente concreta la idea de que éstas no son entidades estables, sino más bien procesos de organizamiento. Lo que importa son las relaciones sociales. Las organizaciones son procesos de relacionamientos basadas en articulaciones nunca cerradas y acabadas, siempre en proceso, momentáneas y en constante flujo. En este panorama el producto importante de la acción organizacional emerge de las interacciones, y se constituye como un conocimiento tácito, implícito en la interacción cotidiana, es ahí donde se pueden encontrar las ventajas comparativas que harán sobrevivir a la organización.

De este modo la administración organizacional debe basarse en el manejo de esos relacionamientos, y para ello se proponen distintas tecnologías. Por una parte vimos a la Gestión Social del Conocimiento, focalizada en la administración de relacionamientos entre sujetos con la intención de dar las posibilidades para la realización social de un conocimiento benéfico para la organización. De este modo se asume que este conocimiento necesario para el desenvolvimiento de las organizaciones contemporáneas no está en racionalidades individuales, sino en una producción social que se realiza mediante las actividades conjuntas de los individuos, enfatizando así que ese conocimiento no está dentro ni fuera de las personas sino *entre* las personas, coincidiendo así con posturas socioconstruccionistas (ver Ibáñez, 1989). Esta comprensión aplicada a la gestión organizacional permite la fluidez de los sujetos y de las posiciones, ya que no son importantes los individuos, sino que los relacionamientos es ahí donde se debe administrar.

Es decir, si la realidad está construida discursivamente, y es bajo esa construcción discursiva que los sujetos y objetos vienen a ser, entonces,

para administrar efectivamente a la organización... ¡gestionemos discursivamente! Pero la gestión discursiva, a pesar de que permite el desenvolvimiento de organizaciones sin el desarrollo de vínculos permanentes con sujetos, se basa en la inclusión y moldeamiento de posiciones subjetivas. Los sujetos son reconocidos como fuente de acciones... por lo tanto si queremos administrar discursivamente ¡Gestionemos Sujetos! ¡Gestemos Sujetos! Ese el llamado.

Las herramientas ya están diseñadas y dispuestas.

# IV. GEST(AC)IÓN DE LA SUBJETIVIDAD Y LA CONSTRUCCIÓN DEL SUJETO 'POSTMODERNO'

*En nuestro juego no cruzábamos palabras, sino conceptos y hechos, de modo que las reglas eran diferentes, y eran fundamentalmente tres.*

*Primera regla, los conceptos se vinculan por analogía. No hay reglas para decidir al comienzo si una analogía vale o no vale, porque cualquier cosa guarda alguna similitud con cualquier otra cosa desde algún punto de vista.*

*Ejemplo. Patata se cruza con manzana porque ambas son vegetales y redondas. De manzana se pasa a serpiente, por relación bíblica. De serpiente a rosquilla, por semejanza formal, de rosquilla a salvavidas, y de allí a traje de baño, del baño al water, del water al papel higiénico, de la higiene al alcohol, del alcohol a la droga, de la droga a la jeringa, de la jeringa al pico, del pico al terreno, del terreno a la patata. Perfecto. La segunda regla dice, en efecto, que, si al final tout se tient, el juego es válido De patata a patata tout se tient. Por tanto, es correcto.*

*Tercera regla, las conexiones no deben ser inéditas, en el sentido de que ya deben haber aparecido al menos una vez, y mejor si ya han aparecido muchas veces, en otros textos. Sólo así los cruces parecen verdaderos, porque resultan obvios.(...)*

*Conclusión, nosotros inventamos un Plan inexistente y Ellos, no sólo se lo tomaron en serio, sino que también se convencieron de que hacia mucho tiempo que formaban parte de él, o sea que tomaron los fragmentos de sus proyectos, desordenados y confusos, como momentos de nuestro Plan, estructurado conforme a una irrefutable lógica de la analogía, de la apariencia, de la sospecha.*

*Pero si se inventa un plan y los otros lo realizan, es como si el Plan existiese, más aún, ya existe.*

*Umberto Eco, 1989, en El Péndulo de Foucault; p. 558 y 559.*

Tal como describí en la tercera parte de este texto, lo postmoderno hace cosas; sus descripciones, formulaciones y versiones posibilitan inferencias y reportes que se sitúan en secuencias de actividad como demandas a la ejecución de acciones. Si nuestro lugar es administrar organizaciones, facilitar su desempeño, o el cumplimiento de sus objetivos, una actuación coherente con los planteamientos postmodernos, que aparecen ampliamente justificados como marco de acción contemporáneo apropiado, requiere administrar los relacionamientos, gestionar las acciones articuladoras entre personas... Más específicamente es necesario administrar a la organización como construcción social.

Acabamos de revisar dos perspectivas relevantes que enfatizan la posibilidad de administrar los relacionamientos que gestan a la organización, habilitando así a los managers para dirigir a la organización como construcción social. Ambas perspectivas se basan en el reconocimiento de la acción gerencial como lugar para la realización de una acción autoral sobre los discursos que construyen organización, sea a través de la administración de los relacionamientos, siguiendo los consejos de Shotter y Cunliffe, o específicamente utilizando al discurso estratégicamente, según la propuesta de Hardy y Palmer.

Efectivamente, los discursos construyen organización posibilitando determinadas relaciones sociales y no otras; es así que la organización es edificada mediante la acción conjunta *de los sujetos*, acción gestada a partir de prácticas significativas. Tal como se manifiesta, entonces, los sujetos son constituidos como fuentes de acción; por lo tanto la producción discursiva de organización pasa por la producción discursiva de sujetos en tanto agentes de la constitución social de la organización.

Consecuentemente con lo anterior un foco fundamental de la gestión postmoderna de organizaciones será la construcción de posiciones de sujeto, de este modo identidad y subjetividad serán puestos en la mira de las acciones del management discursivo. Efectivamente, si la organización emerge a partir de los relacionamientos entre sujetos, que a su vez se constituyen y moldean en esas interacciones, un producto fundamental de la gestión postmoderna organizacional será la subjetividad.

Esta cuarta parte pretende abordar de un modo más específico cómo se gestiona organización mediante gestación de subjetividad. La subjetividad, a medida que es administrada, moldeada, es constituida también; he ahí el juego de palabras con que titulo esta parte: gestación y gestión que, según la Real Academia de la Lengua (2004) coinciden en aludir a la ejecución de las acciones necesarias y precisas para el logro de algo.

Si observamos a las palabras en su uso, gestión implica acciones administrativas, la gestación implica acciones constitutivas, ambos conceptos juntos y coincidentes de un modo explícito en lo que es la gestión organizacional bajo el marco postmoderno. La administración de las personas se basa en la construcción de subjetividad. Por lo anterior será aquí analizado de qué modo se construye subjetividad para los nuevos organizamientos postmodernos.

Si bien no necesariamente bajo cada acción de gestión que pueda calzar con las características de la administración postmoderna hay una teoría explicitada acerca de la constitución social o discursiva de la subjetividad, sí la teorización que pretende explicar este proceso está sirviendo como argumento, articulando y justificando prácticas.

Así, la gestión de subjetividad está detrás de muchas de las prácticas contemporáneas promovidas por los gurús del management contemporáneo orientadas a lo simbólico, cultural o emocional; a ellos no los calificaría necesariamente de basados en una teoría postmoderna<sup>34</sup>. Sin embargo a pesar de eso, y como hemos visto más atrás, tienden a coincidir en una visión de organización que estaría construida socialmente en las relaciones sociales, que a su vez son sostenidas y promovidas por prácticas simbólicas, alterando con ello la comprensión de organización, que de haber sido entendida como una entidad estable ahora resulta un fluir de relacionamientos dinámicos, por ello precarios y fragmentados, a la vez que heterogéneos. Esto, a pesar de que no siempre exista un fundamento ontológico y epistemológico consistentemente elaborado en torno a la constitución de los fenómenos sociales.

---

<sup>34</sup> Aunque, tal como he manifestado anteriormente gurús como Senge, Nonaka, y otros sí se califican como construccionistas sociales

En este contexto, las elaboraciones mejor fundadas y profundamente argumentadas que hemos recorrido en la parte anterior de este texto sí resultan coherentes y de relativa fácil articulación con los planteamientos de estos gurús. Y no es raro, si, como vimos en la segunda parte, el entendimiento de lo que es una organización tiende a ser suficientemente asimilable.

En la primera parte describí la teoría organizacional cognitivo funcionalista producida como un ensamblaje entre conceptualizaciones de distinta forma que se van engranando, proceso en el cual se moldean las unas a las otras, articulándose para generar una comprensión relativamente coherente de lo organizacional. Sostengo que las teorías organizacionales postmodernas, con su poderosa argumentación en torno a la constitución social de la realidad y de los sujetos, y sus tecnologías de administración mediante la producción de subjetividad, corren el riesgo de ensamblarse con técnicas de control basadas en la constitución, a través de esta coalición de gestión y gestación, de sujetos seducibles y seducidos, aptos para la precarización de sus formas de estar en el mundo y de ser con otros; precarizándose también las posibilidades de articularse con otros. Sujetos sujetos a las nuevas técnicas de administración, inhabilitados para establecer una relación crítica con sus propias prácticas de dominación.

Quizás sea justamente la posibilidad de esa relación crítica, tan perseguida por la mayoría de los que nos posicionamos en un entendimiento socioconstruccionista de la realidad social, la que se vea más amenazada por estas prácticas de seducción/autosedución que los mismos marcos teóricos podrían también argumentar.

Sin embargo, siguiéndose con la cita de Ibáñez (1996) que inicia este trabajo, a pesar de que pudiera servir como argumento para estas prácticas de dominación, rechazar la perspectiva teórica postmoderna es una gran trampa, pues las tecnologías de dominación avanzan, nuestra subjetividad, los modos en los cuales nos subjetivamos, nuestra realidad social, todo, querámoslo o no, se está modificando. Por ello debemos tomar con fuerza el estudio del discurso legitimador de la postmodernidad revisando sus efectos. Las prácticas de gestión de la construcción de relaciones sociales ya están actuando como tecnologías de subjetivación orientadas a las almas, a los deseos y a los valores, en definitiva, a la constitución de individualidad con el objeto de generar

la autogestión de la propia dominación. Manipulación simbólica como tecnologías de seducción para hacer de la libertad, de los deseos la gran trampa bajo la cual en la propia emergencia del individuo como un agente libre ocurre el nacimiento de la autogestión de las prácticas de dominación.

Coincido con Ibáñez (1996) al señalar que es una trampa maniquea rechazar a la postmodernidad como teorización y práctica, pues justamente nos puede permitir conocer cómo están operando las prácticas de dominación postmodernas, tengan o no justificación teórica explícita. Por lo anterior el marco de análisis seguirá siendo un marco discursivo: me interesan cómo las teorías organizacionales postmodernas justifican determinadas prácticas que tiene efectos produciendo y manteniendo determinadas relaciones sociales, determinadas subjetividades. Así a lo largo de este capítulo analizaremos la centralidad de la producción de subjetividad en la gestión postmoderna de organizaciones. Aquí los procesos constructivos de subjetividad que se realizan como parte de las prácticas administrativas postmodernas no son distintos a las que están ocurriendo a un nivel social extraorganizacional: Centramiento en la libertad personal, gestionando por seducción más que por coerción, fundándose en esa individualidad y en la articulación social frágil, estas son las bases en torno a las cuales será construido el sujeto de las formas de organizamiento contemporáneo.

# La Subjetividad como foco de la Gestión Postmoderna

---

Apreciando el modelo de gestión estratégica discursiva de Hardy y Palmer (1998) se puede notar que un paso fundamental está en la creación de posiciones subjetivas. Es mediante la formación y moldeamiento de subjetividades que emergen prácticas. “Para estar habilitados a participar en la interacción al interior de un discurso el actor requiere tomar una de las posiciones subjetivas” (Hardy y Palmer, 1998; p. 4) y esas posiciones subjetivas están proveídas por el discurso. “El discurso también posiciona al interpretador de un texto. En otras palabras el discurso tiene consecuencias para el hablante así como para los varios receptores del texto. Definiendo y circunscribiendo posiciones desde las cuales los sujetos pueden hablar, actuar e interpretar, el discurso captura a los productores tan efectivamente como a participantes y audiencia” (Hardy y Palmer, 1998; p. 4).

Como se recoge en la segunda parte de este texto, “Hacia una(s) Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s)”, el giro hacia el lenguaje determinará también un descentramiento del individuo: los sujetos no son preexistentes a las prácticas sociales, más bien toman lugar en el lenguaje, emergen de las prácticas sociales que son prácticas discursivas. Por lo tanto, el énfasis está en la constitución social del sujeto, no en su existencia objetiva previa.

Si bien el sujeto es visto como producido en las prácticas sociales, no deja de tener relevancia, pues es reconocido como fuente de prácticas, producido a la vez que productor/reproductor. En el discurso son gestadas posiciones subjetivas, estas posiciones engendradas son las que tienen el derecho a hablar en el discurso, ya que son voces legitimadas (Hardy y Palmer, 1998) en las cuales se hayan adjudicadas responsabilidades y, fundamentalmente, demandas a la acción.

Esta noción de *Sujeto sujeto al discurso* es básica en los planteamientos de la psicología discursiva y es recogida explícitamente desde autores

como Gergen, Shotter (quienes, como hemos visto, participan del desarrollo de esta teoría organizacional discursiva), pero también de autores como Ian Parker, Jonathan Potter, Derek Edwards y Margaret Weatherell, entre otros. Ya que los autores organizacionales citan con profusión a autores de la psicología discursiva como fuente inspiradora (ver Boje, 1991, 1995, 2000 y 2002; Chía, 2000; Czarniawska, 1997 y 2003; Dachler y Hosking, 1995; Grant, Keenoy y Oswick, 1998; Grant et al, 2004; Hardy y Palmer, 1998; Hardy, Lawrence y Phillips, 1998; Hardy, 2000; Organization, 2000; Oswick, Keenoy y Grant, 2000; Grant et al., 2004; entre otros), bien vale la pena revisar brevemente la noción de sujeto propia de una posición discursiva

## Adoptando una Posición Discursiva para Entender al Sujeto

Siguiendo a la Psicología Discursiva “un sujeto, un sentido del ser, es una constitución localizada al interior de la esfera expresiva, la cual encuentra su voz a través de grupos de atributos y responsabilidades asignadas a él como a una variedad de otros objetos” (Parker, 1992; p. 9). El discurso interpela a los sujetos constituyéndolos de determinadas maneras y, como sujetos, no podemos evitar las percepciones de nosotros mismos y de los otros a las que el discurso nos invita.

Por lo anterior el sujeto resulta entonces una producción enteramente social, variable y moldeable contextualmente. Este sujeto producido discursivamente como versiones de self es usado y estabilizado en coherencia con el contexto como recurso para determinadas acciones (Edwards y Potter, 1992)<sup>35</sup>. He ahí que sujeto y acción resultan imbricados el uno en el otro. En definitiva, *las versiones de sujeto son recursos y demandas para la acción*. De ahí la importancia que pueda tener esto para una autoría estratégica de la construcción de la organización mediante una gestión discursiva.

---

<sup>35</sup> Este estudio de las definiciones del proceso constitución de la subjetividad coincide con el desarrollado por Foucault (1961 y 1963) en el sentido de que ciertos modos de definir al sujeto se constituyen como tal en tanto argumentos de justificación de determinados ordenes, en el caso de Edwards y Potter, de determinadas acciones.

Siguiendo con los planteamientos de la Psicología Discursiva, el sujeto es entonces producido en el discurso, entendido como una práctica dirigida a la acción. Según Potter y Wetherell el sujeto emergería de la presión para dar cuenta de sí y hacerse inteligible a los otros mediante el discurso (1987).

Desde este punto de vista la acción depende de esta versión del ser encontrada en el discurso y en la cual nos constituimos como sujeto, quedando determinada por cómo los sujetos referidos, somos posicionados como sujetos en el flujo discursivo, es decir, qué nos permite decir y hacer, qué derechos tenemos para decir y hacer qué cosas.

Los sujetos son entendidos como sujetos hablantes, es decir partícipes del discurso, productores a la vez que reproductores de éste. Los discursos en los cuales su práctica se desarrolla determinarán sus características propias, en tanto construcciones variables de acuerdo a las circunstancias que determinan la aparición de los discursos.

Así los sujetos resultan contruidos en el discurso, en cómo, en su ajuste de tipo retórico a las circunstancias, como practica justificadora y habilitadora, surge el hablante o el escucha, constituyéndose el sujeto en el uso del discurso, sujeto entendido como posición productora/reproductora de acciones.

En este sentido, ya desde una perspectiva organizacional, Hardy, Lawrence y Phillips (1998) señalan que “las conversaciones generan identidades para las personas incluidas y excluidas de ellas” (p. 69). Así las relaciones de membresía son creadas a través de conversaciones cotidianas en las cuales los individuos negocian participación a través de la conversación; “en otras palabras, las identidades individuales son creadas a través de cómo la gente habla particularmente sobre un individuo constituyendo su reputación. Así, uno adquiere una identidad a través de la inclusión, por estar ‘en’ la colaboración de equipo, por ser un ‘miembro’ del comité de gestión, por ser ‘importante’, quizás por mandar memos o decidir dónde serán las reuniones” (Hardy, Lawrence y Phillips, 1998; p. 69). He ahí que emerge, y es desenvuelta una subjetividad a partir de las relaciones discursivamente gestadas. Esa subjetividad es la que es reconocida como la fuente de acciones, de modo que la acción colectiva en definitiva está enraizada discursivamente, en particular, a través de la

producción de subjetividades, como un artefacto fundamental en el trabajo discursivo.

Es por lo anterior que Hardy y Palmer (1998) destacan que la constitución discursiva de la sociedad no depende del interjuego de acciones fruto de las ideas existentes en mentes individuales, o fruto de las intenciones de identidades independientes. Las acciones que construyen la sociedad son prácticas firmemente enraizadas en el discurso, y el discurso reside y se reproduce en las relaciones sociales, generándose y transformándose a través de la acción de los sujetos, que a su vez emergen y se moldean en tanto partícipes del mismo fluir discursivo.

## **Gestando y Gestionando la Subjetividad como Práctica Administrativa**

Si en el discurso nos formamos como sujetos logrando ahí concebir y experimentar tanto al mundo como a nosotros mismos gestándose ahí nuestras posibilidades y demandas a la acción, los moldeamientos sobre el discurso necesariamente producirán cambios en la subjetividad y esos cambios se traducirán en nuevos enmarcamientos para la acción. Por ello la gestión estratégica del discurso necesariamente pasará por la producción de subjetividad, he ahí la posibilidad y condición para que la administración discursiva se transforme en acciones en beneficio de la organización.

### ***Gerenciando el Discurso***

La administración de la subjetividad como práctica administrativa postmoderna no es simple. No basta con que el directorio se reúna y decida una identidad para los trabajadores de la organización, la que luego será enseñada mediante cursos de capacitación y a través de estrategias de marketing interno, tales como la elaboración de afiches que podrían ser pegados justo frente a los ojos de los funcionarios, o la elaboración de pegajosas canciones que tararen los trabajadores mientras laboran.

Lo anterior, que constituye una práctica bastante utilizada por los estrategias de la comunicación corporativa y de la cultura organizacional basados en la teoría cognitivo funcionalista, no se corresponde con la gestión postmoderna de organizaciones. Esta última pretende penetrar en el núcleo constitutivo de las relaciones sociales: aquellas reglas no explícitas que fijan posibilidades de decir y hacer, aquellas prácticas lingüísticas que crean determinados objetos y sujetos y no otros, produciendo y manteniendo relaciones sociales.

Siguiendo la noción de administración como autoría práctica desarrollada fundamentalmente por Shotter, la administración discursiva se basa en la actividad poética del gerente, gerente entendido como *creador* de un sentido compartido.

Su acción autoral, como vimos, se realiza en las prácticas conversacionales cotidianas en las que los gerentes participan desde su posición enunciativa privilegiada construyendo una acción coparticipativa desarrollada localmente, es desde ahí que pueden generar espacios de discusión de las interpretaciones desarrolladas por los sujetos, las cuales a medida que son habladas en un intercambio dialógico pueden ser moldeadas, desplegando el gerente su autoría al articular la diversidad de posiciones a través de un discurso no monológico, abierto a la heterogeneidad, pero organizándola, estructurándola, moldeando los artefactos lingüísticos en el cual tiene lugar el fluir organizacional para construir un sentido compartido (o compartible) que provea de una orientación aceptable para todos (Cunliffe y Shotter, 2004). Es ahí que, a través de esta creación y moldeamiento de significados en su fluir vivo, local y contextualizado, donde son moldeadas también las posiciones de sujeto.

No son los carteles que peguemos por delante de los funcionarios ni la fuerza de sus fotos o diseño publicitario lo central de una administración postmoderna; lo anterior, aunque podría ayudar, no es suficiente. *La gestión discursiva realizada por un gerente como autor práctico se basa en la posibilidad de articular diversas posiciones, y eso sólo sería viable actuando en la interacción cotidiana, coparticipando con sensibilidad local a los diversos posicionamientos que interactúan en la organización, moldeando ahí descripciones e intereses, generando así una narración en la que todos puedan ser parte activa y articulada, aunque estas articulaciones sean siempre inestables y fluidas. De ahí que las acciones autorales tengan que ver*

con la generación continua de conversaciones, construyendo confianzas mutuas y escuchando las interpretaciones no habladas de las actividades que posean los diversos sujetos. He ahí la materia prima para administrar discursivamente la subjetividad.

Cunliffe y Shotter (2004) desarrollan algunos ejemplos citando relatos de algunos gerentes. Según ellos, los gerentes deben compartir momentos cotidianos, generar espacios para conversaciones sinceras, escuchando las versiones de los otros, deben preguntarles con amabilidad las razones de porque creen que ocurrió tal o cual cosa, mostrándose el gerente como alguien que no sabe y desea saber, creando así un espacio común de coparticipación a partir de las distintas posiciones en las cuales cada actor se deja influir por el otro, espacio en el cual pueden ser moldeados los significados comunes. Se participa de circunstancias concretas, por ejemplo, como gerente, podemos acompañar a los trabajadores en sus labores, o, mejor, en espacios de interacción cotidianos, como la comida de mediodía, bromeamos, escuchamos, preguntamos, nos exponemos también contando nuestras situaciones cotidianas, así será creado un espacio en el cual puedan ser expuestas las interpretaciones de los trabajadores; preguntamos, intentamos saber con la posición de un aprendiz, damos autoridad al otro, le preguntamos cómo podría ser entonces, si es que se produce un desacuerdo, se encuentran puntos comunes en la conversación, o se elaboran estos, puntos comunes que pueden articular intereses y posiciones, con los cuales los significados del otro puedan ser conectados, modulados, moldeados, para generar significados comunes en los cuales los hablantes hallen posiciones de sujeto plausibles, que articulen su historia relacional con las posiciones ofrecidas por la gestión autoral de nosotros, gerentes de los significados...

La autoría gerencial, por lo tanto no es acto puramente unilateral, pues requiere la creación conjunta de ese espacio en el cual los partícipes no sólo hablan, sino que, a medida que hablan y participan, se modifican mutuamente. Esto, como vemos no es lo mismo que el gerente que va y entrega un discurso carismático. Este gerente debe construir un espacio mutuo en el cual los diversos contextos que ejecutan la acción cotidiana organizacional tengan lugar, es ahí que el gerente puede estar en presencia de los significados efectivos que constituyen el devenir organizacional para moldear y crear, como autor práctico, los discursos

en los cuales los sujetos coparticipes serán moldeados también, generando acciones organizacionales en coherencia a los objetivos autorales del gerente.

Retomando a Hardy y Palmer (1998), su modelo coincide en lo fundamental con lo descrito por Shotter y Cunliffe (2004): la gestión de una narratividad en la cual encuentren voz las diversas posiciones existentes en una organización se basa en la introducción de símbolos, historias y metáforas que se conecten concreta y localmente a un período y contexto en el cual éstos adquieren sentido, si a esto se suma que la posición del enunciador le garantiza voz, habría receptividad para la actividad discursiva, corporizando los significados en objetos específicos. Es mediante esta conexión con los contextos que traen a la organización los partícipes de ésta que éstos pueden ser articulados como sujetos de un 'acuerdo discursivo', acuerdo que se estratifica como hechos y afirmaciones, generando nuevas posiciones subjetivas y nuevas prácticas, constituyéndose así una retórica tomada por indiscutible y verdadera.

Es interesante notar que la gestión discursiva supone un discurso no monológico, sino que dialógico, articulando diversos significados de naturalezas desiguales, pero que al ser conectados pueden participar de un acuerdo discursivo, en base al cual sean generadas acciones en pos de los objetivos directivos.

La gestión discursiva cobra efecto una vez que son generadas nuevas posiciones de sujeto, a las cuales se ligan prácticas, esto es posible cuando los discursos se articulan con los contextos (simbólicos/discursivos) con los cuales éste pretende actuar. La sensibilidad a la diversidad de posiciones y actividades es una demanda por lo tanto para gestionar efectivamente al discurso ya que en esto se basa en la posibilidad de articular e incluir para, desde ahí, moldear, gestando nuevas posiciones de sujeto.

Si tomamos en cuenta que las personas que conforman la actividad organizacional interactúan con otros contextos y se han desarrollado como una historia de relaciones sociales, la organización y la gestión discursiva que pueda tener lugar en ella no son el único contexto en el cual se pueda tomar una voz y una posición de sujeto, por ello la sensibilidad a las distintas historias de subjetivación que interactúan en

la organización resultaría una herramienta fundamental en la efectividad de este tipo de estrategia.

### ***Incluyendo Posiciones, Conectando Contextos, Produciendo Individuos***

Es importante notar algo que esta a la base de gran parte de los planteamientos organizacionales postmodernos y es que la inclusión de posiciones realizada bajo las prácticas de gestión discursiva se basa en el reconocimiento de los sujetos como poseedores de derechos personales (ver Gergen, 1992; Gergen y Thatchenkery, 1996; Chía, 1995; Clegg y Hardy, 1996; y Cunliffe y Shotter, 2004; entre muchos otros), en particular del derecho a la autodeterminación que tiene como correlato la libre elección como fundamento del desempeño cotidiano del individuo. Esto emerge sobre todo como respuesta a los planteamientos de la Teoría Cognitivo Funcionalista que da mayor privilegio a la estructura que a los relacionamientos, acusándosele de subordinar a las personas al obedecimiento de estructuras o incluso slogans, como la mencionada gestión cultural que se desprende de esta teoría.

Así, parte significativa de este trabajo de inclusión de posiciones realizada por las prácticas basadas en las Teorías Organizacionales Postmodernas es lograda mediante la valoración del sujeto como entidad individual autodeterminada, libre electora. En este sentido, David Boje (2002) señala que, *como condición para la inclusión de diversas posiciones, las narrativas organizacionales postmodernas deben considerar al individuo como tomando propiedad de su historia de vida de experiencia personal*. La disponibilidad de los individuos para hacerse parte de las narraciones que constituyen a la organización se basa en su valoración como *sujetos libres con una historia propia y personal y que mediante su participación construye organización*.

Según Boje (2002), se postula que es posible ir más allá de la explotación ideando organizaciones no jerárquicas y no patriarcales, como tejidos y redes. Siguiendo a Boje y Dennehy (2000) la administración postmoderna se basa en la noción de elección. Los sujetos son incluidos en la gestión organizacional en cuanto sean valorados como autores de sus propias acciones, autores individuales de su propia historia, libre

electores de su futuro; es en tanto tal que deben ser atraídos al flujo de vida organizacional.

Boje y Dennehy (2002) explican la noción de elección mediante la incorporación de seis elementos agrupados bajo la palabra inglesa CHOICE, que deben ser considerados como fundamento para la inclusión de los sujetos en una estrategia administrativa postmoderna:

- *Choice (Elección)*, señala un derecho descrito como fundamental de las personas para realizar individualmente las opciones. Es decir los sujetos deben ser descritos y comprendidos como entidades autónomas y libre electoras.
- *Heterogeneidad*, describe que la diversidad es un recurso para la organización. La diferencia no es un problema, es una necesidad para la organización, por ello debe ser capaz de incorporarla. Para esto se describe que el mando se debe de-diferenciar y de-centrar de modo que no exista tanta distancia entre líderes y obreros.
- *Oppositional (Oposiciones)*, siguiendo con la noción de diferencia, consecuentemente la multiplicidad implicará posiciones contradictorias, que deben ser aceptadas e *incluidas*; voces múltiples, lógicas múltiples, y perspectivas múltiples.
- *I (Yo) el Individualismo*, según Boje y Dennehy (2000) la empresa debe estar dominada por la noción de libertad individual y el reconocimiento de la necesidad de la participación de los distintos individuos en la gobernación corporativa.
- *Co-responsabilidad*, las personas como realizan sus acciones autónomamente son responsables de ellas, y son corresponsables del devenir organizacional, en tanto coparticipes de la organización como red de acciones individuales.
- *Environmental (Auditoría Ambiental)*, el ambiente es incluido dentro de las consideraciones de los efectos que tiene la acción organizacional. Por ello debe contar con una definición revisada de eficacia y efectividad que incluya auditorías medioambientales y sociales.

Como podemos apreciar, la recomendación para gestionar postmodernamente una organización, incluir posiciones y articular

contextos, es coincidente con el modelo de sociedad democrática propugnado basado en la comprensión del sujeto como guiado por su libre elección (Rose, 1989). Dada esta coherencia con los valores socialmente propugnados, desde un punto de vista administrativo la gestión de la subjetividad basada en la utilización de tecnologías de moldeamiento simbólico presenta un menos molesto, y potencialmente más eficaz, medio de control que métodos basados en 'estímulos externos' (Alvesson y Willmott, 2001).

### ***Gestión de la Subjetividad y la Producción de la Autonomía Individual como Dispositivo Administrativo***

Si somos capaces de moldear los significados en base a los cuales los sujetos se entienden a sí mismos y generan sus posibilidades de acción, el libre elector está controlado en su propia libertad. De hecho, de ser bien llevado a cabo el proceso de gestión estratégica del discurso, será en búsqueda de la propia libertad individual que los sujetos ejecutaran las acciones que coincidan con los objetivos del gestor estratégico del discurso.

Como podemos observar un gerente como autor práctico es un gestor de lo simbólico bastante más hábil que aquellos managers que descansan en simples estrategias de marketing que son ajenas, aunque quizás pegajosas, para los partícipes del devenir organizacional.

De acuerdo con Gold, Holman y Thorpe (2002), los gerentes hoy sí están siendo parte del cambio epistemológico, asumiendo crecientemente una noción de conocimiento más subjetiva y contextualizada, esto les puede permitir penetrar en el desenvolvimiento situado de los significados en los cuales se basan las acciones y tomas de decisiones organizacionales, moldeando ahí sus bases simbólicas, éstas son los pilares con los cuales los individuos actuarán a partir de su propia elección, de ahí su importancia estratégica.

En este contexto, la idea de gestionar a la subjetividad resulta básica en las tecnologías postmodernas de administración. Como hemos visto hay una amplia variedad de teorías organizacionales que pueden caer bajo la rúbrica de postmodernas, sin embargo todas ellas tienen en común reconocer a la organización como un flujo de relaciones sociales

moldeadas simbólicamente; de ahí que la gestión se oriente a ese marco simbólico que determina el flujo de interacciones.

Esta comprensión incluye al reciente interés administrativo que promueven los nuevos gurús en la cultura organizacional y en las cualidades informales locales de la organización. Notablemente ellos han buscado persuadir a gerentes de que “lo suave es duro” y que “todo ese material que usted ha desechado por tanto tiempo como lo rebelde, irracional, intuitivo e informal de la organización *puede ser administrado*” (Peters y Waterman, 1982; p. 11), por ejemplo, formando e influyendo en procesos de identificación organizacional a través de la movilización de medios culturales diversos (Alvesson y Willmott, 2001).

Consultores, gurús, encargados de escuelas de negocios, académicos se han orientado prolíficamente a desarrollar formulaciones de cultura organizacional, misiones, administración visionaria, marketing interno, emprendimiento e intraemprendimiento, compromiso de equipo, alma, espíritu, y así. En términos más generales, lo que unifica a estas aproximaciones es que se constituyen en tecnologías que apuntan a los corazones y mentes de los miembros organizacionales.

Rechazando las formas tradicionales de administrar basadas en el control externo, la autoridad del administrador, lo cuantificable, lo burocrático y el control cronométrico de las actividades, los nuevos textos de Management defienden que las mejores organizaciones son aquellas que son desarrolladas por las personas que las componen (ver, por ejemplo, a Ouchi, 1981; o Senge, 1995). Estas nuevas organizaciones guiadas por el compromiso de todos sus miembros, compromiso gestado y concretado en las relaciones interpersonales, no sólo son ‘más humanitarias’, ellas son también más eficientes y rentables. Tal como señala Martin Parker “Como es evidente (...) las ideas centrales de este management de nueva era son que las culturas pueden ser excelentes, la administración puede diseminar visiones y los equipos compartir misiones. Nosotros cantamos la canción de la compañía juntos y el ruido producido es armonía” (2002; p.46).

Taylor y Weber aparecen como los demonios culpables de los monstruos organizacionales que ya no tienen lugar en este mundo dinámico y cambiante. El trabajador resulta mejor administrado si es administrado por sí mismo. He ahí la necesidad de una tecnología de

autorregulación, en la cual su libertad sea desarrollada facilitando los logros organizacionales.

Es en este sentido que Alvesson y Willmott (2001) enfatizan que, en el marco de este giro del management, se afianza una gestión organizacional a través del uso de medios culturales, fundamentalmente de los significados positivos y seductores asociados al desarrollo de la persona, a la apropiación de la propia historia, al sueño del éxito personal, imágenes ligadas al liderazgo y al desarrollo de equipos, los que Alvesson y Willmott (2001) consideran medios más congruentes con los tiempos postmodernos.

Efectivamente la gestión discursiva de subjetividad se ha desarrollado articulando el contexto con los intereses estratégicos de los gestores. Los discursos sobre autonomía, logro personal y libertad han jugado de modo relevante este papel articulador. Si los autores que defienden la gestión estratégica discursiva señalan que lo básico para moldear los significados es incluir posiciones para desde ahí moldear, Boje es claro en indicar que parte de esa inclusión de posiciones se basa en la utilización de la noción de autonomía individual.

Los teóricos que promueven la gestión discursiva de organizaciones, y que reconocen en el discurso su potencialidad productiva de relaciones sociales no se alejan tanto, como quizás quisieran, de aquellos gurús que están actualmente promoviendo el management postmoderno. No en vano, y como vimos, los principios defendidos por los gurús, aun desde sus a veces superficiales<sup>36</sup> argumentaciones, coinciden con entender a la organización como una emergencia de relaciones sociales, las que deben ser administradas dirigiéndose a la constitución de una identidad que promueva relacionamientos benéficos para los objetivos organizacionales.

En este sentido, los discursos de gestión de calidad, gestión de servicio, innovación y gestión del conocimiento, que hoy inundan las páginas de los manuales de management, las librerías, e incluso las aceras de mis ciudades han promovido un interés creciente por el desarrollo de la pasión, el alma, y el carisma, como características del ser humano automotivado, autorrealizable, exitoso y socialmente atractivo. Cabe

---

<sup>36</sup> Superficiales sobre todo en el sentido de no penetrar explícita y directamente en los fundamentos ontológicos y epistemológicos de sus posicionamientos ni tampoco en sus consecuencias.

señalar que algunos autores que coinciden con una teorización postmoderna de organizaciones han notado este punto. Así Alvesson y Willmott (2001) señalan que estos discursos también pueden leerse como las expresiones de un interés en regular a la sociedad, y en el caso de las organizaciones, de regular a los trabajadores desde sus interiores, desde su autoimagen, sus sentimientos e identificaciones. La identidad así es puesta como un artefacto central a ser utilizado para la efectividad organizacional.

He ahí la coincidencia entre los actuales intereses administrativos y la creciente inclusión de las teorizaciones postmodernas en las prácticas y comprensiones administrativas. Esto en el marco del desarrollo de una sociedad centrada en la individualidad y que entiende la acción como una acción gestada a partir del individuo. Lo anterior que puede resultar paradójal si se compara con la comprensión postmoderna de individuo, en la cual éste aparece construido desde lo social, no es tan contradictoria cuando la ontología social y discursiva postmoderna emerge como posibilidad de desarrollo tecnológico para el desplazamiento de los mecanismos de control.

La identidad así se transforma en un poderoso artefacto para la gestión. Shotter y Cunliffe (2002) y Hardy y Palmer (1998) lo remarcan en sus propuestas. Identidad entendida como un repertorio de prácticas lingüísticas utilizadas por los hablantes para dar cuenta de sí, actuando como un estructurador de la subjetividad que habilita al hablante para actuar de un cierto modo y no otro, para experimentar y experienciarse de un cierto modo y no otro, constituyéndolo en un actor distintivo con ciertos atributos, responsabilidades e intereses. La identidad, así, y siguiéndose con la noción discursiva de subjetividad que hemos visto, es entendida como una práctica que emerge de la presión de hacerse inteligible a lo otros, comprendiéndose por tanto la identidad como un recurso en la interacción. En palabras de Czarniawska-Joerges (citada por Hardy, Lawrence y Phillips, 1998), “es útil tratar a la identidad como una narrativa, o más propiamente como un habla, un continuo procesos de narración, donde tanto el narrador como la audiencia formulan, editan, aplauden y refutan varios elementos de esta narrativa constantemente producida” (p. 69).

Es en este sentido que la identidad puede convertirse en un instrumento de gestión. “La identidad importa no solo porque afecta las

evaluaciones de otros, sino porque esta afecta a la acción” (Hardy, Lawrence y Phillips, 1998; p. 70), transformándose en objetivo explícito de las tecnologías administrativas que se desprenden de las comprensiones postmodernas.

Siguiendo a Alvesson y Willmott (2001), las prácticas administrativas que se dirigen a la administración simbólica de la subjetividad hacen del empleado un *trabajador de la identidad*, ya que es constantemente seducido a incorporar los nuevos discursos directivos en las narrativas de autoidentidad (Alvesson y Willmott, 2001). Recordemos que la autoría práctica de Shotter y Cunliffe (2002 y Cunliffe y Shotter, 2004) es desarrollada por un gerente bajo sus intereses administrativos, quedando localizado el poder de moldeamiento discursivo en su posición, lo mismo que la práctica de gestión discursiva estratégica de Hardy y Palmer (1998); de ahí que utilice la palabra *seducido*, ya que el individuo, como participe de la interacción en que se gestan los moldeamientos discursivos, se compromete en un proceso en el cual su autoría queda subordinada a la del gerente.

Efectivamente, tal como lo manifiestan Alvesson y Willmott (2001), el control organizacional es logrado a través del acto de autoinclusión que realizan los mismos trabajadores, que como partícipes de su actividad cotidiana son moldeados al interior de estos discursos directivamente inspirados sobre el trabajo y organización, discursos que promueven posiciones con las cuales ellos podrían más o menos identificarse y comprometerse.

Así se construye la identidad como un repertorio de narraciones estructuradas a través de un trabajo subjetivo, operado por el propio sujeto, que articula la constitución histórica de sí, es decir, su historia relacional de subjetivación, con las prácticas y discursos gerenciales que están más o menos intencionalmente dirigidos hacia los interiores de los trabajadores, incluso de los mismos gerentes, cumpliéndose ahí, en ese proceso estructurador, la producción de un sistema efectivo de control (Alvesson y Willmott, 2001).

La subjetividad en sí misma es constituida como el principal dispositivo para la administración organizacional, descrita como proceso central para los temas de significado, compromiso, lealtad, lógicas de acción y de toma de decisiones, así como también para los temas de estabilidad

y cambio, liderazgo, relaciones grupales e intergrupales, colaboración organizacional, etc. (Svenigsson y Alvesson, 2003).

Si bien gran parte de las estrategias propuestas por los gurús del management contemporáneo para la administración de la constitución social de la organización eran consideradas ambiguas y poco operacionales, los estudiosos del discurso organizacional y de las formas de gestionar discursivamente hoy ya están comenzando a ofrecer la posibilidad a los gerentes de transformarse en lo que Shotter (1993; Cunliffe y Shotter, 2004) ha llamado autores prácticos. La teoría postmoderna al introducirse en organizaciones no sólo ha ofrecido un entendimiento más complejo del devenir organizacional al permitir comprenderla como un flujo constante de relacionamientos, superando la idea de que sería una entidad estable, sino que además de eso se está ofreciendo también como un desarrollo tecnológico que está permitiendo concretar las poco definidas recomendaciones de gurús como Peters, Senge o Nonaka, al menos poco definidos en cuanto tecnologías de administración de los procesos sociales de significado (que constituye lo que ellos denominan lo blando o lo tácito, entre otras nominaciones).

Ciertamente, el marco epistemológico y ontológico coherente con una comprensión fluida del organizar permite el desarrollo de una tecnología suave de lo intersubjetivo que es capaz de entender como son gestados los significados a partir de la interacción cotidiana, y cómo son producidos los sujetos a través de su participación conjunta en las relaciones sociales; es este entendimiento el que puede habilitar para un moldeamiento más eficaz, obviamente eficaz según los objetivos directivos. De este modo, la misma base teórica y epistemológica que nos permite comprender como son producidas y mantenidas las relaciones sociales mediante las prácticas lingüísticas con la intención de generar un develamiento de aquellas bases no explícitas sobre las cuales se configuran los ordenamientos sociales, también puede ser utilizada como cimiento para desarrollar una tecnología de gestión y gestación de esas relaciones sociales, gestionando a los significados en su devenir vivo y cotidiano así como a las subjetividades en base a cuya subjetividad se realiza la existencia organizacional.

En todo caso no es que mi intención sea señalar que es ahora, bajo estas técnicas, que se está moldeando la subjetividad, lo que quiero destacar

es que este marco pone explícitamente en la mira a la subjetividad, de un modo coherente y ampliamente justificado, a través de la habilitación de un dispositivo para la administración de los significados.

Según Alvesson y Willmott (2001), coincidiendo con Cunliffe y Shotter (2004), Hardy y Palmer (1998) y Gold, Holman y Thorpe (2002), entre otros, diversos estudios han mostrado cómo gerentes, siguiendo técnicas de administración de lo simbólico, pueden promover, de modos más o menos autoconcientes, una forma particular de experimentar la organización y experienciarse y concebirse a sí mismos como sujetos, formas que son ofrecidas “para su consumo por parte de los trabajadores” (Alvesson y Willmott, 2001; p. 4).

En este sentido, Axford (en Alvesson y Willmott, 2001) señala que la producción de subjetividad a través de la constitución de identidad puede quedar al servicio de las causas más sospechosas... esto porque la constitución de identidad se logra mediante la legitimación de la diferencia, es a través de la diferencia, la distancia, con lo otro que se genera una *identidad*. Por lo anterior en el contexto de la administración organizacional, “el lenguaje de la liberación y la autorrealización puede ser promulgado como un medio seductor para diseñar el consentimiento y compromiso con las metas corporativas, de modo tal que el efecto de “sentirse bien” por la participación y el “empowerment” desarrollado individualmente enmascara su propia ausencia” (Alvesson y Willmott, 2001; p. 6)

Es así que “el negocio moderno de la administración se realiza manejando los interiores - las esperanzas, miedos, y aspiraciones - de trabajadores, en lugar de sus conductas directamente” (Deetz en Alvesson y Willmott, 2001; p. 2). El trabajo de gestión discursiva en organizaciones tiene consecuencias sobre la auto-identidad dirigiendo el discurso hacia lo entendido como lo más íntimo: el sentido de ser feliz, de ser valorado, de ser autónomo, autorrealizado y exitoso. Los partícipes de las acciones de gestión discursiva exponen sus narrativas personales (historias, expectativas, sentires, etc.) son considerados partícipes en una relación dialógica, pero lo son para ser moldeados, calzados según las orientaciones directivas; por ello, tal como será desarrollado más adelante, estas estrategias se dirigen derechamente hacia lo emocional. En este contexto, incluso los sueldos asumen un

fuerte valor como motivador y fuente de significado atando el dinero a sus usos apreciados por una identidad en que la autosatisfacción mediante el consumo y la acumulación resultan centrales. (Alvesson y Willmott, 2001).

He ahí que se gesta el sujeto como un libre elector. La autorrealización, el empowerment, la libre participación, se basan en la opción en la posibilidad de actuar como libre electores en la actividad cotidiana. Esta constitución del sujeto en un permanente libre elector tiene un efecto relevante: los compromisos que desarrolla el sujeto pueden ser mutados rápidamente, y esto es absolutamente necesario dentro de las nuevas formas de gestión que se basan en la comprensión de la organización como un flujo de relacionamientos en constante constitución.

Así “la flexible activación y desactivación de un juego de elementos de identidad están cada vez más en las agendas de los estrategas y diseñadores del recurso humano. Nuevas formas de control pueden ser visualizadas para involucrar o solicitar un procesamiento de subjetividad en orden de constituir empleados que no sólo sean más adaptables sin que también más capaces de moverse mas rápidamente entre las actividades y asignaciones dónde ellos podrían ocupar orientaciones subjetivas o posiciones de sujeto bastante variadas, sobre todo al interior de los grupos de trabajo o equipos autogestionados y multifuncionales. A su vez, la aumentada flexibilidad y multifuncionalidad puede ser acompañada o estimula por el interés de cuestionar las jerarquías y prácticas establecidas, permitiendo crear presiones y oportunidades para la remoción de constricciones sobre el ejercicio de la iniciativa y la responsabilidad” (Alvesson y Willmott, 2001; p. 7). La gestión de individualidad, trabaja así utilizando la ‘libertad’ como herramienta fundamental, libertad que es acorde con una comprensión de organización, que, como veíamos en la segunda parte (“Hacia una(s) Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s)”) es sostenida como más adaptativa, y, por lo tanto funcional a los actuales tiempos postmodernos.

De este modo el sujeto, interesado en resistir a las prácticas establecidas y a las formas de poder jerarquizado, está apto y capacitado para asumir las narrativas de autogestión y libertad individual como articuladoras de subjetividad. Tal como manifiestan Alvesson y Willmott (2001), en principio, tal movimiento puede originar formas de

micro-emancipación; sin embargo, en la práctica, la fluidez y fragmentación de identidad pueden dejar más vulnerables a los trabajadores a los intereses organizacionales y a la apelación de identidades corporativas, socavando las posibilidades de comprometerse en formas organizadas de resistencia. La gestión organizacional de este modo se constituye en la gestación de la 'libertad' individual, el management así, en búsqueda de los beneficios, se transforma en madre del ser humano libre y autónomo, libertad y autonomía que son sus principales herramientas.

## La Organización como Comunidad y el/la trabajador/a como Ciudadano/a Organizacional

Si la persona trabajadora es concebida como autónoma, cuyas acciones dependen de su libre voluntad y es en tanto tal que participa de los procesos de organizamiento, la organización necesariamente será comprendida como una *comunidad democrática*. Ante una administración discursiva caracterizada por un management de autoría práctica, las jerarquías quedan diluidas, así como las prácticas coercitivas, las coordinaciones entre las personas se garantizan más bien por una administración de lo simbólico, en cuyos moldeamientos son gestadas posiciones subjetivas para sus partícipes, quienes, en base a ello auto administran así la propia participación.

De este modo el trabajador se constituye en un ciudadano organizacional, ya que su actuación emerge desde su compromiso individual con la organización, que resulta ser un compromiso fundamentalmente emocional, coincidente con las ansias de autorrealización y libertad individual al ser la subjetividad y la construcción los principales artefactos de gestión. La organización por su parte puede ser entendida como una comunidad democrática. Las personas se articulan a partir de su propia autonomía y los gerentes son facilitadores de procesos intersubjetivos, gobernando, claro, y como veíamos, gobierna a través de la gestión simbólica discursiva, el fundamento sobre el cual se gestan las autonomías individuales.

## ***El/la Ciudadano/a de la Democracia Organizacional***

La gestión inspirada postmodernamente al trabajar con individuos libre electores articula a la organización con el modelo de las modernas sociedades democráticas. Efectivamente la administración postmoderna participa del ordenamiento social mediante la producción y reproducción de un sujeto entendido como libre elector individual. Siguiendo a Rose (1989), las sociedades contemporáneas son gobernadas bajo la noción de individuo libre elector, es el individuo, en tanto autorresponsable, el que puede ser tenido como agente de la acción.

La tecnología de autorregulación en la cual su libertad es desarrollada facilitando los logros organizacionales es así entendida en el marco de una administración más efectiva en el entrono postmoderno, que resulta coherente con los diseños políticos contemporáneos a la vez que con los actuales planteamientos teóricos y epistemológicos en los cuales se están fundando las nuevas tecnologías de administración de la organización como construcción social.

La organización es entendida como una sociedad en la cual todos sus miembros colaboran a voluntad en su devenir, constituyese así a partir de la participación de sus miembros. Ahí la organización emerge de los relacionamientos que estructuran posiciones subjetivas a la vez que las forjan. La mejor administración, por tanto será aquella en la cual los sujetos mismos obedezcan a su propia constitución, ya no son necesarias las estructuraciones organizacionales propias de las teorías hasta hace poco dominantes de management, el trabajador resulta mejor administrado si es administrado por sí mismo.

En este contexto emerge el trabajador como *ciudadano organizacional* (Parker, 2002). Este término ha sido desarrollado con bastante popularidad en el campo del Comportamiento Organizacional en EUA durante los últimos años y refiere al nivel de *compromiso psicológico* que el individuo puede alcanzar en una organización. El centro está puesto en el trabajador como partícipe activo a partir de su libre elección. En orden de justificar esta forma de participación, se han trazado lazos con las ideas de nación liberal democrática, economía de mercado y su superioridad sobre estados, economías y organizaciones dirigidas autocráticamente. “Ahora los proponentes de esta historia sugieren que

la evolución organizacional y social ha mostrado que la coerción externa de la burocracia e implícita en los estudios del trabajo está siendo (y debe ser) reemplazada por un nuevo tipo de organización, postmoderna, postburocrática y basada en el compromiso” (Parker, 2002; p. 51).

Para que las organizaciones comerciales o aquellas del sector público que se transforman tomando el modelo de empresa privada, la sugerencia es que los trabajadores, nosotros, *debemos comenzar a amar a nuestras organizaciones y dar todo lo de nosotros a ellas, operar incluso con odio y pasión* (Parker, 2002). El moldeamiento discursivo realizado siguiendo las prácticas de autoría discursiva mostradas tanto por Shotter y Cunliffe (2002; Cunliffe y Shotter, 2004) y por Hardy y Palmer (1998) permiten articular la constitución discursiva del sujeto con los intereses organizacionales, desarrollando una interioridad subjetiva, o, llámese emocional que coincide con los intereses autorales del directivo que articula discurso.

Las narrativas que instauran la ciudadanía organizacional como la ordenadora de las relaciones al interior de la organización, organización en la cual su administrador actúa como *autor práctico*, se basan en la constitución de una retórica que posiciona tanto a Managers como trabajadores como ciudadanos, reconociendo la importancia de la autorrealización de ambos grupos, “la reciprocidad de derechos y responsabilidades se transforma en un lenguaje estratégico y moral sobre el cual es construida la organización (o el estado nación) basada en el compromiso” (Parker, 2002; p. 52). Así el ‘todos somos parte de esto’, ‘nos autorrealizados en nuestro trabajo’, ‘soy protagonista de este proyecto’ actúan como fuertes articuladores, aun en la precariedad de las relaciones laborales flexibles que caracterizan a las organizaciones contemporáneas. De este modo somos *miembros* de una comunidad flexible y en articulación, somos *miembros* pero como *individuos autónomos y libres*, el trabajador es miembro sin casarse con nada... teniendo relaciones apasionadas e intensas, mediante los llamados grupos de trabajo, equipos, círculos de calidad, proyectos conjuntos u otros, es ahí que construimos *un nosotros momentáneo pero intenso*.

Estos intentos de definir el significado de la membresía, ‘ser uno de nosotros’, son centrales para entender la formulación de subjetividades al interior del espacio de trabajo.

Las prácticas narrativas utilizadas por los administradores orientadas a la constitución de este *nosotros* puede ser caracterizada como una práctica administrativa que combina varios elementos de significación para constituir una nueva forma de subjetividad en el trabajo. El mito de un miembro organizacional comprometido con su actividad, con su quehacer, con su equipo de trabajo, con su proyecto “es una tecnología moral poderosa la cual, en un torcido eco de la historia de la humanización, reemplaza el garrote externo por la zanahoria interna” (Parker, 2002; p. 54).

En coherencia con la construcción de un sentido común que enlace todas las posiciones y los quehaceres, tarea propia de una gestión estratégica discursiva, de un manager como autor práctico, los nuevos autores organizacionales preocupados de la transformación tecnológica de las nuevas teorías organizacionales postmodernas se han orientado a hablar de la gestión espiritual y de las almas organizacionales, “redescribiendo la organización como un tipo de cruzada espiritual, algo que, por lo tanto, debe ser creído con pasión” (Parker, 2002; p. 56).

### ***La Organización como Comunidad***

Si consideramos la noción de organización que se ha articulado en sus teorizaciones postmodernas, podemos apreciar que los empleados están siendo alentados a dar extraordinarios esfuerzos porque ‘ellos lo quieren’. Esto es que nosotros, tú y yo, estamos siendo estimulados a reimaginar nuestra organización de trabajo, la universidad, la empresa, la industria, como si esta fuera una comunidad... de hecho parte del trabajo del manager como autor práctico podría ser entendido como facilitar la emergencia de la organización como comunidad, claro llevando él o ella, la autoría de esta; el resultado de esta constitución de la organización como comunidad y de uno como su ciudadano, partícipe, debe ser una feliz coincidencia entre nuestros deseos y aquellos de los otros partícipes de la organización, en particular, de los accionistas...

Parker describe este proceso de modo bastante claro y desencantado: “En una narrativa simultáneamente contada por muchos de los superstars de la teoría social, los grandes pensadores de la tercera vía, los gurús del negocio de las víboras petroleras y los libertarios

corporativos, se explica que, debido a la implacable disolución de las certezas establecidas de la modernidad y la emergencia de un orden social basado en múltiples asociaciones transitorias, las organizaciones necesitan hacerse más cohesivas en términos valóricos. Las estabildades de lugar, estado, trabajo, finanzas, tecnología y así sucesivamente ya no pueden ser asumidas porque el cambio se transforma en la única constante. Supuestamente, las formas de organización social están siendo 'destraditionalizadas' mientras los individuos están en creciente peligro de anomia y escepticismo a la vez que sus viejas comunidades se disuelven a su rededor. (...) El compromiso organizacional es entonces articulado como potencial defensa contra la marea del cambio social" (Parker, 2002; p. 67).

Los sujetos son asumidos formando parte de una producción colectiva, son ciudadanos de la organización, son sus creadores y partícipes; la organización de este modo es explícitamente entendida como una comunidad intersubjetiva una comunidad en la cual el cumplimiento de los objetivos orgánicos coincide con el deseo de autorrealización. La gestión se basa de este modo en el moldeamiento simbólico en el cual pueden ser producidas prácticas lingüísticas que conseguirían ser asumidas por los hablantes como autonarraciones, articulando la historia de subjetivación, con los actuales relacionamientos y sus consiguientes moldeamientos simbólicos, generando ahí una identidad en la cual cumplimiento de objetivo y deseo de autoactualización vienen a ser la misma cosa, libertad como cuerpo de las formas actuales de administración. Esta simetría o coincidencia, base del compromiso del sujeto que lo constituye en miembro es sincrónica a su articulación flexible y, por lo tanto, cambiante con *su comunidad*.

Lo anterior podría resultar una paradoja. El sujeto es comprometido íntimamente, gestado desde su propia alma, pero éste en sí, para las formas de administración postmodernas, es irrelevante en tanto entidad; en efecto, no es relevante para los resultados productivos, lo que importa son los relacionamientos que facilitan las posiciones subjetivas. El moldeamiento de sujetos es el que permite el flujo de actividad, sin embargo, el sujeto en cuanto tal no reviste de una preeminencia significativa que le signifique a la organización la necesidad de su permanencia en las relaciones sociales que la gestan. De ahí su intercambiabilidad, lo que destacan varias de las tecnologías de gestión postmoderna revisadas: desde la gestión por competencias,

hasta la gestión estratégica discursiva. A pesar del papel que le corresponde al Sujeto en este devenir de la organización como construcción social, el Sujeto en tanto tal *no importa*, son sus acciones las relevantes, acciones que puede hacer en una organización u otra, fluyendo y migrando de las conversaciones.

De hecho la misma noción de sujeto, como entidad no estable y preexistente, sino que moldeándose y realizándose a partir del flujo de las relaciones sociales gestadas discursivamente, le permite sostener este tipo de gestión. Por ello no es una paradoja. Tal como veremos en el siguiente capítulo, justamente la producción de una subjetividad que esté alineada con las nociones de libertad y autonomía, generaría identidades que podrían comprometerse absolutamente por un momento, mutando continuamente de relacionamiento y, también, de compromiso.

# **Seducción del Sujeto para la Gestión del Organizamiento como Simulacro**

---

La gestión discursiva de organizaciones tiene como uno de sus principales medios de realización a la gestión de subjetividad que, como hemos visto, se ejecuta mediante la constitución de una entidad individual libre de optar. Sus acciones, por lo tanto, son construidas como emergiendo de opciones individuales, así, los partícipes del discurso son aludidos como entidades individuales que, bajo opciones personales, deciden su devenir autodeterminando las acciones a realizar.

Las narrativas contemporáneas, base de la gestión discursiva postmoderna, que inscriben un sujeto individual como libre elector, construyen al núcleo de la libertad de elección como el dispositivo de control con el cual este individuo libre elector puede ser la fuente correcta de las acciones requeridas para la gestión contemporánea de organizaciones. Es en esto en lo que quiero penetrar en este capítulo.

Tomando una descripción de Rose (1998), el 'individuo libre' resulta una *invención* coherente a las nuevas formas de ordenar sociedades y, en particular, de articular organizaciones en el contexto de la administración postmoderna que, tal como se describió en la segunda parte, se orienta a la flexibilización organizacional.

Es el 'individuo libre' el que se considera a sí mismo fuente de su accionar, esto como derecho, pero también como responsabilidad... la de obedecer a sus propios deseos. Siguiendo a Bauman (2001), justamente los deseos, comprendidos alguna vez como la fuerza íntima que podría oponerse a toda dominación externa, resultarán el mecanismo de control más adecuado y efectivo para la realización de la

gestión postmoderna, gestión que opta por relacionamientos flexiblemente articulados en vez de estabildades.

El individuo libre que opta por deseo, más que por deber moral, comprueba su libertad en la posibilidad de seguir a sus deseos, mutando de relacionamientos, comprometiéndose intensamente pero momentáneamente.

He ahí que puede ser desarrollada la organización sin órganos, tomando la imagen de Deleuze y Guattari (1980). Aquella organización que no está atada a ninguna permanencia, sin definición que la pueda capturar. Esa es la organización 'postmoderna', aquella que requieren los 'tiempos postmodernos'.

## **La Invención del Individuo Libre como Artefacto de Orden Social**

Siguiendo con una comprensión discursiva, la individualidad emerge de las relaciones sociales, no se trata de una propiedad dada o preexistente. El discurso interpela a los sujetos, es en este proceso en el cual nos constituimos de determinadas manera, y no se puede evitar las percepciones de nosotros mismos y de los otros a las que el discurso nos invita. Las narrativas en las cuales somos construidos como incluidos o excluidos inscriben nuestros derechos y deberes a decir y hacer qué cosas. Desde este punto de vista la constitución contemporánea del 'individuo libre', debe ser comprendida como una producción social que sostiene y promueve un orden de relaciones sociales.

Por lo anterior, vale la pena considerar la noción de individuo libre tanto como proceso constructivo a la vez que según sus efectos. Si bien no quiero entrar a profundizar sobre las teorías de subjetivación en ciencias sociales<sup>37</sup>, sí quiero referir a algunos aspectos que creo relevantes para comprender a la producción del individuo libre como

---

<sup>37</sup> Al respecto, entre muchos otros, se puede consultar el libro de Judith Butler (1997) "Mecanismos Psíquicos del Poder" donde hace una revisión que pasa desde Hegel hasta Foucault, pasando por Freud y Althusser.

una producción apta para la gestión postmoderna de las organizaciones.

Siguiendo a Foucault (1982) el sujeto es constituido por el poder visto como una fuerza productiva. Este poder creador emerge y se desenvuelve en la vida relacional cotidiana categorizando y demarcando al individuo, imponiéndole con ello una ley de verdad que él tiene que reconocer y seguir, al mismo tiempo que otros deben hacerlo en él. De este modo el sujeto puede resultar sujetado a otro, por control o dependencia, como también puede ser sujeto a su propia identidad, es decir, a las narrativas que lo circunscriben de tal o cual manera.

Así, Butler (1997) señala que “la forma que asume el poder está inexorablemente marcada por la figura de darse la vuelta, una vuelta sobre uno/a mismo/a o incluso *contra* uno/a mismo/a. Esta figura forma parte de la explicación de cómo se produce el sujeto, por lo cual, en sentido estricto, no existe un sujeto que se dé la vuelta. Por el contrario, la vuelta parece funcionar como inauguración topológica del sujeto, como momento fundacional” (p. 13). Esta vuelta sobre sí es realizada a través de la interpelación discursiva.

Desde este punto de vista, el individuo libre, considerado como base de las prácticas de gestión discursiva, se constituye como tal a través de la misma realización de aquellas prácticas que lo interpelan como tal.

En efecto, la gestión orientada al moldeamiento de la subjetividad a través de los discursos de autonomía y emancipación coincide conexamente con las formas de gobierno descritas por Nikolas Rose (1989): “los ciudadanos de las democracias liberales están para regularse a sí mismos, los mecanismos de gobierno los construyen como participantes activos en sus vidas (...) Los ciudadanos moldean sus vidas a través de elecciones que hacen acerca de la vida familiar, del trabajo, del ocio, del estilo de vida y la personalidad y sus expresiones” (Rose, 1989; p. 10).

Así la individualidad resulta un asunto de gobierno, o de gestión. La producción de individualidad guía la posibilidad de acción, poniendo en orden sus efectos posibles (Foucault, 1982), he ahí su valor administrativo. Foucault (1982) entiende gobierno como la acción de estructurar el posible campo de acción, según Rose (1989) esto se realiza para alcanzar ciertos fines políticos y sociales.

Si bien Foucault (1982) consideró la libertad como condición de ejercicio del poder, la pensó como una intransigencia contra éste, de ahí que llamó a esta relación paradójica 'agonismo' ya que es lucha e intransigencia contra el poder a la vez que su provocación. Aquí, sin embargo estamos describiendo una libertad que en sí misma, en su expresión abierta de resistencia a las formas jerarquizadas de poder, se puede constituir en un sofisticado artefacto para el desempeño del gobierno.

La autonomía como dispositivo de control no requiere de algún artilugio externo que mediante la coerción garantice el cumplimiento de las actividades necesarias para la efectividad organizacional. Tomando el concepto de Alvesson y Willmott (2001), el sujeto resulta un trabajador de la identidad. A través de las prácticas de gestión simbólica realizadas tanto en la organización como en su contexto, el sujeto resulta apelado como un ser capaz y responsable de autodirigirse hacia su propia realización individual y de hacer coincidir ésta con el desarrollo de las tareas organizacionales; para ello se le ofrecen los caminos de la colaboración conjunta, el éxito personal, el prestigio por los logros y competencias alcanzados, construyendo al sujeto que puede ser tenido como libre ejecutor autónomo de sus opciones. El dinero, en este contexto, también puede operar con el fuerte gancho simbólico de la vida ofrecida mediante el consumo. La apelación a responder al verdadero ser que llevamos dentro y que debemos realizar, algo que ya había incorporado la psicología, en particular, la psicología humanista, a las prácticas de gestión organizacional, reaparece con las técnicas de inclusión de posiciones y moldeamiento de sujetos a través del *managemet* discursivo.

La estética del self autónomo, libre está trazando de un modo fundamental las vías a través de las cuales hombres y mujeres se entienden, experimentan y evalúan a sí mismos, a sus acciones y a sus vidas. Siguiendo a Rose (1998) esos ideales concernientes a nuestra existencia como individuos, moldeados a partir de las relaciones sociales gestadas discursivamente, habitan en nuestra interioridad psicológica, constituyéndola, o, en palabras de Rose, *inventándola*, animando y explicando nuestras conductas, encaminándonos hacia la lucha por la autorrealización, la autoestima y la autosatisfacción en la vida cotidiana.

Nikolas Rose en “Inventing our Self” (1998), abordando las actuales formas de gobierno que erigen como base del ordenamiento social a la constitución del individuo autónomo, describe cómo ese trabajo constitutivo es autoelaborado y autoadministrado, *inventándonos a nosotros mismos*, tal como lo manifiesta el título. “El gobierno trabaja actuando a distancia sobre estas elecciones, forjando una simetría entre los intentos de los individuos de vivir una vida que valga la pena para ellos y los valores políticos del consumo, rentabilidad, eficacia y orden social” (Rose, 1989; p. 10). Es esta simetría su principal herramienta. Simetría que se transforma en asimilamiento.

Hablar de la invención del self no intenta sugerir que seamos víctimas de un engaño. *Lo que es inventado constituye nuestra verdad*: “Sugiero que las nuevas formas de gobierno que están siendo inventadas en muchas naciones post-estado-de-bienestar al finalizar el siglo veinte han comenzado a depender, quizás como nunca antes de la instrumentalización de las capacidades y propiedades de los ‘sujetos de gobierno’, y, por lo tanto, no puede ser entendido sin dirigirse a estas nuevas formas de entendimiento y acción sobre nosotros mismos y otros en tanto ‘seres libres de elegir’” (Rose, 1998; p. 13).

Los lenguajes, técnicas, formas de experticia y modos de subjetivación constitutivos de las modernas democracias liberales han sido hechos posibles y moldeados por los modos de pensar y actuar de las llamadas disciplinas psy<sup>38</sup>. La constante apelación al sujeto, a su interioridad, a la necesidad de escuchar su alma, respetarla y desarrollarla ha inscrito al sujeto contemporáneo.

Los modelos psicológicos tienen consecuencias efectivas sobre prácticas sociales, de investigación y políticas también. Tal como lo señala Rose, en el mundo contemporáneo, “nuestros seres son definidos, construidos y gobernados en términos psicológicos, constantemente sujetos a técnicas psicológicamente inspiradas de autoinspección y autoexaminación. Y los problemas de definir y vivir una buena vida han sido trasladados desde el plano ético al plano psicológico” (Rose, 1989; p. xiii). Por lo tanto las argumentaciones provenientes de las

---

<sup>38</sup> Las disciplinas ‘psy’ son aquellos saberes y tecnologías dirigidas directamente al conocimiento e inscripción de la subjetividad, incluyendo a las distintas formas de psicología, a la psiquiatría y a otras prácticas y saberes orientados al conocimiento y moldeamiento de las almas (Rose, 1989).

disciplinas psy están ligadas íntimamente con las técnicas de ordenamiento social. Sus teorizaciones son traducidas en tecnologías. En este sentido Rose es enfático: “el conocimiento y técnicas psicológicas soportan relaciones de poder (...) Su rol es mucho más que la legitimación del poder. Ellos forjan nuevos alineamientos entre las racionalidades y técnicas del poder y los valores y ética de las sociedades democráticas” (Rose, 1989; p. 4).

Los efectos contemporáneos de las disciplinas psy tiene su mejor ilustración en esta noción de individuo libre, autogestionado, capaz de articularse intensa a la vez que flexiblemente a los otros. “Yo sugiero que las disciplinas psy han moldeado y caracterizado lo que nosotros tomamos por libertad, autonomía y elección, en nuestras políticas y en nuestras éticas, en el proceso, la libertad ha asumido una forma inescapablemente subjetiva” (Rose, 1998; p.16).

Tal como lo manifiesta Rose (1998) “las formas de libertad en las que habitamos hoy están intrínsecamente unidas a un régimen de subjetivación en la cual los sujetos no son meramente ‘libres de elegir’, sino *obligados a ser libres*, para entender y actuar sus vidas en términos de elección bajo condiciones que sistemáticamente limitan las capacidades de muchos para moldear sus propios destinos” (p.17). Las constantes apelaciones a través de las cuales emerge el sujeto en las prácticas administrativas postmodernas requieren de un sujeto *libremente comprometido*, es decir es reconocido con una voz a partir de la cual puede participar como interlocutor desarrollando su posicionamiento, pero este desenvolvimiento en el diálogo organizacional es para su moldeamiento en pos del logro del compromiso, un compromiso gestado desde el propio deseo, desde la propia intimidad.

“Hemos sido liberados de las prescripciones arbitrarias de las autoridades religiosas y políticas (...) para ser unidos en relación a nuevas autoridades, las cuales son más profundamente subjetivantes ya que aparecen emanando desde nuestros propios deseos individuales de autorrealización de nosotros mismos en nuestras vidas cotidianas, para oficiar nuestras personalidades, para descubrir quién realmente somos. A través de estas transformaciones nosotros nos hemos inventado a nosotros mismos con todos los ambiguos costos y beneficios que esta invención ha conllevado” (Rose, 1998; p.17)

La gestión postmoderna de organizaciones se basa en el trabajo con las bases simbólicas que cimientan la libre elección de los partícipes. Los sujetos son descritos como entidades libres y autónomas, generadoras de sus propias acciones, no bien esas acciones se sustentan en el marco simbólico que está siendo intervenido por las acciones autorales que puedan emprender los gerentes utilizando técnicas discursivas.

El sujeto está sujeto a su contexto social discursivo. Los discursos construyen objetos y sujetos, en definitiva órdenes de mundo y de relación. Toda lengua es una legislación y cada categoría es un ejercicio de poder. Es ahí donde encontramos un lugar como sujetos. De este modo la subjetividad se constituye en un objeto político ya que las formas simbólicas no son ajenas a las políticas de producción del significado (Serrano, 1996). Estas políticas que producen y moldean los significados no son neutrales, responden a intereses ligados a sostener un orden social, y a mantener una orientación para las relaciones de la organización: los beneficios. Por lo tanto, si los sujetos son constituidos como libres para el desarrollo de estas políticas, su libertad está construida y determinada por el ordenamiento social tras la gestión discursiva.

## **Gestando y Controlando la Subjetividad: Seducción, Deseo y Control**

Tal como se puede apreciar, en la gestión discursiva de organizaciones, los lugares de enunciación desde los cuales se construyen las relaciones sociales, generando discursividad, no son simétricos. Y esto resulta menos evidente cuando el ejercicio del poder ocurre mediante el directo moldeamiento simbólico.

La gestión discursiva de organizaciones, a través de su estrategia de escucha, inclusión y moldeamiento busca abarcar los principales espacios de relación al interior de las organizaciones. Pero no sólo eso, sino que va también más allá de la organización, al coincidir la constitución del individuo libre automotivado desde su intimidad con los discursos que crecientemente inundan los diversos espacios de relación. Tal como lo ha señalado Rose (1998) es esto lo que caracteriza

a la gestión contemporánea de sociedades, realizándola fundamentalmente mediante medios simbólicos. De hecho, es en la conexión de estos discursos donde radica la fuerza de la gestión discursiva.

He dicho que la acción de management discursivo se realiza incluyendo posiciones descritas como individuos libres dotados de autonomía y de una voluntad de autorrealización que podría guiar su libre elección. También se ha detallado que la noción de individuo libre es un invento que constituye a la propia subjetividad, y a su propia libertad, como un dispositivo de control.

Pero ¿cómo se concreta el operar de ese dispositivo de control? Como a continuación revisaremos es a través de seducción. El esclavo es coaccionado a actuar, el individuo libre es seducido, la seducción marca el camino por donde transitará la libertad del individuo.

### ***La Gestión Discursiva hacia la Emoción***

Las formas de gestión postmoderna se basan en la inclusión de un sujeto motivado desde su interioridad, capaz de conectar sus procesos de autorrealización con la realización de los objetivos organizacionales. La administración discursiva conecta/moldea los intereses de los sujetos para articular las distintas posiciones, las distintas hablas en una orientación compartida, aunque no necesariamente homogénea.

Para conectar posiciones el gerente/autor-práctico pregunta y escucha las interioridades de los sujetos, expone su interioridad como herramienta para categorizar los espacios de interacción como espacios de diálogo íntimo y relajado, desarrollando así la simetría de la relación dialógica como medio para lograr los propósitos autorales. Así la acción autoral, al dirigirse a la apertura y conexión de intimidades, en definitiva se dirige al compromiso emocional.

Siguiendo a los teóricos organizacionales discursivos Hardy, Lawrence y Phillips (1998), las emociones son despliegues personales de estados movidos y agitados, tales como alegría, amor, rabia, temor, tristeza, ahogo, construidas socialmente, formando parte esencial de la construcción del individuo. Las emociones son productos semióticos que son construidos, aprendidos e improvisados a través de las

performances cotidianas, performances siempre relacionales (Hardy, Lawrence y Phillips, 1998).

Las emociones se constituyen y movilizan en la relación. Así, según Collins (en Hardy, Lawrence y Phillips, 1998), en tanto seamos contruidos como partícipes de una interacción, validados como interlocutores cocreadores de la conversación, serán movilizadas energías emocionales hacia una dirección potenciando la ejecución de determinado tipo de prácticas, favoreciendo así la consecución de los objetivos gerenciales; todo lo contrario si somos contruidos como ignorados o rechazados, estas energías se orientarían a facilitar acciones contrapuestas. De modo que el tipo de relación establecida determina la llamada 'energía emocional'. Por otra parte las mismas narrativas en las cuales somos incluidos también moldean la acción humana ya que "ellas corporizan motivos, sentimientos, aspiraciones y metas" (Hardy, Lawrence y Phillips, 1998; p. 72).

Las emociones han sido consideradas la prueba irrefutable de la existencia de una individualidad a priori (Gil, 2002), el aspecto innegablemente íntimo de los individuos. Sin embargo, como vemos las emociones son parte constitutiva del proceso de construcción de la subjetividad, y son el dispositivo que tiene más consecuencias personales al crear una profundidad íntima, ligándose a la comprensión del 'alma humana' (tenida como la cualidad diferencial del ser humano), a la vez que materializadas en el cuerpo individual, cubriendo el proceso social en el que ha sido constituido bajo el manto de lo natural e intrínscico (Gil, 2002).

Las emociones operan como un dispositivo que prescribe la agencia, y se establece como molde del deseo, considerándose en definitiva el eje de la subjetividad de nuestros individuos (Gil, 2002). Por ello, la fuerza de las emociones está en su posibilidad de generar efectos inmediatos, no pasa por el filtro de la evaluación racional, sino que se orienta a la fuente de acciones de un individuo libre elector: ... lo que le nace desde su interior...

De acuerdo a los teóricos organizacionales discursivos Hardy, Lawrence y Phillips (1998) los estudios que han adoptado una mirada discursiva crítica han estudiado más que nada la explotación emocional a través de la utilización, por ejemplo, de la sexualización de los espacios de trabajo para estimular la productividad, o bien han

estudiado emociones negativas como angustia, temor, vergüenza, culpa o agobio. Sin embargo, según ellos es necesario concentrarse en las emociones positivas, aquellas que se conectan con las aspiraciones individuales, como por ejemplo aquellas involucradas en trabajos artísticos, a las cuales está ligado el placer del despliegue de la propia creatividad. La recomendación de estos autores organizacionales discursivos por lo tanto es dirigirse hacia estas últimas que podrían dar a la gestión la energía facilitadora de la fuerza emocional, así son estas emociones 'positivas' ligadas a la autorrealización de los sujetos justamente las trabajadas por las tecnologías de gestión discursiva.

La gestión discursiva, consciente de la constitución social de los individuos, y de su emocionalidad, conciente también de su centralidad para la emergencia de acciones, elabora 'emociones positivas', versus la imposición de una emocionalidad a ser asumida, como podría ser una deliberada sexualización de un espacio de trabajo, caso muestran Hardy, Lawrence y Phillips (1998) como un ejemplo no deseable. Las 'emociones positivas' son aquellas que se basan en el despliegue de la intimidad del sujeto en el proceso de moldeamiento, proceso que es central en la autoría práctica de la gestión discursiva.

Así la gestión discursiva presenta conexiones con las formas de gestión social desarrolladas más allá de la esfera organizacional. Virilio (2000) nota que las actuales formas de control se basan en la utilización de lo emocional, mediante la imagen, la corporalidad, la alusión al sentimiento, éstas resultan estrategias que vemos cotidianamente. La constante apelación al sujeto, a su intimidad, en particular a través de los medios de comunicación: 'nos interesan las vidas íntimas de los personajes', 'tu vida íntima', 'estamos para escucharte, escuchar tu alma'.

Efectivamente, la gestión discursiva administra las relaciones como artefacto religioso al dirigirse más a lo que sentimos que a lo que pensamos acerca de las cosas; los objetivos organizacionales deben ser conectados con la profundidad de la persona construyendo órdenes, verdades, y una moral digna de ser defendida como natural. Esta es la seducción operando.

## ***Administrando con Seducción***

El énfasis de lo emocional en la gestión discursiva es significativo. Identidad y, como su núcleo, la emoción, son los principales artefactos del management fundado discursivamente. Las profundidades de la subjetividad son moldeadas, produciendo una ‘emocionalidad positiva’.

Shotter y Cunliffe (2002, y Cunliffe y Shotter, 2004) explícitamente recomiendan la presencia corporal, la mirada en los ojos, el tono de voz, la postura corporal, entre otros, como parte de la autoría práctica, entendida como una acción dialógica corporizada. Esas recomendaciones calzan con el encatramiento corporal de lo emocional. En palabras de Hassard, Holliday y Willmott (2000) se busca ya no sólo el control de las mentes de los trabajadores, sino que el control de los corazones también, y uno de los modos a través de los cuales se realiza es con el cuerpo; se busca “administrar la estética del cuerpo (por ejemplo, la cercanía, la calidad del contacto visual) valorada para comunicar a los corazones de los empleados” (p. 7). Narrativas corporizadas que construyen la profundidad personal desde la cual será hecha toda interpretación, toda acción, toda libre elección. Esto es la seducción como táctica de control.

En el libro “De la Seducción” de Jean Baudrillard (1989), el autor realiza una relevante descripción de los mecanismos y tácticas contemporáneas a través de las cuales son producidos y controlados los individuos a través de prácticas discursivas. Insisto, no es necesario que exista un contundente argumento ontológico y epistemológico explícito para que tácticas discursivas orientadas directamente a la producción de la subjetividad sean los principales mecanismo de control contemporáneo. De hecho ya muchos administradores están aplicando este tipo de técnicas sin necesariamente haber leído autores organizacionales postmodernos. En todo caso, la práctica organizacional discursiva sí describe explícitamente herramientas para la gestión de sujetos con el cuidado y concreción que proporciona una buena argumentación. He ahí su conexión con prácticas que ya están siendo desarrolladas, permitiéndole un afinamiento de la herramienta hacia la perfección de la tecnología, amparada además en una teoría social que toma como cimiento a los procesos de construcción social.

En este contexto, las prácticas de gestión discursiva orientadas a la administración de los relacionamientos a través de la gestación de subjetividad calzan con las descripciones de Baudrillard. En efecto la práctica de management discursivo se conecta ampliamente, como hemos visto, con las técnicas contemporáneas de control social: se gesta a través de la manipulación explícitamente simbólica, se dirige al sujeto, componiendo su interioridad, a la vez que lo edifica como un individuo libre elector.

Así, Baudrillard (1989) encuentra una nueva metáfora para referirse a la subjetividad en los contextos contemporáneos, metáfora que resulta adecuada para ilustrar los efectos subjetivos de la administración postmoderna: hoy los sujetos son *terminales*.

Si es en las relaciones sociales donde, a medida que se habla, se construyen y cambian las categorías sociales con las cuales podemos no sólo acceder a un mundo sino que constituirnos como sujetos individualizados desde lo social, el hecho de que las prácticas administrativas contemporáneas estén ocupando crecientemente espacios de relación con narrativas orientadas al moldeamiento de las profundidades humanas, es significativo. La gestación situada de nosotros como sujetos constituidos en una historia social localizada cede paso al trabajo de la seducción, del moldeamiento de nosotros mediante la ejecución de la táctica.

La táctica discursiva coge, mediante la escucha y la cercanía, la historia de subjetivación situada del sujeto, sin embargo, esto es para que una vez contenida, sea moldeada. La práctica autoral es una práctica de moldeamiento. La táctica transmite al sujeto la imagen y testimonio de lo que es; al sujeto lo único que le queda es autogestionar esta imagen, autoseducirse con ella, constituyéndose en terminal de la red. Abrimos nuestros corazones para ser conectados a la red del ordenamiento organizacional, ahí recibimos la imagen de cómo es nuestro corazón, cómo son nuestros sueños y deseos, cómo es ser hombre, o mujer, qué es lo que debo hacer, qué es lo que debo hablar, cómo me debo mover... a nosotros sólo nos queda administrar esa imagen, modularla.

Así, la lógica de las redes de gestión simbólica constituye a los sujetos no en interlocutores, sino en terminales. La red actúa monológicamente, no dialógicamente; no hay localización ni posiciones determinadas. La ubicación de la autoría práctica en la posición del gerente y su

habilitación para el moldeamiento simbólico de las intimidades interpretativas *extingue la dialogía* y es esto el aspecto en el cual debo insistir: *Cuando hay una autoría, no hay coautores, hay seducción*. El conexiónamiento de las historias de subjetivación en el discurso absorbente de la gestión discursiva por el desempeño de la autoría práctica suprime la construcción común; no hay alteridad, solo nos queda inventarnos a nosotros mismos según el plan autoral como confirmación de la lógica de red, en la que los sujetos quedan en posición de exterminación... exterminan su propia posición situada como sujeto generado en una historia social localmente desarrollada bajo el manto del nuevo acuerdo compartido *dirigido* por el autor práctico.

Estas absorbentes redes discursivas que son tendidas sobre todos las localizaciones, al constituir a los sujetos como terminales en posición de exterminación, funcionan del mismo al mismo sin pasar por el otro, reconduciendo y reproduciendo la misma matriz tal cual lo realiza el código genético. Operando con el mandato de la seducción se compone un cuerpo de diferencias que no constituyen alteridad. La organización es construida polifónicamente armónica. La armonía de la polifonía es gestada mediante la gestión estratégica del discurso.

La seducción abarcando diversidad de posiciones, articulándolas, construyendo interioridades, hace de la gestión discursiva el medio para desplegar un efectivo control de mando a distancia, donde todas las posiciones queden conectadas y articuladas a través del mecanismo de la libre elección siguiendo la propia interioridad. “Incluso el código genético sirve de teclado de mando a los seres vivos, allí donde se juegan las combinaciones y las variaciones infinitesimales de su ‘destino’: destino ‘tele’ onómico, que evoluciona en la pantalla molecular del código” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 151). A los sujetos sólo nos queda operar la imagen que recibimos de nosotros mismos, “el destino transformado en tablero de mandos operacional. Tras nuestra pantalla de telemando biológico, ya no hay juego, ni cosa alguna en juego, ni ilusión ni puesta en escena: ya no queda otra cosa que hacer sino modularla, jugar con ella como se juega con las tonalidades o los timbres de una cadena estereofónica (...) ya no hay un reto musical, sino un reto tecnológico de modulación óptima del teclado estéreo. Magia de la consola y del tablero de mandos: la manipulación del medium es la que gana” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 151). La gestión discursiva gana.

Esta es la seducción con que opera el gobierno de la organización como construcción social, “vanidad de estas fórmulas en las que el término de seducción es fantásticamente rebajado y tergiversado de su sentido literal, de encanto y de sortilegio mortal, hacia una banal significación de lubricación social y de técnica de las relaciones (...) semiurgia suave, tecnología suave (...) Energía suave, seducción blanda. Lo social al nicho” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 164).

### ***La Seducción opera mediante el deseo***

El dispositivo fundamental a través del cual se concreta este mecanismo de control por seducción es el deseo. El deseo ha sido erigido como el centro de la emocionalidad humana. Las disciplinas psy lo han levantado como tal y han sugerido que en él se haya la libertad del sujeto individual frente a las imposiciones que instaaura la sociedad. El ‘ello’ de Freud, innato a todo ser humano, se encuentra contra el ‘super yo’, el deber moral interiorizado impuesto desde la sociedad.

El deseo ha sido alzado como un conjunto de tendencias impulsivas que parten del cuerpo, con toda la fuerza naturalizadora que esta noción incluye, y es descrito como independiente de la educación y la cultura, exigiendo su satisfacción inmediata atendiendo al principio del placer, principio explicado como individual, egoísta, acrítico e irracional.

El deseo, de este modo se levanta como el fundamento de la emocionalidad, pureza de la individualidad, no contaminada con ninguna suciedad proveniente de lo ajeno, de lo social. El individuo verdaderamente autónomo sabrá discriminar entre lo propio y lo ajeno para decidir con libertad. Según Bauman (2001), el deseo es el *spiritus movens* del sujeto contemporáneo “un fenómeno volátil y efímero, evasivo y caprichoso, y esencialmente no referencial; una motivación autoengendrada y autoperpetuada que clama sin necesidad de una apología o justificación por una causa u objetivo” (p. 13).

La necesidad como motor de acción ha sido reemplazada por el deseo, y esto tiene sus efectos. La necesidad resulta más permanente, inflexible y finita; en cambio, el deseo resulta “mucho más fluido y por consiguiente extensible que la necesidad debido a sus enlaces

relativamente ilícitos con los sueños inconstantes y plásticos de autenticidad y de expresar al verdadero ser interno” (Bauman, 2001; p. 14). Entonces es hacia el deseo donde debe dirigirse la seducción, construyendo deseo de prestigio, deseo de éxito, deseo de autorrealización, deseo de creatividad, deseo de protagonismo, deseo de intensidad... Deseo teleconstituído a partir de la seducción ejercida como moldeamiento simbólico de identidad y profundidad emocional.

Tal como hemos visto, la seducción que opera en la gestión postmoderna de organizaciones no es aquella que permite la transfiguración del sujeto para derribar los límites de su identidad trascendiéndose a medida que borra los límites de la individualidad. Esta seducción opera un mecanismo inverso, hacia la constitución de los límites individuales, reforzándolos, dirigiéndose a la constitución de lo emocional, la profundidad de lo individual. “Seducción psicologizada que resulta de su vulgarización cuando se levanta sobre el occidente la figura imaginaria del deseo (...) La forma del deseo sella el paso histórico del estatuto del objeto al del sujeto, pero este paso no es sino la perpetuación sutil e interiorizada de la servidumbre. Primeros resplandores de una subjetividad de masas, en el albor de los tiempos modernos y de las revoluciones - primeros resplandores de una autogestión, por los sujetos y las masas, de su servidumbre, bajo el signo de su propio deseo. La gran seducción comienza, pues si el objeto es dominado, el sujeto es seducido” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 164).

Así principio del placer y principio de realidad han firmado un pacto cuya mesa de negociación fue la seducción: la búsqueda del placer se transforma en el comandante del mantenimiento del orden (Bauman, 2001). “Esta estrategia suave es la que va a desplegarse social e históricamente: las masas serán psicologizadas para ser seducidas. Serán vestidas con un deseo para ser apartadas de él (...) ¡Pobre masas seducidas y manipuladas! Se les obliga a soportar su dominación a fuerza de violencia, se les obliga a asumirla a fuerza de seducción” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 164).

Si la técnica es bien ejecutada no es necesario un capataz que vaya con castigos para disciplinar al otro. El control está ahí puesto en el interior del individuo. Es al individuo al que le toca autogestionarlo.

Las tácticas discursivas de gestión organizacional que se dirigen hacia el moldeamiento de la subjetividad, conectando deseos con intereses

estratégicos directivos, resultan coherentes con las lógicas organizativas postmodernas pues instauran como sustrato de conectividad al deseo, intenso, a la vez que mutable y perecedero. Por ello los deseos podrían llevar adelante el carro de la organización y también de la sociedad, ya que el orden, bajo tácticas simbólicas, usa lo disgregable y espontáneo como material de la edificación organizacional.

El deseo jamás es saciado, es una fuerza imparable y constantemente en movimiento. Como lo manifiesta Bauman (2001), el deseo, tal como ha sido alzado, se conecta y tiene como forma de expresión al consumo.

En consonancia al deseo, el acto de consumir es descrito como esencialmente perecedero, mutable y en busca de satisfacción; constantemente se comienza de nuevo; por lo anterior se señala que el consumo va detrás del deseo, como satisfacción y origen de placer. Así el deseo se concreta como acto de consumo, no la consumación como algo logrado, siempre se está por lograr. Siguiendo a Bauman (2001), la 'supervivencia' del consumidor no se refiere a la de su cuerpo o la de su identidad social, sino a la del propio deseo: el deseo que hace el consumidor.

Ya que el deseo coincide con el consumo, resulta relevante conectar las prácticas de gestión simbólica a través de seducción con la constitución del trabajador en un consumidor.

### ***Deseo y Consumo, o el Trabajo como Consumo***

El trabajador que es gestionado discursivamente y, por tanto, es capaz de comprometer su subjetividad en los relacionamientos que construyen organización como respuesta su propia motivación, a su propio deseo, participa de los relacionamiento en tanto estos se articulen con esta interioridad personal. Por ello el trabajo simbólico del gestor organizacional se basa en el moldeamiento subjetivo, el moldeamiento de los deseos. Actuar para satisfacer los deseos hace del trabajo mismo, en cuanto permita esta satisfacción de deseos, un acto de consumo. El trabajo, por lo tanto puede llegar a constituirse en una acción de consumo, pudiendo ser juzgado, así desde la estética de lo deseable.

El consumo es caracterizado como una actividad fundamentalmente individual en cuanto es guiada para satisfacer los deseos, deseos que han sido constituidos como la más alta pureza individual. Es una acción que se efectúa saciando e incitando al deseo, calmándolo y provocándolo. Un trabajador gobernado por autogestión desde su deseo, juzgará a su trabajo desde el consumo. Si la administración postmoderna se dirige a conectar interioridades individuales para la realización de las actividades organizacionales, autor práctico deberá ofrecer al trabajo como objeto para el consumo, esto como modo de conectar.

Si es la libertad de elección el primer derecho reconocido por la práctica administrativa postmoderna (Boje, 2000), la conexión debe ser realizada por seducción. De este modo no es la ética del trabajo la que conducirá la acción laboral, ni tampoco será ésta el medio para realizar la conexión seductora de la administración discursiva. La seducción se basa en que el trabajador reconozca en su actuar en la organización, en sus relacionamientos al interior de ésta, posibilidades, sensaciones cada vez más intensas, experiencias cada vez más *profundas*. Así, al igual que a otras actividades de la vida, al trabajo “se lo juzga según su capacidad de generar experiencias placenteras. El trabajo que no tiene esa capacidad –que no ofrece ‘satisfacciones intrínsecas’- carece de valor” (Bauman, 1998a; p. 57).

Es cierto que, como manifiesta Bauman, el trabajo por deseo crea una nueva estratificación para la sociedad, ya que habrían aquellos trabajadores que se sienten realizándose en su trabajo y otros que están condenados a la sobrevivencia, ya que sus ocupaciones son degradantes, al menos respecto a aquellas ‘más elevadas’, fascinantes, refinadas, capaces de brindar experiencias estéticas. Esto es correcto y puede ser aplicable a la gestión discursiva, ya que difícilmente el gerente/autor práctico sea capaz, y le interese, realizar procesos de moldeamiento e inclusión de todos los sujetos en la organización. A pesar de que los autores no son explícitos, pocas veces se ejemplifica en los textos de gestión discursiva con trabajadores que ocupen posiciones de menor relevancia para la organización, como por ejemplo, los aseadores. Sin embargo para ellos también pueden operar mecanismos de seducción quizás menos intensos pero no por eso menos efectivos.

Aquí van algunos, como modo de ejemplo. El primero de ellos es el salario que, en el contexto de una sociedad de consumo, se liga a los placeres que puede proveer. El segundo es el aprecio a la consideración de los jefes. Un gerente/autor práctico en todo caso debe ser capaz de otorgar al menos una imagen de consideración a toda la organización, de ahí que el ser mirado, el ser sonreído por el gerente provea de alguna satisfacción ligada al reconocimiento personal. Como tercer mecanismo el prestigio de trabajar en tal o cual empresa también puede dar una imagen al trabajador sobre todo frente a su entorno social. Y, por último, la propia flexibilidad horaria con la que la mayoría de estos trabajos crecientemente comienzan a funcionar, lo que le permite ganar espacio para otras actividades personales. Por ejemplo, hace algunos años atrás conocí un grupo de mujeres aseadoras, madres solteras, todas ellas apreciaban que su trabajo con horarios bastante repartidos durante el día les permitía continuar con 'sus labores de madre'.

Todas las anteriores pueden ser consideradas propiedades consumibles, es decir dignas de ser consideradas objetos de consumo.

En todo caso, lo que aquí me interesa dejar en claro es la dirección que adopta una gestión discursiva: hacia la interioridad, conectándola a los intereses autorales, con prácticas productivas de 'profundidades personales' mediante seducción, la que opera mediante la orquestación de los relacionamientos y las narrativas. El tipo de profundidad personal a ser trabajada por la práctica discursiva es lo emocional, y en particular su conexión con el deseo; es así que uno puede esculpir el trasfondo a partir del cual serán desarrolladas las libre elecciones individuales. El deseo como fundamento de acción es un dispositivo que resulta profundamente coherente con los actuales estilos de organizamiento, basados en la articulación flexible pensada como la forma más adaptable para estos tiempos postmodernos; el deseo es de una naturaleza fluida y permite fuertes compromisos, sin por ello buscar relaciones estables.

## Construyendo la Organización sin Órganos; Gestando al Trabajador como Turista

En efecto, siguiendo a Laplanche y Pontalis (1967) el deseo ha sido caracterizado como el aspecto más propiamente individual de los sujetos, la esencia de su subjetividad. Este deseo erigido por las disciplinas psy, se define como una inmaterialidad, lo fluido que cambia constantemente de objeto, ligándose intensamente a ellos. Su habilidad es desplazarse, condensarse, hacerse humo, partirse en mil pequeños pedazos, aparecer y desaparecer permanentemente, transmutarse permanentemente para no ser hallado. Y jamás es saciado, pues es inmortal.

Ligar al trabajador a su organización mediante una articulación de significados que constituye un sujeto libre elector que decide en base a su mismidad, su profundidad íntima, en definitiva, su deseo, resulta un invento extremadamente útil para los nuevos organizamientos flexibles que suponen una organización que ha perdido toda estabilidad. En efecto la conexión de los individuos mediante el deseo permite articulaciones intensas aunque no duraderas, justo lo necesario para las organizaciones contemporáneas, que han decidido dejar todos los lastres de lo estable y lo duradero para sumergirse en la fluidez del devenir de este mundo postmoderno, o como dirá Bauman (2000) de esta modernidad líquida.

### ***Hacia la organización sin órganos***

Una empresa privada situada en el contexto de libre competencia globalizada, menos sujeta a las regulaciones de los estados nacionales, debe resolver su viabilidad como una viabilidad competitiva, en una confrontación desregulada con otras empresas privadas, intentando aumentar su capacidad para competir frente a estas. En este marco de flexibilización laboral, el trabajo propiamente tal es asumido más clara y absolutamente como un costo de producción necesario de ser reducido, a la vez que maximizados sus beneficios sobre el proceso productivo en el cual se sustenta cada empresa privada. Para ello, el camino privilegiado, tal como se enuncia en la segunda parte de este texto, ha sido la flexibilización.

Sennet (1998), en una clara explicación de cómo este concepto se ha realizado en la gestión, describe tres acciones concretas a través de las cuales se ha desarrollado la flexibilidad:

La primera refiere a la *reinención discontinua de las instituciones*. El comportamiento flexible se basa en un constante deseo de cambio, de rompimiento con lo anterior, para no estructurarse con ello. “La piedra angular de las modernas prácticas de dirección de empresas es la creencia en que las redes flexibles son más abiertas que la jerarquías piramidales -como las de la era fondista- a una reivindicación radical. En la red, la unión entre los nódulos es más flexible; se puede separar una parte -en teoría, al menos- sin destruir a las demás. El sistema es fragmentario, y en ello reside la oportunidad de intervenir” (Sennett, 1998 [2000]; p. 48).

Este modo de acción no sigue una dirección concreta, más bien apunta en direcciones diversas, incluso opuestas, así, esta reinención continúa y sin sentido se relaciona con el entorno visto como caótico, relacionándose directamente con la inestabilidad de la demanda del consumo.

El segundo tipo de acción que caracteriza a esta forma de organizamiento es la *Especialización Flexible*. La especialización flexible trata de conseguir productos variados de un modo cada vez más rápido, mutación continua, variación. La antítesis a los esquemas fordistas de organizamiento. “Subraya la importancia de la innovación como respuesta a una demanda del mercado, al cambiar las tareas semanales, y a veces, diarias, que los trabajadores han de realizar (...) El ingrediente más sabroso de este nuevo proceso productivo es la disposición a dejar que las demandas cambiantes del mundo exterior determinen la estructura interna de las instituciones” (Sennett, 1998 [2000]; p. 53).

La tercera forma de actividad en base a la cual se erige la organización flexible es la *Concentración sin Centralización*. “Los cambios en las redes, los mercados y la producción que utiliza hace posible algo parecido a un oxímoron: concentración de poder sin centralización de poder” (Sennett, 1998 [2000]; p. 55). El poder sería descentralizado, pues el control lo ejerce cada parte (individuos, equipos de trabajo, empresas externas); esto ha permitido la demanda a favor de la flexibilidad laboral apelándose a que ésta favorece y estimula la libertad de acción

de los trabajadores. Es aquí donde toma lugar la noción de autonomía individual; cada sujeto debe ser su propio mecanismo de control según sus motivaciones personales y la coincidencia de estos con los objetivos de la empresa con la cual trabaja, lo que refuerza un modelo de conexión entre trabajador y empresa de carácter momentáneo. La organización así funciona como un collage de piezas y montajes parciales, ésta resulta en definitiva el armazón del conjunto.

Esta descripción da cuenta de una organización que ya no puede ser comprendida bajo la visión de institución, como algo cerrado que funciona estructuradamente, ordenadamente, con límites fijos y cerrados. Los trabajadores bajo la flexibilización organizacional no trabajan dentro de la organización como si lo hicieran al interior de un espacio con murallas firmes que la separen de lo externo, más bien los trabajadores se ensamblan unos con otros, bajo ensamblajes inestables, de estos ensamblamientos emerge la organización como un collage en continuo arme y desarme.

Hay una imagen que ofrecen Deleuze y Guattari (1980) que, creo, puede ilustrar bastante bien la configuración resultante de estas formas de organizamiento flexible, me refiero al *cuerpo sin órganos*.

Siguiendo a Deleuze y Guattari (1980), los órganos son estabilizaciones, fijaciones, que estratifican la experiencia, los flujos vitales. Cada órgano con su función, ordenados los órganos jerárquicamente, con sus caminos de comunicación bien claros y concretos. Órganos inmutables sobre los cuales se basa nuestra comprensión de la subjetividad. Deleuze y Guattari hacen un llamado a que dejemos los órganos fuera. “¿Tan triste y peligroso es no soportar los ojos para ver, los pulmones para respirar, la boca para tragar, la lengua para hablar, el cerebro para pensar, el ano y la laringe, la cabeza y las piernas? Por qué no caminar con la cabeza, cantar con los senos nasales, ver con la piel, respirar con el vientre, Cosa simple, Entidad, Cuerpo lleno, Viaje inmóvil, Anorexia, Visión cutánea, Yoga, Krishna, Love, Experimentación. Donde el psicoanálisis dice deteneos, recobrad vuestro yo, habría que decir: Vayamos todavía más lejos, todavía no hemos encontrado nuestro CsO [cuerpo sin órganos], deshecho suficientemente nuestro yo. Encontrad vuestro cuerpo sin órganos, sed capaces de hacerlo, es una cuestión de vida o de muerte, de juventud o de vejez, de tristeza o de alegría” (Deleuze y Guattari, 1980 [1997]; pp. 156 y 157).

Según estos autores, el cuerpo sin órganos, se ha liberado de las estratificaciones que nos condenan a la muerte, a la no vida, la niegan. La vida como impulsos que fluyen sin estancarse, eso es lo que hay que recobrar, de ahí que deshacerse de los órganos, de su ordenamiento rígido y jerarquizado se transforma en una demanda.

Hemos estratificado la experiencia, las relaciones vitales, a partir de la organización de los órganos que llamamos organismo, la vida regida para una organización de órganos resulta formada, plegada y replegada por estratos, sedimentos o coagulaciones.

El cuerpo es recorrido por intensidades, que los órganos estratifican, desconectándonos con el flujo de lo vital. “Un CsO está hecho de tal forma que sólo puede ser ocupado, poblado por intensidades. Sólo las intensidades pasan y circulan” (Deleuze y Guattari, 1980 [1997]; p. 158).

Creo que en el contexto de este escrito, el lector compartirá conmigo la impresión de que esta conceptualización podría perfectamente aparecer en un libro de management contemporáneo. Ya se quisiera estas citas algún gurú de las organizaciones y, quizás, poblaría con sus libros no sólo las librerías de los aeropuertos, las estaciones de trenes y las terminales de autobuses, sino que también las aceras de mis ciudades.

Deleuze y Guattari están hablando de subjetividad, de la necesidad de escapar a las estratificaciones que nos delimitan, y construyen nuestra identidad. Sin embargo esta idea ilustra perfectamente la intención del organizamiento flexible. No es que la organización deba prescindir de los trabajadores. “El CsO no se opone a los órganos, sino a esa organización de los órganos que llamamos organismo, su enemigo es el organismo: *El cuerpo es el cuerpo. Está sólo. Y no tiene necesidad de órganos. El cuerpo nunca es un organismo. Los organismos son los enemigos del cuerpo*” (Deleuze y Guattari, 1980 [1997]; p. 163)<sup>39</sup>.

Las organizaciones han clamado a los estados que necesitan crearse un cuerpo sin órganos, ya que es asunto de vida o muerte en este entorno complejo. La demanda es clara y las políticas estatales han actuado en concordancia.

El trabajo así es sometido a la flexibilización contractual y a la precarización de sus condiciones no sólo contractuales, sino que

---

<sup>39</sup> Las cursivas son de los autores.

ocupacionales en general, es decir las físicas y materiales propias del puesto de trabajo, y de su vinculación social a la organización. Coherentemente con este objetivo, la legislación ha tendido a ser cada vez menos restrictiva, dejando gran parte de la regulación contractual en manos de la negociación individual, no colectiva, entre empresario y trabajador. Tal como lo plantea Mückenbergr “más en general, se puede plantear que la evolución normativa desreguladora en cuanto a la protección de las condiciones de trabajo ha seguido una dirección precarizadora, ya que ha aumentado la vulnerabilidad del trabajador en una doble línea: la supresión o la limitación de disposiciones vinculantes de orden social que son de naturaleza legal o responden sobre una base legal, y la transferencia al ámbito del contrato individual de disposiciones anteriores de carácter obligatorio en la regulación de la relación de trabajo” (Mückenberger en Cano, 1997; p. 73).

La ampliación de la desregulación laboral en beneficio del desarrollo de la empresa privada, en coordinación con el desarrollo de tecnologías que disminuyen la necesidad de mano de obra y facilitan el control descentralizado de centros de trabajo externalizados a la empresa, han contribuido en diversos países a la disminución del empleo estable capaz de otorgar, a través de éste, un lugar seguro y de relativa permanencia en la esfera pública social, en beneficio del llamado empleo atípico y empleo precario<sup>40</sup> y también, en el caso de algunos países, del aumento del desempleo.

Así, la organización que se la juega por vivir debe abandonar el organizamiento que estratifica a sus órganos para convertirse en articulaciones momentáneas, dominadas por intensidades.

### ***Construyendo al Trabajador Turista***

El trabajador movido por deseo puede ser articulado flexiblemente, puede participar de las intensidades con las cuales se componen las

---

<sup>40</sup> Cano define a los trabajos precarios como “aquellos que reducen de forma significativa la capacidad de los trabajadores de planificar y controlar su presente y futuro” (1997; p. 54). Los sujetos quedan abandonados a la precariedad, entendida como la vulnerabilidad social y económica del trabajador (Cano, 1997). Las principales dimensiones de ésta son la inseguridad respecto de la continuidad de la relación laboral, la degradación de la situación de trabajo, la insuficiencia de los ingresos salariales, y la reducción de la protección social.

nuevas formas de organizamiento que luchan contra la estratificación en su continua mutabilidad.

La gestión por el deseo permite relacionamientos no estratificados y sí intensos, por lo tanto, podrían ser mucho más productivos. Lo que importa es el compromiso interno, es ese compromiso el que puede generar una acción creativa y dinámica favorable al devenir organizacional. Las estratificaciones de las organizaciones con órganos no lo permiten, es necesario gestionar intensidades. La gestión organizacional discursiva justamente lo permite.

Tal como lo manifiesta uno de los gurús contemporáneos, Charles Handy (1996), el trabajador hoy debe ser un *trabajador portafolio*, aludiendo a la imagen de un vendedor viajero. El trabajador puede migrar de una relación a otra, de un equipo a otro, de una organización a otra, y lleva consigo su portafolio, en el cual van sus competencias las que vende al resto de las organizaciones y con las cuales participaría en los posibles relacionamientos. Según Handy, debemos abandonar la imagen de una trayectoria laboral lineal siempre hacia un más arriba como un organizado diseño de nuestras autobiografías. Más bien debemos pensarnos en términos de “un gráfico de sectores con diferentes segmentos marcados por diferentes ocupaciones, cada una coloreada por tipo y grado de remuneración esperada. Algunas remuneraciones serán pagadas en dinero, algunas en otros tipos de recompensas: amor, satisfacción creativa, poder, alegría y gusto. Y por supuesto, la carta estará continuamente cambiando las dimensiones de los segmentos ocupacionales se expenderán o contraerán de acuerdo al tiempo invertido, los colores asociados a la remuneración se desteñirán o brillarán de acuerdo a los retornos de la inversión, y esto no sólo a través de los años de una vida, sino que semana a semana, día a día” (Handy, 1996; p. 26). Así, la vida de portafolio “maximiza la libertad a expensas de la seguridad” (Handy, 1996; p. 31).

El trabajador, de este modo migra continuamente, se transforma en nómada, transitando de relacionamiento en relacionamiento, de ocupación en ocupación, transformándose en un gerente de sí mismo, administrando su inversión según las recompensas.

La organización que ha perdido sus órganos, o está en vías de hacerlo, ya no necesita las estratificaciones propias de los modos tradicionales de organizar. Es necesario administrar intensidades.

La idea de conexiones dominados por intensidades claramente se enlaza con el dispositivo del deseo como su clave de articulamiento.

El deseo es la intensidad individual articuladora y desarticuladora, movable, jamás satisfecha. La administración simbólica genera conexiones intensas, más no durables, al menos no necesariamente durables, pues lo que se ha conectado son compromisos personales hacia la autorrealización que son materializados mediante acciones concretas en pos de los objetivos organizacionales: compromiso con la tarea de equipo, con los proyectos, con la calidad de servicio; compromisos que siempre son conectados emocionalmente.

Este trabajador portafolio, viajando siempre, “no abrazará nada con firmeza, no aceptará ningún compromiso hasta que la muerte nos separe, no considerará necesidad alguna satisfecha, ni deseo consumado. Cada juramento de lealtad, cada compromiso, debería incluir la cláusula ‘hasta nuevo aviso’. Sólo cuenta la volatilidad, la temporalidad intrínseca de todos los compromisos; ésta es más importante que el compromiso en sí, al que por otra parte, no se le permite durar más que el tiempo necesario para consumir el objeto del deseo (mejor dicho, el tiempo suficiente para que se desvanezca la deseabilidad de ese objeto).” (Bauman, 1998b [1999]; p. 108). Esto es la libertad... de ahí que sea el sujeto libre el que pueda ser tenido como protagonista de la gestión postmoderna... “Tú eres tu propio dispositivo de control”...

Similar a la idea del trabajador portafolio, Bauman (1998b) desarrolla la imagen del turista, una imagen que adopto aquí, ya que creo calza muy bien para referirse a esta vivencia nómada del órgano que ha sido transformado en fluido e intensidad. El turista viaja constantemente movido por sensaciones, o porque simplemente quedarse estancado en un mundo hecho para turistas puede ser valorado como humillante y ‘sofocante’. El turista se desplaza de un lugar a otro *movido por sus deseos*. Los desplazamientos del turista hacen del mundo un flujo de movimientos en pos de alcanzar experiencias satisfactorias, y los organizamientos son estos conexiones en que los objetivos comunes en realidad son enlaces, formados como puntos de intersección en el espacio, entre las búsquedas de autodespliegue y realización personal de unos y otros. Así los organizamientos

reemplazan a los organismos. Adiós a los órganos, bienvenidas las intensidades.

### ***Organizamiento como Simulacro***

Tal como se ha explicado el organizamiento de la gestión postmoderna de organizaciones, este tejido momentáneo y en constante formación realizado a partir de los flujos de intensidades individuales, se ejecuta a través de las acciones de administración simbólica que son capaces de construir intensidades personales, moldear las intimidades para que las acciones nazcan a partir de la autonomía individual. Sin embargo esta autonomía individual, con todos sus flujos de deseo y emoción, han sido constituidos mediante el trabajo narrativo corporizado que realizan los gerentes como autores prácticos habilitados para desplegar una estrategia discursiva, construyendo sujetos e interioridades; manejándolas, modulándolas.

He aquí que el supuesto diálogo no es más que un monólogo que simula diálogo. La organización dialógica constituida mediante la acción autoral estratégica de un gerente de los significados no puede ser considerada en un sentido estricto emergiendo a partir de la coparticipación. Los intereses directivos guían la estrategia y mandan la acción autoral. Eso es parte de la explicación que se da acerca de cómo funcionan las herramientas discursiva. Estamos constituidos en el discurso, pero esa noción de discurso *hace cosas*. Los diálogos y relacionamientos dirigidos utilizando la noción de autonomía individual y de libertad no sólo coincide con las técnicas de gobierno contemporáneo, sino que, quizás al igual que éstas, hace de sus resultados *simulacros*. La organización sin órganos que se articula dialógicamente es un simulacro pues los participantes del diálogo han sido incluidos para ser rápidamente defenestrados de sí, de su historia situada de subjetivación. Se les ha embestido con un deseo para que sea articulado con los intereses administrativos. Aquí tenemos a la comprensión discursiva transformada en una tecnología suave de lo social.

“Seducción/simulacro: la comunicación como lo social funcionan en circuito cerrado, redoblando mediante los signos, una realidad

imposible de encontrar. Y el contrato social se ha vuelto un pacto de simulación” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 154).

Las relaciones sociales disminuidas y deslocalizadas de la interacción recíproca quedan relocalizadas en la interacción del terminal con la teletransmisión que recibe de lo que debe ser él como sujeto, y cómo debe comportarse, y a quién debe temer. Luego con el otro sólo queda reproducir ese orden teletransmitido.

“Se juega a hablarse, a oírse, a comunicarse, se juega con los mecanismos más sutiles de la comunicación (...) El contacto por el contacto se convierte en una especie de autoseducción vacía del lenguaje cuando ya no hay nada que decir (...) Ésta es propia de nuestra cultura” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 155).

Es en el mismo proceso de gestación de la subjetividad que se están produciendo sus propios mecanismos de control cada vez más sutiles y que, como ha señalado Bauman (2001) tienden a confundirse con el deseo, otrora contraparte de la dominación y el control, hoy principal mecanismo de control de la subjetividad.

Como hemos visto, las formas de organizamiento recomendadas por las estrategias postmodernas discursivas se dirigen hacia la constitución del sujeto, administrando a través de las intimidades subjetivas, las intensidades personales. Las organizaciones, de este modo, son administradas como organizaciones sin órganos, por intensidades, intensidades discursivas que se materializan en cuerpos y en cruces de deseos socialmente constituídos; he ahí el posible articulamiento del cual pueda emerger la acción organizacional, el conocimiento socialmente articulado del cual pueda sacarse un beneficio.

Sin embargo esos cruces de intensidades, de subjetividades, que tal como se propone deben ser administradas discursivamente, resultan simulacros. La acción autoral con intereses gerenciales no puede abandonar su condición de monólogo al cual los sujetos se muestran articulados. La autoría práctica no es muy distinta a la dramaturgia, el autor realiza el guión, los actores interpretan el guión, lloran, se desnudan, se pintan, se mueven, según las decisiones autorales, pero están interpretando el guión. El poeta chileno Vicente Huidobro decía “era tan mal actor, que lloraba de veras”.

A pesar de lo efectivo del mecanismo del deseo como mecanismo de control localizado en la fuente de las libre elecciones; el cuerpo, materialidad gestada socialmente, condensará la protesta contra el haber sido constituido sujeto dotado no sólo de deseos, sino de historia social localizada y de necesidad de sobrevivencia. Hay un flujo vital que debe ser sostenido y que la organización que ha expulsado a sus órganos de sí no considera, además hay una historia social situada que al ser moldeada, conectada a los discursos administrativos queda deslocalizada, y aunque esta deslocalización parezca olvidada/borrada, emerge como protesta por la pérdida de conexión.

Lo que he dicho hasta acá lo quiero ilustrar con una historia relevante. La historia de mi propia posición como trabajador, docente e investigador universitario, gestado explícita o implícitamente bajo tecnologías postmodernas en el contexto de las políticas de gestión de las Universidades Chilenas, explícitas políticas de flexibilización organizacional.

Esta historia, que ha sido realizada con otras voces a través del formato de una investigación cualitativa, ha sido escrita con la intención de darle un mayor cuerpo a este escrito a través de los cuerpos de nuestras voces de docentes en condiciones de precariedad laboral.

He optado por poner esta narración/investigación en este lugar dentro de lo que es este texto, porque, si bien la he realizado paralelamente a la escritura anterior, ilustra lo dicho. Vale la pena mencionar que su realización me permitió tener mayor claridad acerca de lo que estaba hablando a la vez que comprender que las prácticas de gestión postmoderna a las cuales me estaba refiriendo no estaban tan lejos como quizás en algún momento pensé. Aunque las bases de gestión postmoderna discursiva no siempre son explícitas sí sus acciones son

coincidentes, cumpliendo con los principales rasgos recomendados por estas perspectivas<sup>41</sup>, lo que nos permite indicar efectos de su acción.

---

<sup>41</sup> No es extraño que se cumpla rasgos de gestión postmoderna, ya que lo estudiado está en el marco de la gestión de escuelas y facultades de ciencias sociales, dirigidas por cuentistas sociales, suficientemente informados de las teorías postmodernas, muchos de ellos adscritos a ellas (por ejemplo el actual rector de una de las universidades en las que se sitúa el estudio es un explícito seguidor de Foucault), y tal como lo muestran los relatos de los docentes, su gestión se orienta al logro de un compromiso *sentido* como común.

# V. EL DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD SIN ÓRGANOS. UNA FÁBULA DE GEST(AC)IÓN POSTMODERNA<sup>42</sup>

*“Las partes dejan constancia que la naturaleza de este contrato es de arrendamiento de Servicios Profesionales y que, en consecuencia, no le son aplicables las normas de la Legislación Laboral Chilena, sino las disposiciones del derecho privado y, en especial las contenidas en los artículos N° 2006 y siguientes del Código Civil”*

(Artículo Sexto del contrato que me vincula como docente a la Universidad).

*“El Cuerpo sin Órganos: ya está en marcha desde el momento en que el cuerpo está harto de los órganos y quiere deshacerse de ellos o bien los pierde”*

(Deleuze y Guattari, 1980 [1997]; p. 158).

---

<sup>42</sup> Este capítulo emerge de una investigación financiada por una beca CLACSO-ASDI (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales y Agencia Sueca de Desarrollo y Cooperación Internacional).

Esta narración/investigación aborda algo así como el órgano de un cuerpo sin órganos: el docente como órgano de una institución que ya está harta de mantener a sus órganos y deja de ser una entidad estable y permanente con órganos en su sitio que puedan interrelacionarse entre sí de un modo estable, sino que intenta formarse, instituirse (si es que puede usarse esta palabra aun) a través de una serie de flujos: flujos de demandas desde la sociedad, entendida como mercado de posibles *clientes*, flujos de competencias con las cuales responder a las demandas, competencias desempeñadas por docentes en tanto prestadores de servicios no tangibles, flujos de deseo y seducción como elemento articulador.

Efectivamente la Universidad había sido comprendida como referente cultural y reflexivo básico de la sociedad, espacio de diálogo y discusión propio de la racionalidad moderna fundado en el accionar de sus académicos, vistos como órganos permanentes de una institución fundamental de la sociedad moderna (Oyarzún, 2002). La universidad, por lo anterior fue caracterizada por su solidez e inmanencia, las generaciones pasan y la universidad permanece durante cientos de años como espacio para la reflexión crítica de la sociedad (Oyarzún, 2002). La Universidad como institución fundamental, unidad social relativamente estable y permanente, de límites claros y perennes, solidez para la reflexión certera de la sociedad moderna, solemnidad garantizada para la celebración de la razón. Esto es lo que menos caracteriza a la Universidad que hoy comienza a gestarse y gestionarse en diversos rincones del planeta adquiriendo paulatinamente el estatuto propio de las empresas que prestan algún servicio a la sociedad, viviendo el proceso de dejar de ser una 'institución' de la sociedad para pasar a ser tan sólo una 'organización' del mercado (Ibarra, 2002), en el contexto de un proceso de reordenamiento coherente con las lógicas liberales que mandan a orientar la lógica organizativa de la universidad al autofinanciamiento, orientando la producción de saberes y técnicas según las demandas de una sociedad, comprendida como capacidad de consumo.

Esta transformación se ha comenzado a desplegar en Chile desde comienzos de los años ochenta, en el marco del llamado *programa de modernización nacional* que impusieron las autoridades económicas de

corte neoliberal durante la dictadura de Pinochet, políticas continuadas por los gobiernos socialdemócratas que le siguieron. Hoy Chile constituye un ejemplo de reformas neoliberales en la educación superior *ya ocurridas* (Germano, 2001), considerándose a Chile el paradigma por excelencia de un país que “abre la educación superior al libre mercado y a los procesos de privatización, con la explícita intención de convertir toda institución superior en una empresa privada y autofinanciada” (Austin en Germano, 2001; p. 232),

La investigación que aquí se presenta intenta abordar la transformación de la universidad chilena, la gestación de la universidad en el marco de la implantación de estas políticas de gestión propias de la empresa postmoderna en la administración y concepción de la universidad actual. Sin embargo no me interesa el análisis de esto a partir de la sola descripción de las nuevas acciones administrativas que caracterizan a esto, o a partir del análisis de los índices de matriculación y egreso, o investigando como las universidades se sitúan, vía relaciones de propiedad o de convenios de servicios, en holdings de empresas privadas.

Ibarra (2002) sostiene que la línea más fructífera de investigación en torno a los cambios en la universidad debe ser el estudio de las consecuencias sociales y simbólicas de la reorganización de la universidad así como sus consecuencias en la reinención de los modos de existencia de los distintos agentes locales, en particular los docentes, señalados como principales protagonistas del devenir universitario. Esta es la línea que he escogido para abordar la transformación universitaria desde la transformación de la docencia y sus formas de vinculación a la universidad.

Si el docente es el principal agente en el desarrollo cotidiano de la vida de la Universidad éste debe ser uno de los principales apelados como responsables para el desarrollo de la transformación de la Universidad, a la vez que uno de los principales afectados por ello. Es así como, en la línea de incorporar los métodos más eficientes de planeación de recursos humanos a la universidad (Slaughter y Leslie, 1997; Readings, 1997; Curry y Newson, 1998; Jary y Parker, 1998; Germano, 2001; Ibarra, 2002), hoy prolifera la contratación flexible en la educación superior chilena, constituyéndose como el elemento fundamental de la nueva organización del trabajo docente en Chile. Coherentemente, los estilos

de gestión han ido en la dirección de generar compromisos intensos, aunque flexibles de los docentes con las distintas universidades... intentando constituir así algún tipo de 'espíritu universitario'.

Este escrito pretende penetrar en el estudio de la mutación que vive la universidad a partir de cómo ésta se concreta como transformación de la subjetividad de los docentes universitarios, actores fundamentales de esta institución, protagonistas de la acción universitaria, acción de docencia, de investigación, de servicios, de discusión y reflexión; en particular el objeto de este estudio son *los docentes universitarios en condiciones de precariedad laboral*, pues son ellos que, mediante vinculaciones flexibles y bajo el amparo de *ninguna* legislación laboral, llevan a cabo la vida de la Universidad de Flujos, la universidad flexible, capaz de articularse y reordenarse según las demandas de la sociedad/mercado.

Así, el objetivo que espero cumplir en esta parte es *describir la construcción de subjetividad laboral en docentes que trabajan en condiciones de precariedad laboral en universidades chilenas*, para ello primero pasaré a reseñar algunos antecedentes contextuales referentes a la precarización laboral del docente universitario como parte de la transformación de la Universidad en Chile para, de ahí, pasar a la investigación misma. Esta es una investigación de carácter cualitativo que penetra en el análisis tanto de la voz de las políticas públicas de educación superior, como de las voces de los docentes que vivimos la flexibilización laboral, en la pretensión de dar cuenta de cómo el sujeto docente en condiciones de precariedad laboral es, por un lado, constituido como necesario y responsable en las políticas públicas de educación superior, a la vez que vivido heterogéneamente e incluso contradictoriamente tanto desde el placer como desde el dolor por parte de los sujetos sujetos a esta condición.

Con la investigación que aquí presento, espero tanto dar voz a un lugar silenciado del proceso actual de constitución de la universidad, como generar un espacio de discusión crítica y reflexiva en torno al sufrimiento y el goce de la vinculación laboral flexible en el contexto del trabajador docente en los albores del siglo XXI. Aspiro, con este texto, no sólo ilustrar una exposición teórica, sino que también facilitar un espacio en el cual sean posibles nuevos diálogos y nuevas articulaciones, ya no de resistencia, sino de redención y transfiguración

de un sujeto docente, en creciente atomización y desarticulación tanto colectiva como subjetiva, esto como posibilidad de transfiguración para la misma acción formativa/reflexiva de la universidad.

# Antecedentes de la Flexibilización Laboral de la Docencia En Chile

---

Slaughter y Leslie (1997) en su influyente libro *Academic Capitalism*, señalan que a partir del crecimiento de los mercados globales, las políticas nacionales de educación superior se han orientado fundamentalmente a la investigación aplicada y a la innovación, reduciendo además los subsidios directos del Estado a la universidad, así, la universidad debe resolver su subsistencia financiera mediante

- a) las tasas de matrícula que deben pagar sus alumnos, tasas que en los diversos países se han visto incrementadas;
- b) vía concurso de fondos públicos para investigación aplicada; y
- c) a través de alianzas con empresas privadas.

La universidad estaría refigurándose así en torno a una nueva función, la de adaptar sus productos a las demandas del mercado. Hay potenciales postulantes a las universidades que demandan entrar a determinadas carreras, y a otras no, hay que ofertar lo que el mercado demanda. Las políticas gubernamentales, por otro lado, señalan ciertas áreas como prioritarias respecto a otras y de acuerdo a ello generan concursos de fondos de investigación o de desarrollo institucional para realizar productos (del saber) que satisfagan las demandas claramente definidas como prioritarias por el Estado; por lo tanto, las universidades que quieran conseguir esos fondos de financiamiento, deberán desarrollar proyectos de investigación (y de formación) coherentes con los criterios claramente delimitados que se encuentran en las bases de los concursos, nuevamente ajustar sus productos a las demandas del mercado, en este caso *el Estado se autodefine como un comprador de servicios*. Finalmente, las empresas también son visualizadas como fuentes de ingresos para las universidades, mediante

alianzas estratégicas, en las cuales el saber desarrollado por la universidad es una inversión con copyright para la empresa.

Las políticas del Banco Mundial son ilustrativas en esto (ver Johnstone, 1998), ahí quedan planteadas las líneas de lo que serán las políticas de educación superior en los distintos países: *a)* la flexibilización de las plantas académicas, ya que ello estimularía una mayor productividad, haciendo además más eficiente la gestión de recursos humanos al interior de la organización universitaria; junto a lo anterior y en consonancia, y *b)* la reducción de los costos por estudiante, aumentándose la productividad. Productividad de formación, productividad de proyectos financiables.

Este modelo de universidad aconsejado por el Banco Mundial (Johnstone, 1998) y que Slaughter y Leslie (1997) han denominado de *Capitalismo Académico*, ha sido aplicado radicalmente en Chile, desde los años ochenta. El campo de la educación superior fue entonces reconocido, no sólo como un campo de intervención política (que era señalada como necesaria, ya que la universidad era efectivamente un espacio de pensamiento crítico), sino como un área de negocios digna a ser explotada. La reforma será concretada mediante el Decreto con Fuerza de Ley N° 3.541, de diciembre de 1980, y sus principales objetivos serán (Instituto Nacional de la Juventud, 1996):

- a) la búsqueda de una rápida diversificación institucional de sistema;
- b) la generación de un mercado de educación superior, cuyo mecanismo regulador será la *oferta y demanda de servicios de educación superior*;
- c) la disminución del peso y gravitación de las universidades estatales a través de la separación de sus sedes regionales; y
- d) la reestructuración de la relación entre el Estado y las universidades orientada al progresivo autofinanciamiento de éstas.

Es así que se transformó el mecanismo de financiamiento público siguiendo ahora la vía de autofinanciamiento mediante pago de matrículas por parte de los alumnos, prestación de servicios y participación en fondos concursables. Se ampliará considerablemente la oferta de matrículas mediante la incorporación amplia y bajo mínimas

regulaciones de las universidades privadas; el supuesto que se ha manejado hasta ahora es que la competencia interinstitucional para obtener alumnos, prestar servicios y ganar los fondos concursables (vías de financiamiento) serían el mejor mecanismo de autorregulación del sistema. El deber del estado consiste simplemente en regular el mercado, por ejemplo, mediante sistemas de información transparentes a los usuarios. Esta forma de organización impone demandas organizativas que acarrearán, entre otros elementos, la flexibilización laboral de la docencia.

Fueron las universidades privadas las que crecientemente impusieron el estilo de gestión de las empresas privadas basado en la externalización de toda clase de servicios (cobros, limpieza, vigilancia, etc.) incluyendo los servicios académicos, este estilo se constituirá en un ejemplo de eficiencia también para las universidades estatales tradicionales que paulatinamente disminuirán sus plantas académicas privilegiando la contratación flexible. Así aumentará rápidamente en todo el sistema universitario la contratación de sus académicos en tanto prestadores independientes de servicios, en este caso de servicios de docencia, asesoría técnica e investigación. Lamentablemente, ya que los docentes no son contratados como trabajadores, sino como prestadores de servicios, se encubre la proliferación de esto. No hay estadísticas al respecto, y el Ministerio de Educación “prefiere no estudiar este fenómeno, ya que de sus resultados podría emerger un conflicto con el mercado de educación superior”<sup>43 44</sup>.

Como sea, los que trabajamos en el sistema podemos constatar que actualmente la mayor parte del personal docente es contratado por horas de docencia ejercida, rigiendo el mismo tipo de contrato de *prestación de servicios* que regula las prácticas de consultoría. Los docentes no tienen seguridad social, previsión ni salud, convertidos en simples *prestadores de servicios*. Los servicios que prestan son *horas de*

---

<sup>43</sup> Entrevista realizada a un investigador del Ministerio de Educación que prefirió guardar anonimato.

<sup>44</sup> En todo caso, según los “Índices 2004” que publica el Consejo Superior de Educación, de los 48000 docentes con los que cuenta todo el sistema de educación superior, incluyendo tanto universidades como institutos politécnicos (llamados institutos profesionales y centros de formación técnica), sólo un 30% se encuentra vinculado a su institución con un contrato laboral estable de media jornada o más (CSE, 2004); sin embargo aquí no se indica si ese contrato es en tanto funcionario administrativo, práctica común en muchas universidades, o es en tanto docente, incluyendo en las labores contratadas las tareas de docencia e investigación.

*docencia* en la asignatura de la que son expertos, horas de trabajo en asesoría o investigación; se les paga según el servicio prestado, y si no hay proyectos ganados, alumnos para hacer clases, ni asesorías técnicas, no hay pago alguno para el profesor. Así el trabajo docente, capital humano de la universidad, es maximizado como recurso, reduciendo sus costos y aumentando sus beneficios sobre el proceso productivo en el cual se sustenta cada universidad. La flexibilización laboral encuentra en la universidad un nuevo campo, el docente del modelo neoliberal es un *trabajador precario*, sometido a la flexibilización contractual y a la precarización de sus condiciones no sólo contractuales, sino que ocupacionales en general, es decir las físicas y materiales propias del puesto de trabajo, y de su vinculación social a la organización. Efectivamente en este caso se puede aplicar la noción de trabajo precario ya que, tal como plantea Offe, “el contrato laboral falla tanto en asignar un ‘sitio’ en la sociedad a un creciente número de personas, como en proporcionarles ingresos y protección adecuados” (Offe, 1997; p. 13). La universidad ha seguido así la línea precarizadora del resto de empresas en Chile, apoyada en una legislación que ha tendido a ser cada vez menos restrictiva en lo que refiere a condiciones laborales de los docentes, dejando gran parte de la regulación contractual en manos de la negociación individual, no colectiva, entre empresario (dueño de la universidad) y trabajador (docente) que, en los términos de los contratos de prestación de servicios, no es siquiera trabajador, por lo que no se corresponde la aplicación de las leyes laborales.

# **Metodología y Subjetivación. Una aproximación dialógica heteroglósica**

---

La investigación que aquí se presenta intenta abordar las consecuencias subjetivas de estos procesos para los docentes universitarios en condiciones de precariedad laboral como principales actores comprometidos. Si la universidad, como institución, se concreta en las acciones que realizan sus actores, entonces, las subjetividades construidas en estos contextos laborales universitarios son, por una parte, una de las consecuencias más relevantes de la producción institucional de la universidad, por lo tanto es una arena relevante para diagnosticar los efectos de estas formas de gestión de la universidad; y, por otra, esa misma subjetividad necesariamente enmarcará la acción de los docentes mediante las cuales tiene lugar la universidad, por lo tanto también permite entender la base en la cual se está sustentando el quehacer universitario, permitiendo entender qué nuevos discursos y prácticas están participando de la gestación de las identidades de las instituciones y los sujetos en el ámbito de la educación superior.

Siendo el foco de esta investigación el estudio de la subjetividad, se utilizó metodología cualitativa siguiendo los caminos más relevantes que ha tomado esta disciplina investigativa durante los últimos años (Ibáñez e Iñiguez, 1996; Willig, 2001; Denzin y Lincoln, 2003; Lincoln y Guba, 2003; y Gergen y Gergen, 2003; entre otros). La investigación no es un simple receptáculo, o más aun, espejo con la capacidad de representar límpidamente la realidad, asumiendo que la realidad está ahí y que nuestra racionalidad investigativa permite develarla y ofrecerla como un hecho. Más bien la investigación es un proceso como aventura (Willig, 2001), aventura en la cual se genera una verdad participativa (Gadamer, 1975), no en sí e independiente al sujeto, sino que producto del diálogo y la coconstrucción, (Gadamer, 1975; Denzin y

Lincoln, 2003; y Lincoln y Guba, 2003), coconstrucción generada socialmente, es decir utilizando los recursos simbólicos mediante los cuales la sociedad se constituye y se produce, a la vez que reproduce, a sí misma (Potter y Weatherell, 1987). En efecto, la investigación, desde este punto de vista intenta develar cómo, mediante las producciones simbólicas localizadas se produce y reproduce un orden social, orden que produce localizaciones y sujetos (Parker, 1992; Serrano, 1996; Denzin y Lincoln, 2003).

Es así que se abordaron estrategias para producir datos que dieran cuenta del *sujeto docente universitario en condiciones de precariedad laboral* a partir de dos lugares de enunciación: el Estado y sus actuales Políticas de Educación Superior, a través de análisis documental, y los mismos Docentes Universitarios en Condiciones de Precariedad Laboral, como centro de discursos y acciones cotidianas a partir de los cuales se articulan, considerados a través de entrevistas y una investigación autoetnográfica.

En este apartado se detallará este marco de aproximación metodológica, especificando al análisis de discurso como marco analítico e interpretativo en el cual se sitúa la investigación, describiendo y fundamentando, además, las metodologías específicas para la producción de datos, en particular la entrevista activa/reflexiva (Holstein y Gubrium, 1995; Denzin, 2001) y la Autoetnografía (Alvesson, 1999; Denzin y Lincoln, 2002).

## La Subjetividad como Constitución Social Activa

Desde la segunda mitad del siglo XX las ciencias sociales han abordado cada vez con más fuerza la importancia de las categorías lingüísticas en la constitución del saber y a la vez que sostenedoras del poder. Es a través del lenguaje que son generadas y sostenidas las relaciones sociales, en las cuales emergemos como sujetos.

A partir de lo anterior la comprensión social, y psicosocial rechazarán la idea de que los sujetos seamos entidades aisladas, mónadas individualizadas; más bien nuestra subjetividad es constitutivamente social, se gesta y desarrolla en las relaciones sociales, es ahí donde

emergemos como sujetos. Esta comprensión será la que caracterizará a la *Crisis de la Psicología* en tanto desafío a la comprensión psicologista que señala al sujeto como constitutivamente individual (Ibáñez, 1996). Así, aquí adopto una posición socioconstruccionista y discursiva, ya revisada a lo largo de la tesis. La mirada se coloca, entonces, en las relaciones sociales como constitutivas de lo que somos. Esas relaciones se concretan en categorías, valoraciones, en definitiva significaciones, que son elaboradas en la vida social y en las cuales tenemos una oportunidad como sujetos.

De este modo la comprensión de la subjetividad basada en asumirla como un proceso individualizado, se transforma. El Sujeto emerge desde sus contextos histórico culturales, si hay individualidad ésta sólo puede entenderse en tanto producida desde lo social, o como apuntará Vygotsky (1934, 1968 y 1978), individualizada desde lo social.

Si nuestro conocimiento e identidad, tal como lo reconocen los cognitivistas, son realizados mediante el lenguaje, éste, como he señalado, no resulta un dispositivo arbitrario y abstracto descontextualizado. El lenguaje remite a las prácticas sociales cotidianas, es en esas prácticas sociales en las cuales se configuran las categorías con las cuales podemos acceder a un mundo.

Efectivamente, como lo plantea Potter (1996 [1998]) “La realidad se introduce en las prácticas humanas por medio de las categorías y las descripciones que forman parte de esas prácticas. El mundo no está categorizado de antemano por Dios o por la Naturaleza de una manera que todos nos vemos obligados a aceptar. Se construye de una u otra manera a medida que las personas hablan, escriben y discuten sobre él” (p. 130).

Así también las personas se constituyen como sujetos a partir de las relaciones sociales en las que participan cotidianamente, su subjetividad depende directamente de esas relaciones sociales. Si el sujeto opera en base a significados y queda definido o individualizado desde las relaciones sociales, la psique, la mente, no puede ser comprendida como mónada individual que se pone en relación con otras mentes, constitutivamente individuales. Al contrario, lo que creemos separado y claramente delimitado: nuestra propia individualidad, emerge de la intersubjetividad. Lo individual y subjetivo no es antecedente de lo social, sino que más bien se gesta en esas relaciones, lo que nos lleva a

reconocer nuestra constitución como sujetos como una constitución determinada histórica y culturalmente, en las relaciones sociales, relaciones sociales que se concretan mediante el uso de las categorías lingüísticas. De este modo los sujetos emergen en las construcciones discursivas, son ellas las que constituyen las posibilidades para la emergencia de la subjetividad. El sujeto, así queda *sujeto al contexto social*.

## Construyendo una Metodología: Hacia la Comprensión Participativa de la Subjetividad

Siguiéndose de la noción anterior de constitución subjetiva, investigar la constitución subjetiva del docente en condiciones de precariedad, y cómo a partir de esa constitución se proyecta la Universidad como institución, se constituye en una tarea fundamentalmente cualitativa.

Efectivamente la investigación cualitativa ha sido comprendida como concerniente a la significación, esto es “cómo la gente da sentido al mundo y cómo experimentan los eventos” (Willig, 2001; p. 9). Los investigadores cualitativos entonces, más que investigar relaciones causa-efecto, se orientan a “la calidad y textura de la experiencia” (Willig, 2001; p. 9), colocando su foco en las significaciones en las cuales se concretan las relaciones sociales y en las cuales, tal como se señaló, tenemos una oportunidad como sujetos

Tal como se indicó en la introducción la metodología cualitativa tiene múltiples versiones, algunas contradictorias entre sí; en efecto la investigación cualitativa es parte de un debate, no una verdad fija. En medio de éste, Parker (2002) identifica los siguientes puntos como comunes a la investigación cualitativa

- a) Es un intento de capturar el sentido que estructura y que yace en el interior de lo que decimos sobre lo que hacemos;
- b) Es una exploración, elaboración y sistematización de la relevancia de un fenómeno identificado;
- c) Es la escritura esclarecedora del significado de una cuestión o problema delimitado.

Desarrollar una exploración sistemática en torno a la significación se constituye necesariamente como un proceso circular y abierto que no puede rutinizarse ni protocolizarse, los significados de la vida social fluyen como las mismas relaciones de las cuales estos emergen y a las cuales estructuran, la investigación solo puede llevarse a cabo en tanto actividad de implicación en esa flujo vital de lo social. En este sentido la investigación cualitativa “es una actividad situada que localiza al observador en el mundo. Consiste en un set de prácticas materiales interpretativas que hacen al mundo visible. Estas prácticas transforman al mundo” (Denzin y Lincoln, 2003; pp. 4 y 5).

### ***La Metodología Cualitativa como Trazar Puentes***

La metodología cualitativa, por lo tanto involucra al investigador con lo investigado, es una práctica que debe conectar con lo otro, de lo cual debe extraer la significación. Sin embargo este proceso de conexión/extracción no es simplemente un buscar algo que está ahí esperando por ser recolectado y mostrado. El proceso de gestación de lo cualitativo ha sido visto por distintos autores (Holstein y Gubrium, 1995; Alvesson, 1999; Wiesenfeld, 2000; Denzin, 2001; Parker, 2002; Denzin y Lincoln, 2002; Denzin y Lincoln, 2003) como un proceso de construcción o coconstrucción de puentes entre el investigador y lo investigado. Wiesenfeld (2000) detalla cómo la investigación cualitativa históricamente se ha defendido como una práctica que intenta rescatar al sujeto de su cualificación como objeto por parte de las metodologías positivistas. Este rescate de la condición de sujeto implica la constitución de la práctica de investigación como una práctica que reconoce en el otro un saber a ser explorado, sin embargo esa exploración es desde el reconocimiento de la distancia entre investigador e investigado, esto es reconocer la otredad como condición de diálogo.

El trabajo de Gadamer ha inspirado gran parte de lo que es la actual práctica cualitativa, y también a esta investigación, a través de su noción de interpretación como un acto localizado de trazar puentes, condición de la llamada fusión de horizontes en el diálogo.

Gadamer, en *Verdad y Método* (1975), señala que la interpretación debe ser entendida como un encuentro entre tradiciones, entendida como 'estructuras de prejuicios', constituidas a través de evolución cultural de una comunidad lingüística particular. Así, el entendimiento de un texto requiere de la construcción de un puente entre la tradición a la que corresponde el texto (u objeto de interpretación) y la nuestra.

La tarea hermenéutica es comprender el texto; y comprender es interpretar. El intérprete pone sus ideas como opinión en juego para apropiarse de la verdad, es poner las propias verdades como simples opiniones lo que permite la fusión de horizontes donde surge la verdad común.

La propuesta de Gadamer sugiere un viraje en relación a la pretensión de objetividad de las ciencias del espíritu. No se trata, pues, de acceder a la verdad del objeto sino más bien entrar en una disposición de diálogo y crear en dicho diálogo una verdad, verdad necesariamente histórica y perecedera.

No supone deslastrarse de lo que en nosotros no nos permita la comprensión correcta del texto, como pretendían las ciencias del espíritu, sino al contrario, permitir nuestro acercamiento desde la conciencia de nuestros prejuicios y de nuestra propia historicidad. Por lo anterior la propuesta de *verdad* que propone Gadamer (1975) consiste en una *verdad participativa que surge del diálogo*. Lo anterior *no implica un rechazo a la universalidad*, todo lo contrario, según Gadamer, es su reivindicación. La fundamenta diciendo que la comprensión y el acuerdo no significan primaria y originariamente un comportamiento con los textos formados metodológicamente, sino que son la forma efectiva de la realización de la vida social, que en una última formalización es una comunidad de diálogo. "Nada queda excluido de esta comunidad de diálogo, ninguna experiencia del mundo. Ni la especialización de las ciencias modernas con su creciente esoterismo ni las instituciones de poder y administración políticas que conforman la sociedad se encuentran fuera de este medio universal de la razón (y la sinrazón) práctica (es por esto que son analizables en términos políticos y hermenéuticos, porque no están fuera de lo que podemos comprender.- el lenguaje y lo histórico)" (Gadamer, 1975; p. 247).

En definitiva "se trata pues de un concepto de ciencia que no preconiza el ideal de observador distante, sino que impulsa la concienciación del

elemento común que a todos vincula. En mis trabajos yo he aplicado este punto a las ciencias hermeneúticas y he subrayado la pertenencia del intérprete al interpretandum u objeto a interpretar” (Gadamer, 1975; p. 307).

Tal como vemos, ante el monólogo de las ciencias positivas, la hermenéutica de Gadamer alza el diálogo de la existencia histórica y comunicativa, piensa conjuntamente en el interjuego pregunta-respuesta relacionadamente con texto e intérprete, conocedor y conocido, lo nuestro y lo otro. Es por lo anterior que Gadamer (1975) en su texto *Verdad y Método* concreta su propuesta en un modo de preguntar:

- Preguntar es una actitud de liberarnos de la doxa que reprime el preguntar. Es una actitud de querer saber, de partir del hecho de que no sabemos para dejarnos enseñar.
- Preguntar no fija la respuesta, permite que se cuestione la cosa, que se ponga en suspenso la certeza de lo transmitido y lleva a tomar una decisión.
- Preguntar es una relación dialógica donde surge una verdad que no es tuya ni mía, sino que se forman conceptos con lo que se opina comúnmente.

Es así que la pregunta se transforma en el elemento central de la caja de herramientas del metodólogo cualitativo, la pregunta que pone en suspenso las certezas del investigador, sus verdades y su experticia, para ponerse en disposición de dejarse enseñar por el otro, abriéndose así las anchas avenidas del diálogo, diálogo como condición de la fusión de horizontes de la cual emergerá una verdad participativa contextualizada, y, por ello, universal, en cuanto conectada con la vida de la comunidad diálogo que es lo social.

### ***El Diálogo Sujeto/Sujeto***

Tal como se desprende de lo anterior, la gestación de los datos cualitativos emergen a partir de un diálogo en el cual investigador e investigado se ponen en suspenso en la coconstrucción de una verdad común, esto implica una disposición hacia los sujetos o comunidades

estudiados que difiere de la disposición hacia el objeto, objeto que no le queda otra alternativa que ser calzado en las categorías del investigador, en las cuales el objeto es evaluado.

La investigación social, y en este caso psicosocial, trata sobre las personas y, tal como lo señala Parker (2002), a pesar de los intentos de muchos sociólogos y psicólogos de negar este hecho, es ejercida por gente que tiene mucho en común con aquéllos a quienes estudia: en las ciencias sociales el sujeto (el investigador) y el objeto (el investigado) coinciden constitutivamente, son sujetos constituidos en relaciones sociales. Por lo anterior la investigación cualitativa favorece el estudio de los procesos en tanto inseparables de su contexto enraizando su comprensión en las características y experiencia personal de los actores del mismo. Consecuentemente con lo anterior, la interpretación de los fenómenos estudiados debe ser multivocal y dialógica “ya que se erige sobre las construcciones de los diferentes actores, incluyendo las del/la investigador/a. Niega así el carácter privilegiado de cualquier discurso, de manera que el punto de vista del/la investigador/a no prevalece sobre el del informante sino que se reconoce como una interpretación más (...) La investigación es entendida entonces como un proceso relacional, en tanto la construcción que cada quien elabora moldea y es moldeada por la de su interlocutor/a (...) El conocimiento se fundamenta entonces en la experiencia compartida y dialogada. Se espera, en consecuencia, que los resultados de este tipo de investigación constituyan productos negociados o co-construcciones entre investigador/a e informantes, concebidos ambos como entes activos en este proceso” (Wisnfield, 2000; p. 6).

Por lo anterior la investigación cualitativa “reivindica una forma de relación investigador/a-informante, en la que las experiencias de vida de los informantes y los significados que les asignan se reportan en un clima de horizontalidad, donde prevalece el respeto mutuo, el diálogo reflexivo y se acepta el involucramiento de la subjetividad del/la investigador/a en dicho proceso” (Wisnfield, 2000; p. 7). De este modo la metodología cualitativa demanda una disposición al diálogo que ha sido llamada por algunos autores como activa (Holstein y Gubrium, 1995; Denzin y Lincoln, 2003) en tanto involucramiento activo del sujeto investigador con el otro, reconocido como sujeto, transformando a las instancias de producción de datos como instancias dialógicamente activas.

## ***La comprensión participativa y el Séptimo Momento en Metodología Cualitativa***

Un autor que crecientemente toma fuerza en la perspectiva cualitativa, particularmente en la perspectiva discursiva que aquí asumiré es Mijail Bajtín (Shotter y Billig, 1998). Uno de los aportes más interesantes de este autor es la *Comprensión Participativa* como vía en las ciencias sociales para el conocimiento de lo humano.

Según Bajtín, la investigación dialógica tiene “el carácter de un complejo acto bilateral del conocimiento-penetración. La participación activa del que conoce y la participación activa del objeto conocido (el dialogismo) (...) Los elementos de la expresión (el cuerpo no como una cosa muerta, la cara, los ojos, etc.); en ellos se cruzan y se combinan dos conciencias (del yo y del otro); aquí yo existo para el otro y con la ayuda del otro” (Bajtín, 1979i [1982]; p. 393). En este sentido el posicionamiento participativo es un posicionamiento desde la unicidad concreta del sujeto en su proceso de subjetivación, unicidad textual a la vez que corporizada, el sujeto (investigador, al igual que el investigado) se reconoce como actor responsable y responsivo en el acontecimiento del reconocimiento de lo otro (Bajtín, 1986). Desde este punto de vista, la investigación dialógica debe ser considerada una participación activa por parte de quienes llevan a cabo esta actividad, tanto el investigador como el investigado participan con todo lo suyo, con su historia de subjetivación, con su cuerpo, en definitiva con su ser situado y concreto, en el proceso de investigación. La investigación debe ser un encuentro entre sujetos, no el análisis monológico de cosas muertas, en que el único que tiene voz es el investigador (sus instrumentos, sus percepciones, sus categorías), la investigación social debe ser una investigación dialógica: un encuentro activo entre sujetos subjetivándose.

Efectivamente, “nos interesan ante todo las formas concretas de los textos y las condiciones concretas de la vida de los textos, sus interrelaciones e interacciones” (Bajtín, 1979e; p. 306), sin embargo “La acción física del hombre ha de ser comprendida como acto, pero el acto no puede ser comprendido fuera de su expresión signíca (motivos, objetivos, estímulos, grados de conciencia) que nosotros recreamos. Es como si obligáramos al hombre a hablar (construimos sus testimonios, explicaciones, confesiones, desarrollamos su discurso interior posible o

real, etc.) La investigación se convierte en interrogación y plática, o sea en diálogo” (Bajtín, 1979e; p. 305).

He aquí la noción de participación como una demanda de performatividad a la metodología: los conocimientos los saberes, los seres, sólo son accesibles y describibles en términos participativos, en los cuales actuamos con el otro, y el otro se actúa así mismo, actuando su posicionamiento social y determinismos sociales, por ello “un acontecimiento sólo puede ser descrito participativamente” (Bajtín, 1986; p. 39). Y el posicionamiento participativo emerge de “una concepción emocional y volitiva del ser en cuanto acontecer en su unicidad concreta, sobre la base de la no coartada en el ser, es decir, se trata de un pensamiento performativo, en el sentido de remitir al yo en cuanto actor singularmente responsable del acto” (Bajtín, 1986; p. 52).

Reconocer a la investigación como localizada en un complejo acto participativo es una demanda para la acción de una metodología cualitativa que sea tenida como responsable: “Todo el infinito contexto del posible conocimiento teórico humano -la ciencia- debe ser *reconocido responsablemente* con respecto a mi unicidad participativa, y esto no rebaja en nada y tampoco distorsiona su verdad autónoma, sino que la completa hasta convertirla en una verdad válida necesariamente” (Bajtín, 1986; p. 56).

La investigación social tradicional (de tipo positivista o discursivo estructural) y el proceso de interpretación asociado, según Bajtín (1979h), se concentran en lo repetible, se buscan momentos de consistencias, categorías a las cuales agregar todo lo diverso dándole un orden; lo nuevo cuando es reconocido, sólo lo es desde una forma empobrecida y abstracta, desapareciendo lo irrepetible de la creación. “Todo lo repetible y conocido se disuelve totalmente y se asimila por la conciencia única del que comprende, éste sólo es capaz de ver y comprender en la conciencia ajena a su propia conciencia. No se enriquece con nada. En lo ajeno reconoce únicamente a lo suyo (Bajtín, 1979h [1982]; p. 365). Por ello la *comprensión participativa* se opone a la de carácter monológico, ajeno a los susurros de la lengua, que “no conoce la sensación de marginación, ni la historicidad, ni la determinación social y de especificidad del propio lenguaje; por eso tampoco tiene una actitud crítica, reservada, ante ese lenguaje, como

uno más entre los muchos lenguajes del plurilingüismo” (Bajtín, 1975b [1989]; p. 102).

Desde este punto de vista, la comprensión, tal como la propone Bajtín, no se orienta a la formación de una representación más o menos exacta de la vivencia de la otra persona en la investigación, sino que se dirige a la conformación de un plano absolutamente distinto de encuentro entre sujetos actuando. Bajtín lo explicita así utilizando como ejemplo la comprensión del sufrimiento: “el sufrimiento vivenciado del otro es una formación totalmente nueva del ser, que se realiza sólo por mí desde mi único lugar e *interiormente fuera* del otro. La comprensión simpática no es sino un reflejo de una valoración totalmente nueva, es la utilización de la posición arquitectónica de uno en el ser fuera de la vida interior del otro” (1979b [1982]; p. 95).

La comprensión por parte de quien intenta aproximarse a lo humano es realizada desde su propia posición como sujeto subjetivado, es desde este ser situado que se aproxima a lo otro y, desde ese encuentro genera la comprensión. “La palabra ajena debe convertirse en propia-ajena (o ajena-propia). Distancia (extraposición) y respeto. El objeto, en el proceso de la comunicación dialógica que se establece con él, se convierte en sujeto (otro *yo*)” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 367).

Ya que el investigador conoce la realidad con sus propios esquemas y construcciones; para que la realidad a la cual se enfrenta no sea simplemente asimilada por estos esquemas, el investigador tiene que ponerse en juego personalmente en la interacción con el otro. Es a partir de una interacción viva y comprometida en que el investigador pone en juego sus esquemas cognitivos, dejándose interpenetrar por el otro. Efectivamente la comprensión realizada desde el diálogo entre posiciones (investigador/participe o informante) no deja a estas posiciones como invariables, pues se someten a la acción de lo comprendido. Comprender es una actividad, y por lo tanto el objeto del acto de comprender siempre aporta algo nuevo. “En el acto de la comprensión se lleva a cabo una lucha, cuyo resultado es un cambio y un enriquecimiento mutuo” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 364). Es a partir de esta dialéccis que emerge un nuevo modelo común a ambos, al investigador y al otro.

Este es el desafío para la metodología cualitativa que presentan Gadamer, Bajtín, y los nuevos movimientos en investigación social y

metodología cualitativa. “Lo que nos falta es una audacia científica e investigadora, sin la cual es imposible elevarse alto y descender a las profundidades” (Bajtín, 1979g; p. 352). Es esa audacia investigativa que demanda Bajtín la que se engarza con lo que Denzin y Lincoln (2002 y 2003) y Lincoln y Guba (2003) denominan el *séptimo momento de la metodología cualitativa*.

Éste es caracterizado por la asunción del giro lingüístico, implicando en ello el sostenimiento de que el lenguaje lo que menos hace es representar cosas haciendo, y su más importante acción es sostener relaciones sociales. De ahí la demanda por una nueva sensibilidad. “Hoy nosotros comprendemos que el investigador no es un observador neutral y objetivo. Nosotros sabemos que este individuo es siempre históricamente situado, jamás habilitado para dar más que una interpretación parcial de cada situación. El presente momento está definido por el desorden<sup>45</sup>, textos experimentales y multiestratificados, criticismo cultural, nuevas aproximaciones a la investigación textual, nuevos entendimientos de viejos métodos analíticos y estrategias de investigación en evolución. Nuevas comunidades interpretativas están en el horizonte, así como nuevas aproximaciones para presentar la voz del otro (...) Este es un período de fermento y explosión. Está definido por quiebres con el pasado, focalizado en voces previamente silenciadas, una vuelta hacia textos preformativos y es concerniente con un discurso moral, con conversaciones críticas sobre democracias, raza, género, clase, nación, libertad y comunidad” (Denzin y Lincoln, 2002; p. xi).

Es bajo estas nociones básicas constitutivas del trabajo cualitativo que realizo esta investigación, para la cual he adoptado como enfoque cualitativo específico al *análisis del discurso* tal como ha sido desarrollado en Psicología Social (Potter y Weatherell, 1987; Parker, 1992). Este enfoque basa su accionar en las nociones antes descritas de trabajo interpretativo desarrollado mediante un diálogo activo con el otro del cual emergen verdades participativas (Billig en Wisenfield, 2000; Denzin, 2001; Parker, 2002; Gergen y Gergen, 2003).

---

<sup>45</sup> Desorden que se articula con la noción discursiva de variabilidad y heterogeneidad.

## **Asumiendo una Posición Discursiva Dialógica Heteroglósica**

La posición discursiva ya ha sido explicada, sin embargo siempre desde su concreción en la teoría organizacional. Aquí quiero explicarla desde mi práctica investigativa, ya que la descripción necesariamente concreta su explicación según la práctica a realizar.

Frente a la noción de sujeto en tanto mónada individualizada que sostiene el paradigma cognitivista, dominante en psicología, el socioconstruccionismo sostiene una noción de subjetividad emergente de las relaciones sociales. He aquí la demanda de métodos capaces de dar cuenta de esta complejidad intersubjetiva, métodos liberados de la necesidad de ajustarse al método científico experimental propio de las ciencias naturales que ha dominado a la psicología social, como psicología social experimental. La perspectiva del análisis del discurso emerge como capaz de penetrar en la complejidad intersubjetiva, corporizada en las prácticas lingüísticas, en la cual emergen las subjetividades.

El análisis de discurso es traído a la psicología social desde la lingüística y la pragmática a partir del reconocimiento de la importancia del lenguaje en la vida social y, por lo tanto, para la psicología social. Su advenimiento no es sólo la incorporación de una herramienta metodológica más en el amplio repertorio de métodos cualitativos de la psicología social, es la introducción de una perspectiva teórica que se funda en la noción de que “el lenguaje ordena nuestras percepciones y hace que las cosas sucedan, mostrando cómo el lenguaje puede ser usado para construir y crear la interacción social y diversos mundos sociales” (Potter y Wetherell, 1987; p. 1).

En un sentido amplio la noción de discurso es usada para tratar todos los tipos de interacciones lingüísticas sean habladas o en la forma de textos escritos, de carácter formal e informal; de modo que el análisis del discurso se constituiría entonces como el análisis de cualquier tipo de material discursivo (Potter y Wetherell, 1987). El objetivo con que se plantea la incorporación del análisis del discurso como herramienta para la psicología social es “obtener un mejor entendimiento de la vida

social y de la interacción social a través del estudio de textos sociales” (Potter y Wetherell, 1987; p. 3).

### ***El Discurso***

A partir de estos antecedentes se extraen diversas características constitutivas respecto a lo que es el discurso, que serán asumidas por la perspectiva psicológica de análisis del discurso, éstas son *función, construcción y variación*.

Tomando la noción de que los discursos son usados para hacer cosas. Los discursos deben ser vistos desde el punto de vista de la función que tienen. Las funciones no siempre son explícitas, por ello será la lectura de contexto que realice el analista la que determinará la función específica de tal o cual discurso.

El discurso construye versiones sobre el mundo. Según Potter y Wetherell (1987) la función implica la construcción de versiones y esto está demostrado por la variación del lenguaje. La construcción de los eventos de los que se da cuenta a través del lenguaje siempre pasa por el uso de los recursos lingüísticos preexistentes en el lenguaje mismo y el uso de los recursos incluidos en el dar cuenta de eventos siempre está determinado por un proceso de selección activa que se lleva a cabo al momento de construir la versión a través del lenguaje. A lo anterior es necesario agregar que la interacción social adquiere como una de sus formas primordiales el dar cuenta de eventos, basándose en esos eventos concebidos como una realidad más allá de la misma interacción, por lo anterior, el habla cotidiana, en tanto orientada a dar cuenta de eventos puede ser concebida entonces como una potente constructora de realidad, y esta cualidad emerge no de una intención premeditada por la persona hablante, sino de la necesidad de dar sentido a los fenómenos y al hecho de estar sumergida en la actividad social cotidiana de construir versiones coherentes como justificaciones (Billig, 1987; Potter y Wetherell, 1987).

Por último, la variación como característica del discurso emerge de la observación del habla cotidiana y hace referencia a que el lenguaje cambia constantemente de funciones, cambiando también sus relaciones con los contextos. De modo que con variación se quiere proponer que el lenguaje puede ser usado con una gran variedad de

funciones y también su uso implica una amplia variedad de consecuencias; un mismo fenómeno puede ser descrito de una gran variedad de maneras posibilitando dar cuenta así de distintas versiones de un fenómeno. Así la perspectiva del análisis del discurso asume al lenguaje como una entidad variable y relacionada a sus contextos, a diferencia de la perspectiva más realista, representacionista, del lenguaje tal como fue asumido por el cognitivismo, que da mayor énfasis a la consistencia como signo de validez.

Las personas siempre construyen a través del lenguaje versiones y eventos, modifican su despliegue discursivo de acuerdo a los contextos en que éste es desarrollado como consecuencia de la necesidad de generar un amplio rango de actividades en su habla y por la necesidad de lograr diversos efectos o una coherencia argumentativa en el dar cuenta con el contexto en el que éste es desarrollado.

A partir de lo anterior, los analistas del discurso dejan de lado la comprensión del lenguaje desde una perspectiva realista representacionista, cobrando así el discurso derecho propio a ser analizado como una entidad autónoma, transformándose en un tópico central para el análisis de los procesos de interacción social, reenfoándose una gran cantidad de problemas propios de la psicología social clásica desde la perspectiva del análisis del discurso.

### ***El Análisis del Discurso***

Los discursos existen en tanto pedazos de discursos repartidos en textos (Parker, 1992). Los textos son tejidos delimitados de significados reproducidos de cualquier forma que puedan dar una luz interpretativa. Estos son del más distinto tipo: entrevistas, noticias, fotografías, conversaciones (Potter y Wetherell, 1987; Potter, 1996), etcétera. Es la *traslación* de este texto a un soporte escrito o hablado lo que permite visualizar ese discurso, es decir donde la categoría de discurso se vuelve más apropiada (Parker, 1992).

Estos textos, traducidos a soporte escrito o hablado, son abordados no como caminos secundarios para abordar alguna cosa más allá del texto, como podrían ser actitudes, procesos cognitivos o hechos. El texto es

tratado como “*una realidad en su propio derecho*” (Potter y Wetherell, 1987; p. 160), de modo que a este enfoque le importa el habla y la escritura *en sí misma*, y cómo en ella son constituidos objetos y sujetos. Así la pregunta de investigación que guía al analista de discurso dice relación con la construcción que realiza el discurso y la función que éste tiene: cómo está articulado el discurso y qué es obtenido a través de esta construcción (Potter y Wetherell, 1987).

La tarea crítica en el análisis de discurso es obtener a partir de esos textos, discursos, propiamente tales. Se han señalado dos mecanismos relevantes provenientes de las más importantes vertientes del análisis de discurso en psicología social, me refiero a los *repertorios interpretativos* propuestos por Potter y Wetherell (1987) y la noción de *discurso* como sistema coherente de significados propuesta por Parker (1992) en oposición a los repertorios interpretativos.

Los repertorios interpretativos son presentados por Potter y Wetherell (1987) como “sistemas de términos usados recurrentemente para caracterizar y evaluar acciones, eventos y otros fenómenos. Un repertorio, como los repertorios empiricistas y contingentes, son usados a través de un rango limitado de términos en construcciones estilísticas y gramáticas particulares. Con frecuencia un repertorio se organizará alrededor de metáforas y otras figuras del habla” (p. 149).

El material de trabajo siempre son textos, o pasajes del discurso, fragmentados y muchas veces contradictorios. Para establecer los repertorios interpretativos que se despliegan en cada uno de estos pasajes se realizan dos tipos de tareas interrelacionadas: la primera consiste en buscar patrones de variabilidad y de consistencia, y la segunda tiene que ver con la descripción de sus funciones y consecuencias.

La variabilidad hace referencia a cómo mismas acciones, eventos o creencias son descritas, dadas cuenta, mediante el discurso en distintas circunstancias de modos distintos. Por ello la consistencia no tiene relación con la descripción de un mundo coherente, sino más bien con el ajuste de los discursos a distintos contextos. Es decir, el habla puede dar cuenta de un mismo objeto de modos diversos (*variabilidad*), construyéndolo distintamente según la circunstancia (*consistencia*). En estos patrones de consistencia entre los modos de dar cuenta y las circunstancias de enunciación se constituyen los repertorios

interpretativos como un sistema de términos recurrentemente usados con una particular construcción estilística y gramática. Así la variabilidad está entre distintos textos correspondientes a distintos repertorios interpretativos no al interior de cada repertorio interpretativo.

A la vez, tal como queda de manifiesto en las investigaciones en torno al racismo realizadas por Wetherell y Potter (1987), los repertorios interpretativos quedan relacionados con las circunstancias ante las cuales aparecen dando cuenta de eventos, creencias o acciones, adquiriendo así una estructura de tipo argumentativa. Es decir, diferentes temas, metáforas o términos pueden ser invocados desde el repertorio según su conveniencia o ajuste a un contexto inmediato (Potter et al, 1990). Así, los discursos emergen construyendo a los objetos de los que dan cuenta de modos distintos según la circunstancia adquiriendo la dirección de una explicación dirigida a ese contexto específico.

A partir de la identificación de los repertorios interpretativos que aparecen en el texto analizado, se hipotetiza la función que cada uno tendría en el contexto ante el cual son usados recurrentemente. “El análisis debe mostrarnos cómo el discurso se articula y encaja junto, y cómo la estructura discursiva produce efectos y funciones” (Potter y Wetherell, 1987; p. 170).

Ante esta opción de repertorios interpretativos, Parker (1990 y 1992) propone la noción de discurso, propiamente tal, entendido como un *sistema coherente de significados*. Cuando las metáforas, analogías y dibujos de un discurso son transformados en declaraciones de la realidad, el discurso se transforma en *cualquier sistema reglado de declaraciones*. En efecto, las declaraciones en un discurso *pueden ser agrupadas, dando una cierta coherencia, siempre que se refieran al mismo tópico*.

Para definir un tópico en torno al cual agrupar las declaraciones, Parker (1992) señala que debemos emplear las comprensiones disponibles culturalmente sobre lo que constituye un tópico, reconociéndose que existen diferentes *competencias culturales* que podrán dar diferentes sentidos a los discursos. Al realizar esta operación es necesario

considerar el rango del discurso entre los que podría resultar beneficiados en el discurso y los oprimidos del discurso. Si se observa, Parker alude con esto también a las funciones y efectos del discurso, observándolos como efectos de poder, siguiendo de cerca en esto a Foucault y a Barthes.

### ***Discurso y la Investigación en torno a la Construcción del Sujeto***

Tal como revisamos en la cuarta parte, para la Psicología Discursiva los sujetos se construyen en las actividades discursivas. *El sujeto no resulta concebido como una producción individual, sino más bien social, variable y moldeable contextualmente.* Enfrentando las principales tradiciones en psicología que han abordado el problema de la identidad y de la subjetividad como una entidad individualizada y estable, como por ejemplo las teorías clásicas de la personalidad. Si son los discursos los que producen sujetos, entonces éste no puede ser concebido como una mónada individualizada estable y permanente, “no existe ‘un’ verdadero self esperando ser descubierto, sí una multitud de seres encontrados en los diferentes tipos de prácticas lingüísticas” (Potter y Wetherell, 1987; p. 102)<sup>46</sup> articuladas ahora, en el pasado, históricamente y transculturalmente. Son estas versiones las que habilitan a la acción.

El sujeto es entonces producido en el discurso, entendido como una práctica dirigida. Así de la presión para dar cuenta de sí y hacerse inteligible a los otros mediante el discurso emergería el sujeto, implicado en la práctica social discursiva (Potter y Wetherell, 1987). Llevado esto a la práctica del análisis del discurso, Parker (1992) especifica que cuando abordamos un discurso determinado, la construcción de sujetos debe ser enfocada observando, por una parte, al que dirige nuestra atención (*addressor*) no tanto como autor que ha originado el texto sino como cobrando existencia en él; y, por otra parte, a aquel al que se dirige el texto, incluyendo qué rol optamos como escuchas de él. Distinguido esto, debe describirse cómo los sujetos referidos, somos posicionados como sujetos en el flujo discursivo, qué nos permite decir, qué derechos tenemos para decir qué cosas en tanto sujetos constituidos en un determinado discurso.

---

<sup>46</sup> La cursiva es mía.

Así el sujeto de la psicología discursiva resulta visualizado como un flujo determinándose en las prácticas sociales discursivas, el discurso articula al sujeto como parte de la direccionalidad de tipo argumentativa y retórica que caracteriza a las prácticas discursivas cotidianas. El sujeto así viene determinado como una práctica argumentativa que intenta alcanzar consistencia con su circunstancia de emisión.

Los discursos varían, utilizándose distintos repertorios interpretativos en cada situación, así el sujeto varía, como una construcción dependiente de estos repertorios interpretativos, o discursos que constituyen a las prácticas sociales cotidianas. Potter y Wetherell (1987), señalan que el reconocimiento de la subjetividad como parte de cada uno de los distintos discursos que se entrecruzan en las prácticas lingüísticas concretas ayudaría a la emancipación de la necesidad de un modelo rígido y estable, independiente de las circunstancias del 'yo'.

Los sujetos son sujetos hablantes, lo definitorio de sus características vendrá dado por su práctica cotidiana de hablar y dar cuenta de hechos y de sí mismo como fuente de descripciones y argumentos. Los discursos en los cuales su práctica lingüística se desarrolla determinarán sus características propias, en tanto construcciones variables de acuerdo a las circunstancias, que determinan la aparición de los discursos.

### ***Movimientos en Perspectiva Discursiva: Desde el Discurso a la Actividad Dialógica Heteroglósica***

Tal como se aprecia la psicología discursiva aboga por una noción de multivocalidad como componente de lo social y de la subjetividad, y una noción de lenguaje en tanto acción social, actividad dirigida hacia otros, estructurando y reestructurando la vida social. Tal vez por lo anterior, los últimos avances en teoría discursiva comienza a centrarse en el discurso como una actividad tan corporizada como discursiva a la vez, señalando a los trabajos del mencionado semiólogo soviético Mijail Bajtín como fuente de inspiración de la Psicología Discursiva (Shotter y Billig, 1998) en lo que podría ser una "tercera revolución en psicología" (según Shotter, 1999a y 1999b).

Me interesa profundizar brevemente en este desarrollo teórico pues marca tanto los flujos contemporáneos de la psicología discursiva como las nuevas demandas para la investigación cualitativa, demandas que incluso se concretan en nuevos criterios de validez, (Denzin, 2001; Denzin y Lincoln, 2003; y Gergen y Gergen, 2003), criterios que guían esta investigación.

El proyecto de Bajtín intentaba buscar una visión del lenguaje que evitara los esencialismos y ver al lenguaje en el marco de la vida social cotidiana: El lenguaje es social, por ello las estructuras lingüísticas sólo pueden ser consideradas como organizaciones momentáneas y dinámicas que dependen en todo momento de la vida social del lenguaje que se da en la interacción viva.

Ante la concepción tradicional de palabra, que implica la correspondencia unívoca y descontextualizada entre significante y significado, Bajtín propone la noción de enunciado, adelantándose a los lingüistas pragmáticos. Todo enunciado está constituido como parte de un *diálogo* con otros y está organizado en esa direccionalidad hacia un otro. Los otros enunciados con los que se conecta y a los que *responde*: están en el objeto referido del enunciado, en las palabras utilizadas en el enunciado, y en el sujeto al cual se dirige el enunciado, el oyente o lector. Cada enunciado es, por lo tanto una respuesta a la otredad, relacionando a los partícipes de una situación como *copartícipes*, transformándose así radicalmente la comprensión del lenguaje.

La noción de responsividad tal cual la presenta Bajtín, arranca de cualquier orden lingüístico sostenible y descriptible sólo observando la interacción entre un hablante y su interlocutor. Se responde no sólo al hablante que tiene como interlocutor frente a sí, sino que también le habla al resto de los contextos que conforman su propia vida social. Es ahí que el lenguaje se organiza, pero no en pos de un sistema único, lo social es heterogéneo y multiverso, por lo anterior *los ordenes responsivos pueden ser múltiples*, es a esto a lo que Bajtín llamará *plurilingüismo* o *heteroglosia*.

Por ello, asumir la importancia de lo lingüístico en Bajtín no significa abstraer la diversidad de la vida social hacia el plano de lo semántico, el lenguaje sólo en tanto actividad se constituye como una existencia, y es una existencia de tipo concreto y situado. Por ello Bajtín se *centra en el acto* como fuente de sujeto y de objeto. Tanto el sujeto como el objeto

son *producidos* en el acto, implicando a la subjetivación, así como a la objetivación, como un acontecimiento irrepetible y continuo.

En efecto, los objetos son constituidos por la misma actividad situada, produciéndose y contextuándose. Tal como lo señala Bajtín, “un objeto es inseparable en su función de acontecer conmigo” (1986 [1997]; p. 41). De este modo el objeto sólo puede ser considerado artefactualmente, es decir nacido en la actividad de la que surge un sujeto en su orientación hacia un objeto. Por lo anterior la objetivación es concebida por Bajtín como *una enajenación propia, al mismo tiempo que posibilidad del sujeto* (Bajtín, 1979e).

Es en esta orientación activa hacia lo otro que el sujeto se constituye continuamente en la frontera. Y he aquí la noción de sujeto propuesta por Bajtín: *el sujeto es una conformación fronteriza* (entre lo interno y lo externo) *en constante producción*. La comprensión de la otredad como una formación artefactual implica que en la direccionalidad hacia esa otredad (humana y no humana) propia de cada actividad, se encuentre una multiplicidad de voces sociales impregnadas en los medios expresivos, en los interlocutores, en los objetos, voces que los han configurado como tales y que se entremezclan con las voces de la historia subjetivada del sujeto en constante proceso de constitución. Es todo este diálogo realizada en direcciones responsivas múltiples, situadas y materializadas las que componen continuamente el proceso de producción de sujeto, la subjetivación.

Lo anterior entra en contradicción con los modelos psicológicos dominantes. El sujeto propuesto por Bajtín, no se encuentra ni en una entidad interior cognitiva predeterminada, ni en las estructuras discursivas sociales. Por ello sólo es posible hablar de *subjetivación*, un proceso de creación situada, abierta y orientada activamente, comprendida como *diálogo inconcluso* (Bajtín, 1979f). *Cada sujeto en su actividad orientada al otro involucra continuamente su subjetivación situada, es decir ese diálogo entre su propia historia de subjetivaciones y su posicionamiento activo hacia el otro social.*

En este contexto la vida social, en tanto vida intersubjetiva, aparece con el carácter no acabado de la polifonía: “este diálogo lo realizan las personalidades inconclusas, y no los sujetos psicológicos” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 374). Cada persona que participa en la actividad colectiva conformadora de lo social aporta con su historia de subjetivación a esta

emergencia. Lo social, así es visto como una *unidad abierta en constante proceso de producción situada*.

La heteroglosia como característica intrínseca de la vida social sitúa a cada acción social, a cada enunciado, en el contexto tan textual como material del encuentro de un enunciado con otros, con múltiples enunciados que provienen de los diversos objetos objetivados, de los sujetos subjetivándose, incluyendo la historia de subjetivaciones con la cual cada sujeto dialoga con el acontecimiento presente. Cada enunciado, cada actividad es responsiva a todas estas dimensiones.

Por lo anterior quizás la mejor metáfora para ejemplificar la noción de heteroglosia en Bajtín, característica fundamental de todo fenómeno social incluyendo la producción de sujetos y de relaciones cotidianas, sería la de una feria situada en una calle, algunos se escuchan, otros no, sin organización, e inacabadamente. No hay un orden que se imponga, y subordine a las otras, tal vez una voz se escuche más fuerte pero existen otros murmullos, incapaces de lograr una coherencia ni siquiera argumentativa. Esta es “la palabra de los anchos espacios de las plazas públicas, de las calles, de las ciudades y aldeas, de los grupos sociales, de las generaciones y las épocas” (Bajtín, 1975b [1989]; p. 77).

A partir de tal consideración, se desprende un necesario desafío para la investigación social: *la comprensión de lo humano con una perspectiva activa, de modo que permita comprender lo social en su naturaleza dialógica heteroglósica desde una investigación coherentemente concebida en sí misma como acontecimiento social dialógico*. Este desafío espera cumplirse tanto mediante las herramientas de producción de datos escogidas y actuadas, como mediante las técnicas empleadas.

## La Producción de Datos

Dado el objetivo de *describir la construcción de subjetividad laboral en docentes que trabajan en condiciones de precariedad laboral en universidades chilenas* se abordaron estrategias para producir datos que dieran cuenta del Sujeto Docente Universitario en Condiciones de Precariedad Laboral, a partir de dos lugares de enunciación: el Estado y sus actuales Políticas de Educación Superior, y los mismos Docentes Universitarios

en Condiciones de Precariedad Laboral como centro de discursos y acciones cotidianas a partir de los cuales se articula.

Como herramientas de producción de datos aquí se trabajó con:

- Análisis de Documentos en los cuales se explicitan las políticas de Educación Superior en Chile.
- Entrevistas a Profesores Universitarios en Condiciones de Precariedad Laboral.
- Autoetnografía, en tanto profesor universitario en condición de precariedad laboral que vive cotidianamente las interacciones contextuales que constituyen a esta posición de sujeto (docente universitario en condición de precariedad)

### ***Acerca de los Criterios Muestrales***

Cuando se habla de muestreo en la investigación cualitativa, no nos referimos a un muestreo probabilístico, sino a un muestreo «intencional» y «razonado». Los llamados «sujetos de estudio» no son unidades de observación que tienen connotaciones individuales (el todo es la suma de las partes), sino «informantes» o «participantes» que dan cuenta de su visión de la realidad. De este modo la *representatividad* no se corresponde con el concepto numérico y estadístico con el que ha sido utilizado en metodología cuantitativa, significa, por el contrario, que el/la participante está actuando como si estuviera en el «role», donde lo que es importante sobre él/ella, en la interacción no son sus cualidades personales sino el hecho de ser parte una comunidad (Iñiguez y Antaki, 1994), por ejemplo ser profesor universitario en condición de precariedad laboral, representante, por lo tanto de un lugar social.

Siguiendo los criterios proporcionados por la Grounded Theory (Glaser y Strauss, 1967) aquí se procedió a un muestreo teórico tanto en el caso de los documentos seleccionados como en el de los sujetos entrevistados. El muestreo teórico selecciona según la relevancia teórica de los sujetos o documentos seleccionados para hacer emerger una teoría, es decir, según la riqueza de información que provean para los propósitos de estudio.- no se busca confirmar o verificar una teoría, lo que se pretende es aproximarse al mundo de los significados que

constituyen la subjetividad del docente universitario en condiciones de precariedad, he ahí la relevancia de un muestro teórico. La intención es seleccionar aquellas «unidades» (textos, personas) y dimensiones (aspectos, situaciones, procesos) que *garantizan mejor la cantidad y la calidad de la información*. Así pues el número de «unidades» es lo de menos, *acabándose la recogida de datos cuando existe saturación de información (se repite)*.

Por otro lado, puede ser que durante el trabajo de campo surjan nuevas dimensiones y unidades que no estaban establecidas, situación que plantea una actitud del investigador/a siempre vigilante hacia las nuevas cuestiones.

Si bien la confección de un proyecto de investigación obliga a fijar un número aproximado de documentos o entrevistas, siendo rigurosos con el proceder cualitativo, este número es variable dependiente del mismo proceso analítico. Glaser y Strauss (1967) señalan que la selección muestral es un proceso que se va realizando conjuntamente al análisis de los datos, se obtiene un documento, se realiza una entrevista, se analiza, y luego pasamos a la siguiente, cuyo análisis permite una relectura de los análisis anteriores, y así sucesivamente. En el caso del análisis de discurso esto ocurre similarmente. “El análisis de discurso, al menos en el presente, es una aproximación de trabajo extremadamente intensivo (...) el investigador esta inevitablemente requerido a leer y releer largos cuerpos de transcripciones y documentos” (Potter y Weatherell, 1987; p. 161). Es mediante este proceso de continuo análisis y reanálisis, en diálogo con la producción de datos (mediante entrevistas o selección de documentos) que se va estableciendo el tamaño de la muestra.

Por lo tanto, en el análisis del discurso el tamaño muestral no es relevante, unas pocas entrevistas (cinco, siete o diez entrevistas) pueden otorgar información mucho más válida que miles de respuestas a una encuesta estructurada de opinión (Potter y Weatherell, 1987): “Porque uno está interesado en los usos de lenguaje (...) y porque un largo número de patrones lingüísticos emerge igualmente de pocas personas, generalmente pequeñas muestras o pocas entrevistas son completamente adecuadas para investigar un interesante y pragmáticamente importante rango del fenómeno. Para el análisis del discurso el éxito de un estudio no es dependiente del tamaño

muestral” (Potter y Weatherell, 1987; p. 161). Siguiéndose con lo anterior Potter y Weatherell (1987) señalan que el criterio final del tamaño muestral depende de la pregunta de investigación, engarzándose con el criterio de saturación de datos que proponen Glaser y Strauss (1967), en el sentido de que el muestro debe parar cuando ya no se incorporan elementos adicionales a la investigación, esto teniendo en cuenta que las prácticas de producción de datos así como las lecturas analíticas deben esforzarse en buscar la variabilidad (no estar confirmando los análisis realizados).

### ***El Análisis Documental***

Consiste en la selección de una serie de documentos de cualquier tipo que puedan ser considerados productos habituales en el contexto a analizar (Ibáñez e Iñiguez, 1996). La selección de textos se corresponde con el criterio de que debe poner de manifiesto la relación a estudiar (Iñiguez y Antaki, 1994), en este caso la relación entre políticas de Educación Superior y Docentes en Condiciones de Precariedad Laboral.

Se recolectan los siguientes documentos estrictamente oficiales:

- T1:** Comisión de Estudio de la Educación Superior (1990): “Una Política para el Desarrollo de la Educación Superior en los 90”. Santiago: Ministerio de Educación
- T2:** Ministerio de Educación (1994): “Desafíos de la Educación Superior Chilena y Políticas para su Modernización. Informe a su Excelencia el Presidente de la República”. Santiago: Ministerio de Educación
- T3:** Arellano, J. P. (1997): “Políticas para la Educación Superior”. Santiago: Ministerio de Educación<sup>47</sup>
- T4:** Arellano, J. P. (2000): “Reforma Educacional. Prioridad que se consolida”. Santiago: Editorial Los Andes.
- T5:** Aylwin, M. (2002): “Desafíos para la Educación Superior”. Santiago: Ministerio de Educación.

---

<sup>47</sup> Juan Pablo Arellano era Ministro de Educación en el período de ambas publicaciones. Lo mismo que Mariana Aylwin.

**T6:** Ministerio de Educación (2003): “Ejes orientadores de la Política de Educación Superior”. Santiago: Ministerio de Educación. Disponible en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

A lo anterior se agregó el siguiente material, cuya autoría corresponde a los principales asesores técnicos en educación superior de los gobiernos de la Concertación (coalición política gobernante desde 1990):

**T7:** Brunner, J. J. (1999): “La Educación Superior Frente a los Desafíos del Futuro”. Discurso de Inauguración del Año Académico. Valparaíso: Universidad de Valparaíso.

**T8:** Brunner, J. J. (1999): “El Sistema Universitario Chileno”. Presentación ante la Honorable Cámara de Diputados. 9 de Junio de 1999.

**T9:** Brunner, J. J. (1999): “La Educación Superior en Chile: Tendencias y Perspectivas”. Conferencia Organizada por el Ministerio de Educación y el Banco Mundial. Montevideo.

**T10:** Brunner, J. J. (2000): “La Educación Superior: Desafíos y Tareas”. Discurso de Incorporación a la Academia de Ciencias Sociales, Políticas y Morales. Santiago de Chile.

**T11:** Lemaitre, M. J. (2001): “Responsabilidades Públicas y Privadas en el Desarrollo de la Educación Superior”. Santiago: Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado.

### ***La Entrevista Activa como Forma de Comprensión Participativa***

Además del análisis documental se entrevistó a una muestra de profesores universitarios en condiciones de precariedad laboral.

La entrevista ha sido considerado durante mucho tiempo el instrumento privilegiado para acceder a los significados de la vida social, su cualidad (Denzin, 2001), y se considera como una conversación entre un analista y un informante en la cual, mediante la interacción común se espera acceder a opiniones, experiencias, juicios y conocimientos (Ibáñez e Iñiguez, 1996). “La entrevista es el modo de escribir el mundo, un modo de traer el mundo a escena. La entrevista no es el espejo del mundo externo, no es una ventana dentro de la vida

de una persona. La entrevista es un simulacro, una miniatura perfecta y coherente del mundo. De este modo, la entrevista funciona como dispositivo narrativo que permite a las personas contar historias acerca de ellas mismas. En el momento de contar la historia, narrador y oyente, actor y público, comparten la meta de participar en una experiencia que revela sus aspectos compartidos” (Denzin, 2001; p. 25).

Efectivamente según el marco cualitativo adoptado la entrevista debe ser activa, el investigador toma un rol participante en la entrevista, parte de este rol consiste en generar variación en la entrevista, en tanto enriquecimiento de la información ya no desde el patrón de la homogeneidad y la consistencia (que busca confirmar), sino más bien enriquecer desde la heterogeneidad. Potter y Weatherell (1987) señalan que esto hace a la entrevista un encuentro conversacional, que puede ser la arena de disputa y confrontación que constituye a una interacción cotidiana; lo que se busca es “generar un contexto interpretativo de forma tal que las conexiones entre las prácticas de dar cuenta del entrevistado y las variaciones en contextos funcionales sean claras” (p. 166).

Los significados de la entrevista son contextuales, improvisados y performativos. La entrevista es acción, y es en tanto coparticipes de la acción que logramos aproximarnos a los procesos en los cuales la realidad adquiere sentido de un modo cotidiano: “La entrevista es un texto activo, un sitio donde los significados son creados y desarrollados. Cuando se ejecuta, el texto de la entrevista crea el mundo, dándole al mundo su significación situacional. Desde esta perspectiva, la entrevista es una fabricación, una construcción, una ficción, un ordenamiento de materiales seleccionados del mundo actual” (Denzin, 2001; p. 25).

La entrevista es así vista como una acción de encuentro e intercambio. Siguiéndose con una aproximación hermenéutica, el acto de preguntar, de entrevistar, debe poner en suspenso las certezas del investigador, ponerlas en suspenso no para encubrirlas bajo una supuesta neutralidad, todo lo contrario para exponerlas como opinión en el flujo del intercambio conversacional. Esto es lo que Holstein y Gubrium (1995) llaman entrevista activa: el entrevistador es capaz de participar poniendo en juego sus opiniones y prejuicios, ponerlos en juego es no encubrirlas y dejarse interpenetrar por el otro en el diálogo. La base de esto está en la exigencia de que el investigador debe comprometerse

incluso afectivamente con el otro siempre de un modo abierto, dejándose penetrar por los juicios del otro, y revelándole a cada instante al otro los propios juicios e intenciones. Es así que se efectúa un encuentro activo, es decir el sujeto que intenta comprender debe revelar su propio posicionamiento, en tanto acuerdo desacuerdo activo, sin transformar en un monólogo el encuentro con lo investigado, es decir debe dar voz al sujeto desde la diferencia.

Esta es la posición que marca el proceso de entrevista, posición compartida y realizada por los analistas de discurso en su demanda una por posición activa frente al otro que permita desarrollar efectivamente una relación sujeto/sujeto. “Un sujeto como tal no puede ser percibido y estudiado como cosa, puesto que siendo sujeto no puede, si sigue siéndolo, permanecer sin voz, por lo tanto su conocimiento sólo puede tener un carácter *dialogico*” (Bajtín, 1979i [1982]; p. 383).

La investigación dialógica desde la posición de la comprensión participativa, por ser tal, no es una investigación desde la simetría de los interlocutores, es una investigación desde la diferencia que entra en encuentro coparticipando cada sujeto del acontecimiento que significa dicho encuentro. “Un acuerdo-desacuerdo activo estimula y profundiza la comprensión, hace a la palabra ajena más elástica e independiente, no permite una disolución y mezcla recíproca” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 364-365). Por lo anterior “*la comprensión es activa y tiene un carácter creativo*” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 364). Cada sujeto participa desde su posicionamiento en la investigación, comprendida como encuentro dialógico en el cual cada uno se extrapone en el otro desde su propio posicionamiento (Bajtín, 1979g).

Bajtín plantea que en el acto de comprensión, considerado como acontecimiento, nos encontramos con el reconocimiento de lo repetible, pero también descubrimos lo nuevo, lo distinto y variable, ambos momentos se deben fundir de un modo indisoluble en el acto de la investigación dialógica “la irrepitibilidad del todo se refleja también en cada momento repetible como parte del todo (cada elemento, por decirlo así, es irrepitiblemente repetible). La exclusiva tendencia al reconocimiento, la búsqueda única de lo conocido, de lo que ya fue, no permiten que se manifieste lo nuevo (es decir, lo principal, la totalidad irrepitible)” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 365).

Siguiéndose de lo anterior, desde una posición dialógica lo que se pretende descubrir es una verdad local y concreta en coparticipación del investigador con el objeto (reconocido como sujeto) de su actividad investigativa. El investigador debe someterse como sujeto completo a la diversidad e inacababilidad del acontecimiento que constituye su encuentro con lo ajeno, con lo otro.

Así la investigación finalmente se concretiza como una coparticipación con el sujeto en una actividad en la cual investigador e investigado quedan conectados como coparticipes de su proceso de subjetivación mutua situada y concretada como encuentro de historias de subjetivación e intenciones corporizadas.

Denzin (2001) señala en este sentido que la entrevista en sí no es una herramienta simplemente para obtener información. “La entrevista no es una mercancía que arriendas a alguien para coleccionar, o que tú pagas por obtener. Pertenece a una comunidad moral (...) Como investigadores pertenecemos a una comunidad moral. Hacer entrevistas es un privilegio para nosotros, no un derecho que tenemos. Las entrevistas no nos pertenecen. Las entrevistas son parte de una conversación dialogada que nos conecta a esta extensa comunidad moral” (p. 24). Las entrevistas surgen de una actividad común, por lo tanto son en todo sentido performativas, si bien son determinadas por las convenciones lingüísticas que estructuran modos de relación y de orden social, éstas son ejecutadas concretamente en cada momento, es decir, son performadas. Es en este sentido que Denzin (2001) defiende a la entrevista como una actividad performativa, transformando la información en experiencia compartida.

He aquí una concreción clara y explícita de la comprensión participativa como perspectiva del trabajo cualitativo. Citando nuevamente a Bajtín, *la conciencia participativa y encarnada* puede parecer estrecha, limitada, subjetiva pero esto es tan sólo al contraponerse a la noción de una cultura, en tanto sistema de discursos o estructuras, centradas en sí mismas; lo objetivo abstracto social es contrapuesto a mi pequeña vida personal (Bajtín, 1986 [1997]; p. 57).

La descripción muestral pretende mostrar la situación de los individuos escogidos, en tanto grupo que da voz a una situación, por lo tanto, y en

aras de la confidenciabilidad, la descripción que a continuación se presentará intentará individualizar lo menos posible la caracterización, sobre todo teniendo en cuenta que los entrevistados son justamente académicos del área de las ciencias sociales en Chile, esfera que los posibles lectores de esta tesis podrían compartir.

Siguiéndose los criterios muestrales antes señalados, la muestra fue compuesta de siete profesores universitarios que cumplieran las siguientes características:

- Que estén en condiciones de precariedad laboral, es decir, cuya vinculación a la universidad sea flexible, tomando la forma contractual de *prestación de servicios*, eufemismo que se utiliza cuando al trabajador se le paga por hora efectivamente realizada en un contrato en el cual el profesor expresamente renuncia a las leyes laborales (ver documento anexo a la autoetnografía), tipo de vinculación que hoy predomina en la universidad chilena.
- Que ya se hayan emancipado familiarmente de la dependencia de los padres, formando y manteniendo una familia propia como signo de independencia socioeconómica.
- Que el trabajo docente en las condiciones de vinculación laboral antes descrita sea la principal fuente de sustento desde al menos tres años.
- Disponibilidad para la realización de las entrevistas.

Los/las sujetos seleccionados fueron cuatro docentes hombres y tres docentes mujeres, entre 30 y 50 años, todos pertenecientes al área de las ciencias sociales. Todos ellos trabajan al menos la mitad de su tiempo laboral en docencia en diversas universidades, llegando a trabajar hasta en cinco universidades a la vez. Cuatro de ellos trabajan tanto en universidades públicas como privadas. Cuinco sujetos dependen exclusivamente del trabajo docente en estas condiciones laborales trabajando en varias universidades (hasta cinco a la vez), dos además de trabajar como docentes cumplen funciones administrativas en una universidad privada.

Todos viven independientemente constituyendo su propia familia y, exceptuando dos entrevistados, todos tienen hijos y mantienen mediante su trabajo a sus familias. Todos los entrevistados tienen algún

tipo de estudio de postítulo o postgrado y se desempeñan laboralmente en la docencia desde hace al menos cuatro años, en el caso de la entrevistada más joven, hasta más 20 años en el caso del entrevistado de mayor edad.

Respecto a la pertenencia a alguna asociación docente, ninguno de ellos pertenece, lo que coincide con el hecho de que en Chile prácticamente no existen tales asociaciones docentes ni siquiera para académicos con vinculación laboral estable, lo que en el caso de muchas universidades está sostenido por normas más o menos explícitas que prohíben el asociativismo académico.

La saturación de datos se alcanzó en la sexta entrevista, realizándose una séptima para confirmar la saturación.

Cabe señalar que si consideramos la experiencia total de los docentes entrevistados, ésta acumula vivencias laborales en *14 universidades privadas* (Universidad SEK, Universidad ARCIS, Universidad de las Ciencias de la Información, Universidad Diego Portales, Universidad Santo Tomás, Universidad La República, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Universidad Bolivariana, Universidad Central, Universidad Andrés Bello, Universidad Mariano Egaña, Universidad de las Américas, Universidad de las Ciencias de la Comunicación y Universidad Cardenal Raúl Silva Henríquez) y en *8 universidades tradicionales*<sup>48</sup> (Universidad de Chile, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación; Universidad de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Playa Ancha, Universidad de Los Lagos, Universidad de La Serena).

### ***De las transcripciones***

Las entrevistas fueron grabadas con un aparato magnetofónico y luego transcritas según convenciones de transcripción basadas en el sistema de Jefferson ampliamente utilizada en etnometodología (Sacks en Potter, 1996) y que permite mediante los símbolos disponibles en una máquina

---

<sup>48</sup> Nacidas con anterioridad al Decreto con Fuerza de Ley N° 3.541, de diciembre de 1980. Las que en la práctica operan como universidades públicas, aunque no sean de propiedad estatal.

de escribir o procesador de texto destacar características del habla que los analistas conversacionales y de discurso consideran como relevantes en la interacción.

A continuación se detallan algunos elementos de este sistema (extraído de Potter, 1996; pp. 293-294):

- Subrayar (se largó) indica palabras o partes de palabras que son acentuadas por el hablante.
- Los dos puntos (:) marcan la prolongación del sonido inmediatamente anterior (en:tonces), y cuantos más haya más larga es la prolongación (Ah:::)
- Las flechas preceden a subidas y bajadas marcadas de entonación (↑Muy bi↓en).
- El interrogante final marca una *entonación interrogativa*. Cabe señalar que no existe una correspondencia necesaria con expresiones que los participantes tratan como preguntas.
- Un punto final marca una entonación completa, no necesariamente un punto gramatical.
- La coma marca una entonación continua, no necesariamente una como gramatical
- Un guión (gra-gra:cias) marca una finalización brusca y perceptible de una palabra o sonido.
- Los corchetes marcan el inicio y final de una superposición en el habla ([ ]).
- Cuando se produce un cambio de turno sin interrupción se marca mediante el símbolo 'igual' (=)
- Los números entre paréntesis (0,2) reflejan la duración de las pausas en segundos; un simple punto entre paréntesis (.) marca una pausa audible pero demasiado breve para medirlas.
- Las expresiones más sonoras se escriben en mayúscula
- Cuando la persona que hace la transcripción tiene dudas sobre una palabra o expresión la pone entre paréntesis; si no puede resolver las dudas coloca unos paréntesis vacíos.
- Los comentarios clarificadores se colocan entre doble paréntesis ((se levanta)).

- La omisión del material de una cinta por razones de brevedad se indican encerrando tres puntos entre corchetes [...]
- El código que se coloca al final de una transcripción indica información de procedencia del fragmento; en este caso S1:4 indica que el fragmento corresponde a la entrevista realizada al primer sujeto (S1) y aparece en la cuarta página de la transcripción (:4)

### ***La Auto-etnografía y su adecuación para el estudio de la docencia universitaria***

Además de documentos y entrevistas aquí fue aplicado el procedimiento de Autoetnografía. Según Denzin y Lincoln (2002) la autoetnografía emerge como una de las principales herramientas del actual momento en metodología cualitativa, el Séptimo Momento según Denzin y Lincoln (2002 y 2003), y Lincoln y Guba (2003).

En este contexto la autoetnografía es presentada por Denzin y Lincoln (2002) como una de las principales estrategias de etnografía reflexiva, una de las perspectivas característica del mencionado séptimo momento. En la autoetnografía el investigador es el sujeto de su texto, “el investigador conduce y escribe etnografías de su propia experiencia” (Denzin y Lincoln, 2002; p. xii). Alvesson (1999) señala que la autoetnografía es un estudio y un texto en que el investigador-autor describe una escena cultural en el que él/ella es un/a participante activo/a, más o menos en condiciones iguales a las de otros participantes. El investigador trabaja en la escena misma y usa las propias experiencias, conocimientos y su acceso privilegiado al material empírico, en tanto participante cotidiano de la situación que estudia, para los propósitos de la investigación.

Por lo anterior el objeto es el escrutinio de la propia experiencia y su sistematización, de modo que el concepto de observación participante no sería una buena etiqueta para calificar el proceder del autoetnógrafo, más bien Alvesson (1999) prefiere utilizar el ilustrativo concepto de *observando la participación*: la participación es lo que ocurre primero, somos partícipes cotidianos de ciertas situaciones sociales, en este caso yo, como investigador, soy previamente docente universitario en

condición de precariedad laboral cumpliendo todos los requisitos muestrales antes señalados. Es esta participación la que se transforma en foco de mi propia observación.

La autoetnografía permite rescatar un material traído de primera mano, sin las dificultades de acceso a la cotidianidad propios de la etnografía tradicional. Así a diferencia del etnógrafo tradicional que utiliza su amabilidad para desempeñar instrumentalmente su participación en un contexto, el autoetnógrafo utiliza la noción de que la propia posición no es una posición individual aislada, tal como lo sostiene el concepto individualista ingenuo, sino que uno es un portavoz de una posición constituida socialmente. De modo que la posición de uno se conecta y es compartida con la posición de otros, esto justifica la investigación de la escena de la cual se forma parte. Si bien es la situación de trabajo la que proporciona el punto de vista y el material a considerar, el objetivo no es la introspección, lo que se busca es llevar a cabo un análisis cultural que incluye los propios sentimientos, pensamientos y experiencias en tanto valioso material (Alvesson, 1999).

El autoetnógrafo, a diferencia del etnógrafo, tiene como principal desafío no sólo narrarse a sí en situación, sino que, a partir de esa narración, intentar interpretar los actos, palabras y materiales usados con cierta distancia, la suficiente para seguir la realidad vivida en perspectiva, una perspectiva que permita su análisis en la búsqueda del enriquecimiento del conocimiento social (Alvesson, 1999).

El mismo Alvesson (1999) recomienda la utilización de este proceder para la investigación en organizaciones universitarias. Justamente los cambios organizativos que están sufriendo actualmente las universidades a lo largo del planeta son vividos cotidianamente por sus trabajadores/docentes, los mismos actores responsables del desarrollo del conocimiento social.

Alvesson (1999) destaca como la investigación social se ha dedicado fundamentalmente al estudio de poblaciones subalternas, penetrando muy poco en los grupos de elite de la sociedad, incluyendo entre estos a los académicos, protagonistas de la realización del saber social. Los académicos como sujetos de un fenómeno relevante de estudiar, y como poseedores de las herramientas para estudiarlo pueden ser sujetos de su propia observación, una observación reflexiva que además concreta

las intenciones autorreflexivas fundamentales del giro postmoderno en ciencias sociales.

En esta investigación las observaciones de la propia participación, siguiendo la terminología propuesta por Alvesson (1999), fueron realizadas por dos autoetnógrafos, el investigador principal (Vicente Sisto) y por el ayudante de investigación (Luis Pino), siguiendo la forma de *estudio espontáneo emergente*, propuesto por Alvesson (1999). Siguiendo este proceder se tomaron notas de campo cada vez que surgió un material relevante para los objetivos de esta investigación. El material relevante reunido emergió de

- Interacciones y conversaciones cotidianas
- Reuniones formales de docencia y clases.
- Experiencias personales cotidianas
- Observaciones de entornos físicos y materiales
- Reflexiones intelectuales y emocionales

Según Alvesson (1999) la energía del investigador se concreta en sus ojos vigilantes y orejas abiertas y con el PC encendido y listo para recibir el martilleo de sus dedos, o el cuaderno a mano para llenarlo de nuestra experiencia mientras uno está llevando a cabo el trabajo del académico ordinario: disertando para los estudiantes, intentando conseguir la máquina fotocopidora, buscando que te presten un computador para poder escribir. He aquí la autoetnografía aplicada al análisis del trabajo docente.

Frente a la pregunta de qué es lo interesante, Alvesson (1999) siguiéndose con una concepción coherente a la discursiva, señala que como sujetos al contexto social, la evaluación de lo interesante no puede ser individual siguiendo concepciones ingenuas de lo individual en tanto mónada aislada. En la propia elección hay un alto nivel de intersubjetividad. Lo importante es que el material debe ser puesto de manera productiva e inspiradora. Sin embargo la productividad de la investigación no necesariamente se basa en ponerlo en categorías ajenas a la riqueza vívida de la experiencia relatada, según Alvesson (1999) uno puede desarrollar escrituras diferentes en sí mismas informativas, en tanto revelen una descripción espesa y consistente, en definitiva, de

sentido; ella es la que puede funcionar como una palanca para la producción de una contribución más abstracta, conceptual.

Aquí se siguió el proceder señalado por Ronai (2002) y recomendado por Denzin y Lincoln (2002) de *texto multiestratificado* o de *múltiples capas* que combina escrituras de distinto tipo, incluyendo narraciones en primera persona, autocomentarios y autorreflexiones; incluye las voces de otros combinadas de distintas maneras a través de las notas de campo (Denzin y Lincoln; 2002). Estos diferentes textos son construidos unos sobre otros formando un texto heterogéneo que intenta dar cuenta de la diversidad de la propia experiencia vívida configurando un cuadro que, como la pintura, se compone de múltiples trazos y formas puestas unas sobre otras y que en conjunto generan el sentido del cuadro, en este caso de la investigación (Ronai, 2002).

En total se realizaron 35 observaciones de la propia participación escritas en un cuaderno de campo.

### ***El Análisis Operando***

Tal como se señaló anteriormente aquí se utilizó el análisis del discurso ya descrito en este documento. Se constituyeron dos corpus de trabajo: uno correspondiente a la voz de las políticas públicas de educación superior, y otro formado por las voces de los académicos en condiciones de precariedad laboral, este corpus incluyó tanto el material de las entrevistas como el de la autoetnografía.

Con cada uno de estos corpus o, como aquí llamaré, voces, los pasos concretos seguidos fueron los siguientes (tomando a Potter y Weatherell, 1987):

a) ***Codificación.*** Lo primero es simplificar el cuerpo del discurso transformándolo en grupos administrables de material textual. Obviamente este proceso no es guiado según las categorías que dicta el contenido de los mensajes, sino su función práctica y social, de modo que se realiza necesariamente bajo las preguntas propias del análisis del discurso:

- ¿qué función tiene lo dicho?
- ¿qué justifica y qué ataca?

- ¿cómo se constituye un sujeto enunciador y qué otros sujetos son constituidos?
- ¿con qué atribuciones, responsabilidades y culpas aparecen estos sujetos?
- ¿qué objetos aparecen en el discurso?
- ¿qué mundo es construido?;
- en definitiva ¿qué relaciones sociales promueven y mantienen estas prácticas? (Iñiguez y Antaki, 1994).

En esta primera instancia el agrupamiento aun no es propiamente analítico, su función es instrumental, incluyendo la mayor parte de instancias textuales en cada grupo.

También a diferencia del análisis de contenido, un mismo fragmento puede repetirse en distintos agrupamientos o categorías, ya que cada texto puede estar cruzado por múltiples discursos, cumpliendo funciones diversas.

Los textos codificados si bien son reagrupados y separados de su corpus textual por el mismo proceso de codificación deben mantenerse identificados en los documentos completos, mediante colores o anotaciones codificadas a un lado. Esto es muy importante ya que uno continuamente debe volver al texto completo para comprender la función de cada fragmento en su contexto.

- b) **Análisis.** El análisis de discurso se presenta como un proceso, más que como un simple llenado de recipientes, metáfora que suele caracterizar al trabajo de carácter positivista (Potter y Weatherell, 1987; Willig, 2001), por lo que implica necesariamente una gran cantidad de lecturas y relecturas; sólo después de largas horas de lucha con los datos y muchas partidas falsas un cuadro sistemático emerge.

Si bien se habla de una configuración sistemática, recordando lo antes dicho en torno al análisis de discurso, el análisis se centra en lo fragmentario y contradictorio, es ahí donde aparece la lucha entre discursos aun en un mismo texto, sea la transcripción de una entrevista de un sujeto o el discurso de un ministro. Así, lo que guía el proceso analítico son dos acciones interrelacionadas:

- La búsqueda de patrones de variabilidad como consistencia y
- La descripción de funciones y consecuencias

Un mismo discurso puede ser encontrado en fragmentos textuales diversos, utilizando recursos lingüísticos incluso contradictorios (variabilidad) sin embargo podemos decir que se trata del mismo discurso o repertorio interpretativo ya que en el contexto en el que se sitúa cada fragmento produce el mismo efecto (consistencia). Así por ejemplo el señalamiento de los docentes como seres incapaces de decidir, preocupados de la defensa de sus privilegios y por otro lado el señalamiento de los docentes como personas preocupadas por el desarrollo social y económico del país (véase que constituyen dos descripciones aparentemente contradictorias, en una son sujetos preocupados por sí mismos y en la otra por la sociedad) tienen el mismo efecto si estos fragmentos son analizados en el contexto textual de aparición: la demanda por la flexibilización laboral de la docencia.

Así los discursos deben ser vistos en tanto relacionados con las circunstancias ante las cuales aparecen dando cuenta de eventos, creencias o acciones; justificando posiciones, acciones, relaciones y órdenes sociales y atacando otras, las opuestas, adquiriendo así una estructura de tipo argumentativa (Edwards y Potter, 1992). Esta función hipotetizada permite una explicación de los patrones evidentes del discurso.

## La Cuestión de la Validez

La noción de validez ha sido desarrollada fundamentalmente desde la perspectiva positivista y remite a la noción de que un conocimiento es válido en tanto permita representar *objetivamente* la realidad estudiada. Dado el señalado giro narrativo que ha adoptado la metodología cualitativa, y que es seguido por esta investigación, el concepto tradicional de validez ha entrado en un duro cuestionamiento. Tal como señalan Lincoln (2002), Lincoln y Guba (2003) y Gergen y Gergen (2003), no son pocos los investigadores que han adoptado la decisión de dejar de lado el tema de la validez, clamando por su eliminación de las

agendas y procedimientos cualitativos. Sin embargo siguiendo a Lincoln (2002), Lincoln y Guba (2003) y Gergen y Gergen (2003), aquí será utilizada la noción de validez como una demanda de responsabilidad a la investigación. La validez, claro, resulta resignificada, ya no es la demanda por una *objetividad* que desliga al investigador del proceso de investigación y que hace aparecer a su producto como una representación transparente del fenómeno a estudiar, emergiendo criterios propios para la investigación cualitativa, criterios que en parte pueden ya suponerse a partir de la lectura realizada hasta aquí respecto a la perspectiva metodológica adoptada y sus concreciones en herramientas de producción de datos y de análisis de éstos.

Efectivamente la actual perspectiva cualitativa formula criterios de validez en tanto criterios que permitan la conversación entre una comunidad de interpretes, para “engranar y elaborar un diálogo complejo e interesante y para crear un espacio para un discurso compartido” (Lincoln, 2002; p. 328) en la elaboración de “una contribución al entendimiento” que permita cambios relevantes en las prácticas sociales (Gergen y Gergen, 2003; p. 586).

Siguiendo las clasificaciones sugeridas por Potter y Weatherell (1987), Lincoln (2002), Lincoln y Guba (2003) y Gergen y Gergen (2003), la validez así será reconfigurada concretándose en las siguientes dimensiones:

a) ***Cumplimiento de estándares de aceptabilidad por parte de la comunidad de investigadores.*** Esta dimensión agrupa algunos de los criterios desarrollados por Guba y Lincoln en 1982 y 1985 (en Lincoln, 2002; y Lincoln y Guba, 2003) actualmente más utilizados por los investigadores cualitativos:

- ***Credibilidad*** (Guba y Lincoln en Pla, 1999). Se mira el valor de verdad de la investigación, planteada ésta no desde la objetividad «positivista», sino desde el consenso comunicativo entre los agentes implicados. Esto implica que mi investigación sea creíble tanto para la comunidad de investigadores interesados en la temática que aborda, como para los actores involucrados en tanto sujetos de la situación estudiada (Parker, 2002). Así pues, los procedimientos que se

han de poner en marcha, como la explicitación de la recogida de datos o la ilustración de los datos con ejemplos específicos, tienen como objetivo conseguir la aceptabilidad de los resultados.

- *Transferibilidad* (Guba y Lincoln en Pla, 1999). Refiere al grado de aplicación de los resultados en otros contextos. En este sentido el énfasis está puesto en explicitar el tipo de muestreo, ya que las decisiones tomadas son la clave para decidir si se pueden comparar o no los resultados en otros contextos.
- A los anteriores, en el caso de esta investigación agrego el de *Coherencia* (Potter y Weatherell, 1987), criterio es propio del análisis de discurso. Los patrones obtenidos mediante la técnica analítica deben permitir comprender la mayor cantidad de microsecuencias discursivas. Las excepciones que no calzan deben ser analizadas cuidadosamente. De este modo el análisis fue contrastado con cada nuevo texto utilizando el criterio de búsqueda de heterogeneidad, lo que forzó la reelaboración continua como parte del proceso analítico.

**b) Posicionamiento** (Bajtín, 1979e; Haraway, 1991; Lincoln, 2002; Denzin y Lincoln, 2002 y 2003; Lincoln y Guba, 2003; y Gergen y Gergen, 2003). De acuerdo al desarrollo de la teoría de los conocimiento situados (Haraway, 1991), y en consistencia con el giro narrativo que caracteriza la investigación cualitativa contemporánea, “el yo que conoce es parcial en todas sus facetas, nunca terminado, total, no se encuentra simplemente ahí y en estado original. Está siempre construido y remendado de manera imperfecta y, *por lo tanto*, es capaz de unirse a otro, de ver junto al otro sin pretender ser el otro” (Haraway, 1991; p. 331-332) “Esta es la promesa de la objetividad: un conocedor científico busca la posición del sujeto no de la identidad, sino de la objetividad, es decir, de la conexión parcial” (Haraway, 1991; p. 332). He aquí que puede concretarse la investigación como acción responsable.

Bajtín, teórico que inspira gran parte del trabajo cualitativo y discursivo contemporáneo, señala que la deslocalización propia del

conocimiento científico moderno no es más que un acto hecho desde el propio posicionamiento, y sólo a partir de este reconocimiento puede ser tenido como responsable, generando verdades participativas: “Mi desencantamiento para con mi único lugar, mi *supuesta* desencarnación es por sí misma un acto responsable, realizable desde mi único lugar, y todo el conocimiento obtenido por esta vía -la dación del ser igual a sí misma y posible- debe ser plasmado por mí, traducido a un lenguaje del pensamiento participativo, debe estar sujeto a la pregunta: a qué me obliga , a mi yo singular y desde mi lugar único, este conocimiento; es decir, debe estar relacionado con mi unicidad en base a mi no coartada en el ser, y dentro de un tono emocional y volitivo, de modo que el conocimiento del contenido del objeto en sí llega a ser el conocimiento de este objeto para mí, se convierte en un *conocer que me obliga responsablemente*” (Bajtín, 1986; p. 55- 56).

Lo anterior demanda reconocerse en tanto conocedor, como un sujeto emergente socialmente y, por lo tanto, posicionado socialmente, es por ello que “sólo los textos que despliegan sus propios fundamentos contextuales para la argumentación pueden ser elegibles para apelaciones de calidad y rigor” (Lincoln, 2002; p.333).

Este criterio se engarza con el de *Confirmabilidad* (Guba y Lincoln, 1995) que mantiene la aspiración ética de mostrar al investigador como activo y constitutivamente imposible de neutralidad. Los procedimientos para obtener la confirmabilidad irían sobre todo orientados a conseguir explicar el posicionamiento del/a investigador/a.

A partir de lo anterior se justifica ampliamente la utilización de herramientas tales como la investigación activa reflexiva y la autoetnografía, herramientas que demandan y exponen en todo momento el posicionamiento del sujeto que investiga como condición de diálogo y generación de puentes hacia el otro.

- c) ***La Comunidad como Árbitro de Calidad*** (Lincoln, 2002). Según Lincoln (2002) la investigación no sólo debe ser dirigida para el cumplimiento de las leyes de rigor propios de una comunidad

científica, efectivamente según esta autora, las leyes de validación del positivismo lo único que hacen es validar el conocimiento para esta comunidad, desligándose de la emergencia y realización social de todo conocimiento, destruyendo así las posibilidades para la comunidad social en general. Por lo anterior se sugieren al menos dos cosas:

- La investigación debe considerar la voz de los participantes en tanto posibilitados a realizar una conciencia analítica dirigida hacia su propia participación. Esto claramente se liga al criterio empleado por los analistas de discurso de *Orientación de los Participantes* (Potter y Weatherell, 1987). Durante el proceso de producción de datos/análisis, visto como un continuo inseparable, el analista debe ser capaz incluso en las propias entrevistas de contrastar los patrones encontrados. La experiencia de los participantes es considerada como relevante; el sujeto investigado en el análisis de discurso tiene voz y por lo tanto puede corroborar en la misma entrevista, a través de los turnos de habla lo que para él o ella constituye la consistencia y la diferencia.

Este criterio se engarza también con el de *triangulación con los participantes* señalado por Denzin en Pla (1999).

Por lo anterior a lo largo de las entrevistas se fue contrastando los resultados de los análisis previos, poniendo estos resultados como opinión en el curso de la interacción lingüística. Además siguiendo una recomendación de Parker (2002), en los casos que fue posible, la entrevista fue escuchada por ambos participantes de la entrevista en conjunto (entrevistado y entrevistador) comentando en conjunto las posibles categorías y repertorios dignos de analizarse. Finalmente la investigación que aquí se presenta ya fue leída por la mayoría de los partícipes, quienes realizaron comentarios favorables.

- Además de lo anterior, la orientación hacia la comunidad implica también que a esta le haga sentido la investigación, creando un conocimiento relacional que integre investigación, reflexión crítica y acción en la comunidad. “Así

la investigación es primera y principalmente un proyecto comunitario, no de una disciplina académica solitaria” (Lincoln, 2002; p. 336); lo que se engarza con la demanda ética realizada por Denzin (2001) en el sentido de que la investigación en todo momento debe orientarse a constituirse como un espacio relacional de reflexión crítica respecto a los modos de producir y reproducir orden social. Efectivamente Denzin (2001) bajo esta demanda justifica la utilización de la entrevista activa reflexiva, ocupada en esta investigación. Su potencialidad, coincidiendo con las descripciones de Denzin, se concretaron a lo largo de esta investigación al permitir para los participantes (incluido el investigador) espacios de reflexión en torno a la propia experiencia carentes en el flujo de la vida cotidiana del trabajador precario.

Al respecto es relevante mencionar cómo, a partir de mi investigación, en una de las escuelas en las que trabajo, se instaló la conversación en torno a la precariedad laboral como un artefacto que permitió una reflexión más allá de la propia investigación en torno a contingencias bastantes significativas que vivió la Universidad en la cual se sitúa esta escuela y sus profesores. Según Lincoln y Guba (2003), esto transforma a la práctica investigativa en una suerte de filosofía práctica

**d) *Voz y Multivocalidad*** (Bajtín, 1975a; Lincoln, 2002; Denzin y Lincoln, 2003; y Gergen y Gergen, 2003). Voz es uno de los criterios que con más fuerza aparecen en la literatura contemporánea, éste apela a la demanda por una investigación tanto situada, en la cual aparezca la voz del investigador, su posicionamiento, como también la voz del otro, el investigado, en particular cuando el self es el sujeto de investigación, caso de este estudio (Lincoln y Guba, 2003), lo que se concreta tanto en demandas hacia las herramientas de producción de datos como a la presentación de estos. La voz debe aparecer vívida, contra la tendencia a escribir en la distancia, abstrayendo a la voz propia y del otro de su corporización concreta y cotidiana, es esta corporización en la que la voz adquiere su fragmentación, heterogeneidad o multiplicidad.

Si consideramos la perspectiva discursiva en general y su comprensión del concepto de identidad podemos comprender que la voz no es monologante sino más bien, y siguiendo la comprensión bajtiniana, es heteroglósica.

Este criterio además demanda la preocupación por aquellas voces silenciadas, aquellas experiencias acalladas por el orden social, lo que se configuraría en lo que Lincoln (2002) llama *participación apasionada* en tanto voz de resistencia contra el silencio.

Si consideramos que la noción de precariedad laboral en la docencia universitaria está ausente de los estudios en torno a educación superior (no hay investigaciones previas ni menos estadísticas confiables) a pesar de la fuerza con que se demanda la flexibilización laboral por parte de las políticas públicas de educación superior, si además tenemos en cuenta cómo en las políticas públicas el sujeto docente es atacado bajo una retórica irónica, tal como se puede apreciar en la investigación, y si finalmente consideramos que la misma reflexión en torno a la propia experiencia es relatada por los propios informantes que la viven como silenciada, esta investigación da voz y oídos a lo silenciado.

- e) **Reflexividad.** Este probablemente sea uno de los criterios más relevantes y más citados por la literatura en metodología cualitativa. La reflexividad, o subjetividad crítica (en Lincoln, 2002; y Lincoln y Guba, 2003), es el ejercicio de una conciencia crítica respecto a la propia acción del investigador como sujeto realizador de la investigación. La reflexividad hace del investigador y de su actividad objeto de su propio análisis.

Si es reconocido el investigador como un sujeto que actúa tanto a la hora del encuentro con el informante en la entrevista como al momento en que el habla es transformada en discurso como parte de una actividad interpretativa, una lectura, que realiza el analista de los textos, entonces la misma participación del analista que constituye al análisis se transforma en objeto del análisis de discurso.

La investigación de discursos requiere de una distancia crítica desde el lenguaje. Por ello la reflexividad se convierte en condición para

esta investigación. “Cuando los analistas de discurso leen textos continuamente ponen entre comillas lo que leen, se preguntan ¿por qué fue dicho esto?, y no qué, ¿por qué estas palabras? y ¿dónde caben las connotaciones de esas palabras en diferentes modos de hablar sobre el mundo?” (Parker, 1992; p. 3-4). De este modo el análisis de discurso demanda del analista una mirada crítica sobre su propio discurso, así, parte del proceso se constituye también como una interrogación acerca de las propias suposiciones del analista y de los modos a través de los cuales hace sentido a partir de los textos. Potter y Wetherell (1987) lo explican así “el analista constantemente se pregunta: ¿Por qué yo estoy leyendo este pasaje de esta manera? ¿Qué características y efectos produce esta lectura?” (p. 168).

Esto fue logrado mediante la aplicación de la técnica de análisis de discurso a las propias intervenciones en el flujo discursivo de las entrevistas, así como a la escritura de la misma investigación. Además se utilizaron técnicas de *triangulación de investigadores*: los análisis, así como las distintas elecciones realizadas a lo largo del proceso de investigaciones fueron puestas en discusión crítica con el ayudante de investigación, un investigador formado y en proceso de entrenamiento en las prácticas de la metodología cualitativa; esto constituyó su principal papel en la investigación. Además la investigación, una vez escrita fue puesta en diálogo con otros tres investigadores que utilizan el análisis de discurso y están interesados en los temas de subjetividad laboral y docencia universitaria.

A continuación se penetrará en la construcción de subjetividad a partir de una serie de recursos argumentativos marcando dos posiciones de enunciación relevantes que hablan, demandan y constituyen un sujeto docente. Por lo anterior, para el análisis se conformaron dos corpus a analizar, el primero conformado por los textos oficiales que develan la voz de las políticas de educación superior. El segundo corpus se conformó con la voz de los docentes en condiciones de precariedad, utilizando para ello las transcripciones y las observaciones autoetnográficas. A continuación se presentan los resultados desglosados en estas dos voces analizadas.

# **La Voz Monológica de las Políticas de Educación Superior. Sujetos sujetos a la Razón de Estado.**

---

Tal como veremos, en el análisis de los documentos oficiales, los textos dan cuenta del posicionamiento de la razón gubernamental, razón que se presenta como necesidad de estado, en torno a la cual se justifican demandas orientadas a la transformación de la institución universitaria y, en particular, orientadas a la responsabilización del sujeto docente, para que, a partir de los atributos y responsabilidades que les son asignadas, genere acciones estratégicas para que la universidad logre responder como institución a las demandas del medio. Tal como veremos las acciones estratégicas que deben emprender los docentes en beneficio del estado se corresponden justamente con su propia precarización laboral: he ahí su responsabilidad.

Es significativo cómo los diversos repertorios interpretativos utilizados construyen versiones del mundo, en tanto *hechos naturalizados*, la voz enunciativa se describe desde una posición omnisciente, desacreditando las versiones alternativas, y ofreciendo sus demandas a la acción, cómo *la única alternativa realista* para el desenvolvimiento *correcto* de la universidad: la fuerza de los hechos obliga a la transformación de la universidad, y los docentes deben facilitar esa transformación.

## ***La Sociedad del Conocimiento como La Naturaleza a la cuál debe adaptarse el país y la universidad***

La sociedad del conocimiento aparece como una construcción naturalizada, da cuenta del entorno al cual la universidad debe responder, este entorno es descrito con fuerza objetivadora; es decir, está ahí

los sistemas de educación superior están ante la necesidad de responder no sólo a un conjunto de nuevas demandas sino a cambios aún más radicales que están ocurriendo en su entorno. Me refiero a la emergencia a escala mundial de una forma de organización de las sociedades donde la productividad y la competitividad de las partes integrantes—trátese de naciones, sistemas o empresas—dependen crecientemente de su capacidad para crear, procesar y aplicar eficientemente información basada en conocimientos. A esa nueva organización de las sociedades suele llamársele, indistintamente, economía basada en el conocimiento o sociedad de la información. (T7).

Como primer elemento a destacar es la utilización de lo que Mulkay y Gilbert denominan el discurso empiricista (en Potter, 1996). El texto plantea que “los sistemas de educación superior *“están...”*”, empleando esta fórmula gramatical quedan eliminados los sujetos productores de esta descripción. Por lo tanto la sociedad del conocimiento existe, independiente de cómo se le llame, y las universidades aparecen *constituidas* en la responsabilidad de responder a ella.

La retórica cosificadora, tal como es llamado por Potter (1996), tiene un efecto que no debemos perder de vista y es que es una justificación post-hoc del orden institucional existente Woolgard (1988).

Siguiendo con este repertorio interpretativo ¿qué es, entonces, la sociedad del conocimiento?

Se trata de una forma de organización globalizante, cuyo vehículo son los mercados y que se halla fundada en un ciclo de grandes transformaciones tecnológicas, permitiendo que sus partes más avanzadas funcionan interconectadas y en tiempo real. La *dinámica esencial* de este tipo de organización es la integración/exclusión—incluso de países enteros—según cuál sea el grado efectivo de competitividad que alcanzan las diversas unidades. Vivimos pues en un mundo donde

las posibilidades son tan grandes como las amenazas. Y nadie sabe hacia dónde se inclinará la balanza. (T7).

Hoy, como nunca antes, el desarrollo de los países está ligado al conocimiento y al desarrollo de una gama cada vez más amplia de habilidades; como nunca, la riqueza (o pobreza) de las naciones – así como la de sus ciudadanos – depende de la calidad de sus sistemas de educación superior. (T11)

Nuevamente la construcción de exterioridades aparece con claridad en este fragmento, las características con las cuales es descrita la sociedad del conocimiento son presentadas como independientes de cualquier agencia humana. Si leemos la descripción nos damos cuenta de los efectos de esta sociedad del conocimiento: su vehículo son los mercados y su dinámica es la de exclusión/inclusión, lo que plantea efectos significativos en la lectura: o respondemos correctamente a la sociedad del conocimiento vinculando conocimiento y mercado o seremos excluidos (¡como país entero!). La única capacidad de agencia disponible es la de la educación superior, como respuesta, he ahí la responsabilidad de ella:

Efectivamente, desde el momento en que el conocimiento—y las personas adiestradas en su generación, uso y aplicación—se transforman en una pieza clave para la competitividad en todo orden de actividades, desde ese mismo instante las instituciones que trabajan con conocimiento, preparan a esas personas y reúnen productivamente a un grupo significativo de ellas, quedan puestas de inmediato en el ojo de la tormenta. Es lo que sucede actualmente a la universidad y a los sistemas nacionales de educación superior. (T7).

Docentes y universidad son la pieza clave, he ahí los responsables de nuestra posible riqueza o pobreza, y ¿qué deben hacer para responder a la sociedad del conocimiento?

## ***La Universidad está petrificada; por lo tanto debe Modificar su Trayectoria***

El repertorio interpretativo naturalizador que expone a la sociedad del conocimiento como el entorno al cual debe adaptarse la sociedad, adaptación que de no ser exitosa conlleva la pobreza y miseria del país, posiciona a la Universidad como responsable. En este repertorio interpretativo la Universidad es construida en el discurso como petrificada, quieta. Mediante la descripción factual, que utiliza recursos propios del discurso empirista como base para la construcción de versión de mundo, de objetos y sujetos, este repertorio se caracteriza por ocupar una retórica ofensiva al desacreditar a la Universidad en su proceso de aparición en el discurso.

Como ha dicho un gran historiador de las ideas, ya al momento de aparecer en el siglo XIII, la corporación universitaria de inmediato petrifica aquello que consolida en su seno. Junto con volver más potente a la inteligencia colectiva, al institucionalizarla la somete también al ritmo inevitable de las rutinas. El intelectual que abandona el monasterio y conquista su lugar en la ciudad universitaria pronto se revelaría incapaz de elegir las soluciones del futuro (T7).

... pensamos que tampoco el tema ((los desafíos que impone la sociedad del conocimiento)) ha sido atendido debidamente por las propias comunidades universitarias. Ha llegado el momento de hacerla y de proponer un debate innovador, valiente y crítico. (T3)

Al señalar a la Universidad como petrificada y al intelectual como incapaz de atender a los temas relevantes e incapaz de solución de futuro, lo que se está haciendo, junto con la desacreditación de la Universidad y del intelectual, en tanto actores, es, además, construir un argumento para su cambio y transformación, compitiendo implícitamente contra argumentos alternativos tales como, por ejemplo, que la Universidad debiera seguir manteniendo su ordenación institucional tradicional (está petrificada) o que el cambio debiera ser decidido y pensado por los intelectuales que la conforman (no tienen iniciativa de atender los temas relevantes y no son capaces de soluciones).

A pesar de la aparente deshabilitación que hemos leído, la variabilidad de este repertorio, incluye la habilitación de la universidad, estableciendo una retórica defensiva como parte del mismo repertorio:

Percibida a ratos como una institución conservadora—"torre de marfil" solía decirse en mi época de estudiante—ella ha mostrado ser, al mismo tiempo, fuente de renovación de las ideas y origen de muchos cambios en la sociedad. Apegada a sus tradiciones, sin embargo ha sido también, en ocasiones, hogar formativo del futuro. (T7)

Tanto las universidades como el Estado queremos el cambio. (T3)

Ambos fragmentos dan cuenta de una universidad que puede e incluso quiere cambiar, la contradicción entre deshabilitación y rehabilitación de la universidad como posible fuente de cambios desaparece cuando observamos la función constructiva que tienen estos argumentos: ambos reafirman la necesidad de que la universidad debe cambiar, está mal tal como está, pero agrega el hecho de que puede hacerlo, ya que lo ha hecho otras veces, por ello *es responsable* de cambiar o no.

Con esta perspectiva S. E. el Presidente de la República expuso en el Mensaje del 21 de mayo último que "el país necesita sus universidades y entidades de enseñanza superior para seguir creciendo y estar en condiciones de incorporarse a ese nuevo mundo de saberes y tecnología, de descubrimiento e innovación." Para abordar desafíos y adecuarse en forma creativa al cambio y, a la vez, anticiparlo, el sistema de educación superior y nuestras universidades deben redoblar los esfuerzos de renovación y modernización. (T3)

Esto nos trae de vuelta al tema que nos reúne hoy: la importancia de una gestión universitaria vigorosa, creativa y visionaria. No es el Ministerio de Educación el que lo pide, ni el gobierno, ni solamente la sociedad chilena: es el mundo en que vivimos el que demanda, la amenaza de quedarnos rezagados, una respuesta innovadora para la educación superior en la era del conocimiento. (T5)

La universidad entonces es asignada como responsable de generar una respuesta ante las amenazas del mundo. Se repite la descripción factual (el estado del mundo) como argumentadora y encauzadora de

responsabilidades para la Universidad y sus sujetos: su responsabilidad se ejecuta en tanto genere conocimiento para el crecimiento del país.

Esto significa que la contribución de la educación superior al desarrollo nacional puede asumir múltiples formas, entre las cuales se destacan la función de investigación, la prestación de servicios a instituciones y organismos del medio externo, el desarrollo científico y tecnológico a través de diversos mecanismos y la formación de recursos humanos calificados.

La vinculación del sector privado con la educación superior, que se ha venido incrementando sistemáticamente, constituye no sólo un aporte en términos de los recursos que genera, sino sobre todo, una forma de mejorar la capacidad de las instituciones de educación superior para responder a los requerimientos del desarrollo. (T3)

La universidad por lo tanto debe organizarse para generar conocimientos productivos, en un país en que la producción es completa responsabilidad de los privados, y el estado es un regulador del mercado, la vinculación con la empresa privada es la concreción de la respuesta al desarrollo

### ***El Nuevo Management es la Respuesta***

Lograr lo anterior implica modificaciones a la gestión interna. Este repertorio interpretativo señala la línea de transformaciones que debe seguir la universidad que pueda ser tenida como responsable socialmente:

Los más recientes estudios subrayan con fuerza esta lección: que sólo allí donde hay instituciones innovativas—un autor las identifica como aquellas poseedoras de una actitud emprendedora o empresarial—están produciéndose cambios que permiten abordar los retos del futuro. Esas instituciones han alterado sus comportamientos habituales, se han rodeado con un anillo de unidades que actúan flexiblemente frente a los nuevos contextos de generación y uso del conocimiento, han aprendido a constituir equipos de tarea que se organizan flexiblemente con propósitos específicos, han revitalizado sus programas académicos tradicionales, han aceptado competir y salir más allá de sus límites físicos, han creado núcleos de liderazgo interno con un nítido perfil reformista y han diversificado sus fuentes de ingresos. De esa forma han

empezado a cambiar; sobre la base de una tradición casi milenaria pero sin temor a re-inventarse en función del futuro. (T7)

Como muestran recientes estudios internacionales, las universidades exitosas han adoptado nuevas formas de organizar su trabajo, sobre la base de responder a demandas; establecer proyectos y equipos que se congregan y disuelven con flexibilidad; emplear aproximaciones inter o transdisciplinarias; estimular la generación de patentes e, incluso, apoyar con capital de riesgo iniciativas que podrían generar un retorno comercial. (T10)

La dirección del cambio pasa por incorporar las líneas de la administración contemporánea, el llamado nuevo management, que ofrece la flexibilización radical de la organización a través de la reinvención discontinua de éstas como estrategia de eficiencia. Lo anterior es descrito como un hecho, es una lección acreditada por los más recientes estudios, este recurso da autoridad a la descripción que se constituye en una demanda. No hay apelación posible. Esta forma de organización es *la* que permitirá generar una respuesta correcta al entorno, la descripción factual anula la opinión, inhabilita el diálogo, obliga a la acción prescrita.

La flexibilización de la organización universitaria implica necesariamente la flexibilización laboral del personal docente, tal como veremos. Por ello, este repertorio nos conecta inmediatamente con el objeto de esta investigación: la construcción del sujeto docente, en particular la construcción del sujeto docente en condiciones de flexibilización laboral, condición que aquí, en el contexto de este estudio, ha sido definida como precariedad laboral.

### ***La Construcción del Sujeto Docente: su desacreditación y la demanda para asumir su propia flexibilización laboral como responsabilidad***

Las construcciones de sujeto, tal como son definidas por el análisis de discurso, son comprendidas como recursos para la acción, contribuyendo a estabilizar determinadas descripciones factuales incluyendo implicaciones de culpa, rechazo y defensa (Edwards y

Potter, 1992). Tal como veremos la descripción del docente será realizada desacreditando al docente tradicional, culpándolo, para, en definitiva rechazar al docente en su posición tradicional, defendiendo al docente flexible como aquel que sí puede ser el centro de la constitución de una universidad responsable socialmente, es decir, capaz de responder al contexto natural de la sociedad del conocimiento.

Los maestros, o docentes, instauran [...] un monopolio sobre la enseñanza de esas artes, se organizan para defender sus intereses y obtienen un conjunto de fueros y derechos. (T10)

Los profesores integran un grupo de estatus y obtienen privilegios que pronto se tornan favores—ya en el siglo XIII un célebre jurista reclamó para los hijos de doctores un derecho preferencial en la sucesión de cátedras vacantes—, arrastrando consigo el desprestigio y, después, a una crisis de la institución. Los miembros de la academia, dice Le Goff, “convierten las vestimentas y los atributos de su función en símbolos de nobleza. La cátedra, que ahora aparece cada vez más frecuentemente coronada por un palio o bóveda de aspecto señorial, los aísla, los exalta, los magnifica. El anillo de oro y la toca, el birrete, que se les da en el día del *conventus publicus* —hoy hablamos de “incorporación”— son cada vez menos insignias de funciones y cada vez más emblemas de prestigio”. (T10)

Los docentes son constituidos como un grupo, o elite, que, además de ser incapaces de elegir soluciones de futuro (ver repertorio interpretativo de la Universidad petrificada), se han dedicado a defender sus privilegios, fueros y favores. Es así que son adjudicados como responsables del “desprestigio” y “crisis de la institución”.

Al igual que el repertorio de desacreditación/acreditación de la Universidad, este repertorio funciona de igual manera. Se desestabiliza una posición bajo los recursos de la retórica ofensiva irónica ya que socava a la posición del docente como contestador a las políticas de educación superior propuestas, ya que cualquier posibilidad de crítica o resistencia será consignada como defensa de privilegios respondiendo con ello a intereses propios; lo anterior implica una demanda por un cambio de actitud.

Las comunidades académicas, por su parte, deben hacer también un esfuerzo propositivo capaz de animar al resto del país y no parecer instituciones a la defensiva (T3)

El esfuerzo propositivo demandado consiste en su articulación en el nuevo orden institucional ofrecido por el modelo de administración “emprendedora”

Con esto cambian también algunos rasgos tradicionales de la corporación. Por ejemplo, se flexibiliza el mercado laboral de los académicos, las posiciones más altas de la jerarquía son sometidas a evaluación periódica y aumenta el número de profesores de media jornada o con contrato temporal, pues son ellos los más competentes para actuar en esos puntos de intersección. Aún quienes trabajan en las áreas más alejadas del ruido de la ciudad—como la filosofía y las humanidades—encuentran maneras interesantes de valorizar su producción intelectual. La gestión institucional adquiere un carácter inconfundiblemente empresarial. (T10)

Tal como vemos la nueva organización de la universidad, defendida como necesaria, describe con claridad como son los docentes “de media jornada o con contrato temporal (...) los más competentes para actuar” en aquella universidad que es capaz de responder a las demandas de la sociedad, emplazándose a los docentes a valorizar su producción intelectual según los nuevos canones empresariales de la gestión universitaria.

Se ha desacreditado la postura de defensa de las tradicionales formas de vinculación laboral para enarbolar, bajo una descripción factual, el nuevo tipo de orden laboral en el que los docentes deben calzar si es que quieren ser tomados como responsables socialmente.

El Gobierno, estimados académicos, los invita a iniciar una nueva etapa de las relaciones entre el Estado y la universidad, pero en el fondo queremos invitarlos a que juntos construyamos un nuevo diálogo de la universidad con la sociedad.

Veo un futuro más dinámico y promisorio.

La comunidad académica chilena ha pasado y vencido pruebas mucho mayores que éstas. He conversado en estos días con muchos académicos y he apreciado su enorme compromiso y convicción respecto de lo que

hacen; al mismo tiempo, me ha impresionado como esta actitud convive con cierto escepticismo de poder transformar las estructuras que los rodean y condicionan. Siento que la comunidad académica está académicamente motivada y corporativamente escéptica. Esa es nuestra tarea: que la identidad de las corporaciones se funde en el entusiasmo de sus académicos.

Estimados amigos y amigas: las universidades en nuestra historia han encarnado la memoria y la esperanza. En nombre de ambas, los invito a este nuevo diálogo para crear y creer en ellas. (T3)

El fragmento anterior es esclarecedor, se trata de un discurso a académicos de un Ministro de Educación. Los docentes sí pueden y desean el cambio hacia una universidad responsable con la naturaleza de la sociedad contemporánea, sin embargo están corporativamente escépticos, es decir continúan una actitud de defensa de sus privilegios. La invitación es a dejar la defensa de los privilegios para entrar en el diálogo que invita el gobierno. Docentes desacreditados como defensores de privilegios, docentes motivados a tomar acciones responsables, si es que efectivamente están preocupados por la sociedad, como dicen.

La definición de acción responsable está clara. Bueno, en lo que me toca a mí, yo, viviendo como prestador de servicios desde hace ocho años, soy la interfaz entre universidad y la sociedad (¿debo estar contento?).

### ***Acreditación del Lugar del Enunciador mediante la desacreditación de los opuestos***

Llama la atención como en los textos analizados, aparte de la utilización del discurso empirista, aparece con fuerza el recurso retórico de acreditar la posición desde la que se enuncia a partir de la retórica irónica destinada a ofender o desacreditar a posiciones contrarias. Además tiene otra función relevante: constituye dos posiciones extremas, las que aquí han sido llamado los economistas y los críticos, entre las cuales se sitúa el lugar de enunciación desde donde se originan las demandas a la transformación universitaria.

La retórica irónica, según Potter (1996), al contrario del discurso empirista naturalizador que crea hechos como independientes al enunciador, pone las descripciones opuestas como descripciones, motivadas, deformadas o erróneas, en algún sentido. Así, los economistas abusan del lenguaje económico.

Lo anterior no significa dejarse llevar por la corriente y concluir, como a veces hacen algunos economistas, que la educación superior podría ser tratada exclusivamente como un bien privado el que, como tal, debería supeditarse a las fuerzas del mercado. Tal proposición es altamente peligrosa y por eso, seguramente, no se aplica en ningún país. Es demasiado evidente que hay beneficios sociales derivados de la educación superior que constituyen, propiamente, un bien público y, por eso mismo, corresponde que las instituciones que producen dicho bien reciban el apoyo de la sociedad. (T8)

Sin embargo los que son más atacados con más frecuencia en los distintos documentos, son los críticos a las reformas del sistema de educación superior que impulsa el estado. Los críticos son contruidos como desinformados respecto a lo que sucede en el mundo.

Efectivamente, no existe en la actualidad ninguna experiencia nacional donde se persiga el tipo de reordenamiento estatal de la educación superior que suele postularse entre nosotros (T7).

Es importante conocer ese contexto comparativo, de manera de poner nuestros problemas y soluciones en perspectiva. De lo contrario podemos pensar—como solemos hacer—que nuestra situación es excepcional y que por eso ameritaría, también, soluciones extraordinarias. (T8)

Su capacidad de dar cuenta aparece como *teñida* por intereses ideológicos, de modo que con sus disputas lo que hacen es retrotraer discusiones ideológicas ya superadas, esto deja claro el procedimiento de adjudicar intereses, en este caso ideológicos, a las posiciones contrarias

De hecho, suele argumentarse que tales cambios, así como su reflejo en las políticas de educación superior, tendrían que ver con el supuesto predominio del pensamiento neo-liberal [...] Por de pronto, llama la

atención que gobiernos de muy distinta persuasión como acabamos de ver, incluso opuestos en sus filosofías y las acciones que emprenden, sin embargo persigan políticas similares en el ámbito de la educación superior. Luego, cualquiera sea la influencia de las ideologías en esta materia, ella parece ser bastante limitada. (T7)

Por otra parte su posicionamiento es erróneo, pues dicen defender a la universidad pública, sin embargo, si se les hiciese caso tendríamos un sistema elitista de educación superior, esto ya que los críticos son contrarios a la masificación de la educación superior mediante la apertura a la creación de universidades privadas.

Curiosamente, hay quienes alegan que no deberíamos aumentar la cobertura del nivel terciario, pues podría producirse una “saturación” de los respectivos mercados profesionales. De prevalecer ese criterio, lo que resultaría es limitar la educación superior sólo para los hijos provenientes de los hogares de ingresos medios y altos. (T8)

Es así como los críticos aparecen como concentrados en disputas irrelevantes, guiadas por intereses ideológicos, perdiendo de vista temas fundamentales como la gestión y la eficacia

En cualquier caso, no se avanzaría mucho con hablar de un mayor gasto para la ES si a la vez no se habla de la gestión y eficiencia del sistema, pues sabemos que el gobierno tiene recursos limitados y que debe asegurar que estos sean usados con el máximo de eficiencia y focalización hacia los que más lo necesitan. (T8)

De este modo se refuerza una posición de enunciador como sin intereses, capaz de dar una cuenta de la situación real de la universidad y de las políticas universitarias. Se socavan las versiones alternativas minando las posiciones desde las cuales son enunciadas haciéndolas aparecer como ignorantes, interesadas y erróneas; la descripción de esas versiones opuestas como “extremas” refuerza la idea de que la posición defendida es imparcial y sin intereses. Estos recursos retóricos son fundamentales para dar fuerza de verdad a la propia descripción. Se naturaliza una necesidad, naturalización que depende de una posición de enunciación desinteresada y ecuánime y que por tanto nos fuerza a confiar en su descripción, descripción que da cuenta de la

flexibilización de la docencia universitaria como una necesidad insoslayable.

El desinterés con el cual se construye a sí mismo el enunciador a través de la posición de distancia, evidente en las formas gramaticales con las cuales son generadas las descripciones; la llamada “perspectiva internacional”, que refuerza la autoridad que da crédito a la descripción; y, por último, la desacreditación de las alternativas contrarias, son todos recursos que dan autoridad a las construcciones de mundo, universidad, y sujeto ofrecidas en el discurso gubernamental, construcciones en base a las cuales se argumentan ciertas acciones, responsabilidades y órdenes, sostenidos estos como necesarios e irrefutables (las refutaciones están socavadas como interesadas). Así el discurso del estado emergente en distintos textos resulta coherente, la variabilidad de recursos y descripciones conlleva mismas funciones, presentando un discurso monologal, construido cuidadosamente sin fisuras internas ni contradicciones, dando mayor espesor a la demanda de cambio que es esgrimida como única respuesta responsable posible.

Con o sin conocimiento de las técnicas discursivas de gestión, el discurso oficial en torno a la educación superior opera efectivamente como una estrategia discursiva, que mediante la construcción de objetos y sujetos, justifica y habilita determinadas prácticas y otras no.

Si las descripciones en las cuales cobra sentido el mundo y tienen un lugar los sujetos, son formas de acción que sustentan determinadas relaciones sociales, el discurso gubernamental inhabilita un diálogo profundo, enmarcando la posibilidad de una discusión seria (es decir desinteresada) dentro de los términos de las políticas defendidas (las únicas posibles y necesarias). En fin, el único diálogo posible es en torno a la modulación de la política, en ningún caso el cuestionamiento de sus fundamentos, sentido y consecuencias.

# **La Voz Heteroglósica de los Sujetos Sujetados a la Universidad sin Órganos**

---

Si la voz de las políticas gubernamentales resulta coherente y sin fisuras, la voz de los docentes resulta más heterogénea, dando cuenta en mismos relatos de posiciones diversas, incluso opuestas.

Si bien la precariedad laboral es descrita con el dolor de la precariedad en la propia vida, de la propia corporalidad; es a la vez la fuente del goce de la libertad personal y del desapego institucional. Si los académicos contratados bajo condiciones de flexibilidad desean alcanzar el grado de profesor contratado establemente, definen a estos últimos como funcionarios administrativos que lo único que hacen es defender y justificar sus puestos. Si además consideran a lo académico bajo la aspiración de espacio reflexivo, consideran que este espacio está trivializado y que incluso ellos mismos se han trivializado. Así si bien el colectivo como posibilidad de articulación entre docentes para el desarrollo de la reflexión y la acción académica es visto como anhelable; por otro lado la relación con el otro es vista como una amenaza, amenaza que es remarcada continuamente y en distintas entrevistas bajo el término “serrucho” que apela a aquel otro docente dispuesto a socavar nuestra base laboral para quedarse con nuestro trabajo.

Por otra parte si los estudiantes aparecen como clientes demandantes que han perdido el horizonte de la formación en el saber, participando como consumidores de la trivialización del docente; su constitución de clientes se nos revela como un nuevo desafío para formar nuevas relaciones con ellos.

En todo caso en lo que sí hay coherencia es en definir al espacio universitario, en tanto espacio de vinculación y compromiso, como escenario de un simulacro ejecutado por las direcciones universitarias y

por los mismos docentes que simulan participación e interés por la institución. El compromiso es mantenido por religión o seducción, una seducción blanda y vacía ejecutada por una administración que apela al espíritu de un docente comprometido afectivamente con la universidad como espacio de saber y crítica de la sociedad, discurso con el cual los administradores demandan tiempo, pasión, incluso soporte económico de los docentes en condiciones de precariedad laboral para con la institución.

A continuación penetraré en detalle en estas tensiones que constituyen a este docente 'de los nuevos tiempos', "interfaz entre sociedad y universidad", a partir de su propia voz, voz heteroglósica, compuesta por múltiples tonalidades puestas unas sobre otras en ritmos distintos y sin necesaria armonía, y que en conjunto conforman su subjetividad, nuestra subjetividad.

Siguiendo las convenciones del sistema de Jefferson de transcripción, las voces emergentes en situación de entrevista aparecerán marcadas como (S1:15), señalando al sujeto de entrevista y el número de página de la transcripción a la cual corresponde la cita, y las voces de la autoetnografía serán marcadas como (VS/A1) señalando la identidad del autoetnógrafo y el número de observación.

### ***La Universidad Trivial como espacio de realización***

Este repertorio interpretativo se presenta como una descripción factual evaluada de la situación en la cual se constituye la experiencia del docente en condiciones de precariedad. Esta descripción da cuenta del mundo en el cual se constituye el docente. Si bien se trata de una descripción factual, es una descripción con agencia: son las políticas de educación superior las responsables de una situación, de la cual no son responsables los docentes aunque sí son sus habitantes, reproduciendo en parte ese orden.

Efectivamente el sistema de educación superior ha sido *trivializado*

La escolarización de la universidad ha alargando los estudios universitarios, en vez de acortarlos, por que, se trivializan se reducen los pregrados, y de esa manera se obliga doblemente a la gente a consumir, postgrados, por eso una carrera que se dicta en 5 años, ahora se dicta en cuatro, de hecho se está alargando a siete, por que primero tienes que

hacer el pregrado y luego el postgrado, entonces estaban alargando el estudio, no?

A: Alargando el negocio también...

B: Claro, justamente (0.3) claro por que los estudiantes tienen que consumir universidad.

(S6:5)

Trivialización apela a la acción de hacer insignificante algo, de restarle importancia, de banalizar algo. La noción de trivialización aparece con la función de denuncia de una acción, junto con la desacreditación de la misma acción. Y la trivialización se produce al transformar a la educación superior en un negocio; es eso lo que se está denunciando, y se denuncia concretando sus efectos. Como veremos la noción de trivialización aparece con distintas dimensiones; la primera de ellas se especifica en la misma *formación universitaria*

haber es que esta formación, englobando la cantidad de universidades que están haciendo distintas carreras, de la cantidad de profesores que están haciendo clases, ehm, tenemos que pensar, cual va a ser la calidad de los alumnos que van a salir de las universidades, que yo creo que no es menor que no estamos hablando de la calidad teórica o técnica, sino de la filosofía en la cual van a estar insertos después, que estamos generando[...] por que es importante mirar cual es la concepción de jóvenes que estamos construyendo con eso, cual es la concepción de profesionales que estamos construyendo con eso, y que va a pasar con esos profesionales después, frente a estas precariedades, por que claramente van a tener mucho mas debilidades que uno, por historia no?  
(S7:9)

finalmente con esto de la mercantilización de la universidad, no solo hay inestabilidad laboral, sino que hay (precarieda:::d) (0.4) epistemológico conceptual, o precariedad, eso, en la formación de los estudiantes universitarios, ya no hay nada de la universidad tradicional, nada de la universidad tradicional, bueno aquí entra el que tienen plata, y el que tienen plata reivindica sus derechos, de rebeldía y eso radical, y es tan radical que se ha incorporado como una reivindicación de los derechos del cliente, el revindicar la ignorancia (0.3) y (0.2) podemos decir que no se puede hacer nada en contra de eso, si es que alguien no está dispuesto

a (0.3) trabajar sobre si mismo en eso que sería todo lo fascista que es (.) todo, o clientelista que es, todo lo infantil que es, (0.2) (S4:7)

Los fragmentos presentados atacan la constitución contemporánea de la universidad en Chile. Haciéndose mercantilista ha precarizado su propia formación, rebajándola a un servicio clientelar. Con ello las/los sujetos cuestionan los efectos de esto (qué juventud estamos construyendo).

La trivialización de la universidad se transforma, también, en *trivialización de la docencia*, frente a una institución poco relevante y mercantilista, los sujetos que la hacen serán obviamente importantes sólo en cuanto produzcan beneficios tangibles.

al desaparecer las jornadas académicas al pagarse directamente en la docencia, la gente se encontró que, y al trivializarse la docencia, no hay ninguna, no hay ninguna función docente que sea lo suficientemente valiosa por si misma (.) como para pagarla mas allá de las clases directas [...] cuando uno mira los argumentos para darles jornadas a los profesores, son todos argumentos administrativos y burocráticos, para que tenga tiempo para corregir las pruebas, para que tenga tiempo de atender a los alumnos (0.2) pero, por que ya estamos acostumbrados a esa mentalidad, a todo el mundo parecería absurdo, incluso abusivo, pagarle a alguien para que piense, estamos acostumbrados que la función docente es de una trivialidad tal que decir, le pagan para que piensen seguramente es una mentira, una hipocresía, por que ya todo el mundo asumió que los profesores universitarios no están para pensar, están para dar clases, incluso en investigación... (S6:6-7)

Los docentes describen a la trivialización de la universidad como reproducida en la misma acción docente, *trivializándose los mismos docentes*

Yo lidié con 200 profesores de una universidad, les importaba una raja, unos intelectuales, sociólogos, ingenieros, gueones inteligentes, abogados, de todos, profesores, literatos, y eso, -oye háblame mas rápido que me tengo que ir a trabajar a otra universidad, y quien me paga el curso-, no es que te vamos a dar un cartón, -y a quien le importa el cartón que me van dar ustedes-, participó en las jornadas, con esa gueva me limpio el pote, (0.5) no importan nada. Entonces todo cae en le vacío, todo lo que es docencia. (S1:15)

B: Ser profesor universitario es muy fácil.

A: Muy fácil, necesitas, simplemente pararte como me decía uno, otra persona, pararte y decir lo que te dijo a ti tu profesor.

B: Lo se por mis alumnos, por mis alumnos que ahora son profesores universitarios...

A: Claro, claro y tú tienes...

B: O sea hay alumnos que son profesores universitarios y me dicen (.) de una manera muy inocente de manera muy cándida, el cuaderno de tu curso me ha servido mucho ahora que estoy haciendo clases (0.3) entonces ((Ríe)) yo les digo qué lamentable, qué lamentable, por que significa que está haciendo las clases que yo hacia (S6:9)

Si pensamos que los enunciadores son docentes en condiciones de precariedad que están hablando de docentes en la misma condición laboral, podemos darnos cuenta que, realizando estas afirmaciones, se instala una clasificación, ya que en ambos casos se cita a terceras personas denunciadas por los hablantes. Es decir habría un docente trivial, reconocido como tal, que es distanciado del docente enunciador/denunciador. Sin embargo la retórica ofensiva ocupada en estos fragmentos si bien se dirige a los docentes, en tanto irresponsables de su acción docente formativa, tiene la función de destacar los efectos de la trivialización universitaria. Si la universidad trivial sólo necesita prestadores de servicios, eso es lo que puede tener, sólo eso, prestadores de servicios, a los cuales no se les puede exigir ningún interés más allá.

Una cuarta dimensión de la trivialización de la universidad se constituye al describir la *gestión administrativa universitaria* como trivializada, y se trivializa al subjetivarse, al depender ya no de la calidad académica de la acción del docente, sino más bien de su afinidad y relaciones personales con las personas que ocupan la dirección

B: La precarización en el régimen salarial, implica (.) una subjetivización de los derechos, en vez de haber contratos formales impersonales, hay contratos que son fuertemente subjetivos, que dependen fuertemente de relaciones interpersonales, y entonces en los contratos objetivos tu puedes exigir derechos, en los contratos precarios, tu tienes que trabajar

privilegios, y cuando pierdes los privilegios no puedes exigir, si? Entonces el régimen contractual (.) está sostenido, en una, una, manera de ir llenando los cargos fuertemente subjetiva, fuertemente interpersonal, que pasa por las relaciones interpersonales, debido a los cual cuestiones exclusivamente extra académicas [...] en buenas cuentas nunca te evalúan por la actividad académica, eso hace que los mejores profesores, no en el sentido pedagógico, sino en el sentido de producir conocimiento, si son conflictivos van a perder su pega independiente que los contenido que aportan, y al revés que los profesores relativamente mediocres, que muestran una relación interpersonal adecuada pueden vivir eternamente, si, un profesor que tienen lealtad, con la institución académica inmediata, por que se puede mostrar que el poder está muy, es muy directo, o sea los profesores no dependen del Decano o el director, dependen directamente del Director de su departamento, un profesor leal a esa autoridad inmediata, leal en sentido subjetivo, si? puede sobrevivir a las criticas de los alumnos a las malas clases, a, puede sobreherir a llegar atrasado, puede sobrevivir a todo un orden de contingencias afirmado en esa relación subjetiva, esa subjetivación se cruza con las realidades académicas, como las rivalidades académicas se pueden resolver de manera subjetiva, el que participo o no participo en determinado grupo, intersubjetivo, no académico, (.) pero que en el fondo no están participando ahí por una razón académica (0.2) eso hace que de un punto de vista académico, tengan a homogeneizar a los profesores, y eso en una determinada línea, y eso produce que cuando cambia la dirección de una unidad académica, de una escuela de una facultad, cambia toda una línea [...], y entonces el derecho de los académicos a desarrollar líneas propias (.) es de hecho diluido, diluido por un estilo contractual que favorece la relación interpersonal, por sobre los derechos objetivos por decirlo así. (S6:15)

El fragmento anterior es esclarecedor, utilizando la descripción da cuenta de un mundo con demandas a la acción, pero además da cuenta de un sujeto capaz de análisis: el sujeto enunciador. Destaco esto porque si el repertorio interpretativo refiere a la trivialización, los sujetos se posicionan señalando un orden académico no trivial, ante el cual se puede describir, clasificar, evaluar el estado de las cosas como trivial. Ese orden no trivial es la acción académica, y la gestión de las descripciones que reúne este repertorio tiende a denotar la misma acción académica en tanto analítica reflexiva, aplicando análisis y

reflexión sobre la propia experiencia realiza una indicación, mediante su acción, de lo que debiera ser el mundo académico. Menciono esto en esta parte, pero solicito al lector mantenerse atento a cómo aparece la acción descriptiva analítica como forma de gestionar las propias descripciones. Me parece relevante ya que, si el mundo universitario es descrito como trivializado, la gestión de las descripciones intenta actuar el polo opuesto: lo no trivializado.

Siguiendo con la trivialización de la gestión universitaria, que señala como el orden institucional ya no queda formalizado, hecho tangible, sino que es volatilizado, quedando determinado por las fluctuantes relaciones subjetivas; este orden social impone demandas claras a la acción:

Hay que hacerle el coloquio amoroso, al director, que hay que ser del séquito, (0.2) del feudo, yo creo que estas escuelas son verdaderos feudos, en todas las universidades, en todas, bueno, digamos en todas las privadas, son feudos. (S1:8)

Las direcciones son meros gerentes de producciones de saber, (0.1) al la dirección no le interesa saber, o no le interesa generar un espacio de análisis o de perfeccionamiento docente o ni siquiera de perfeccionamiento para los alumnos, lo que le interesa es que funcione, que si tu vas faltar avisar con anticipación, que si vas a hacer esto, o sea que todas las cosas que se están haciendo sean informadas desde la logística, nada mas. Un profesor bueno para un secretario docente, es un profesor que no da problemas, no falta entrega las pruebas a la hora, no tiene problemas con los alumnos, los alumnos lo quieren, no hay problemas, no tienen que preocuparse de ese curso (S7:7)

Si los académicos señalan a criterios académicos como los relevantes para evaluar la acción del docente, las direcciones universitarias son descritas como actuando a través de criterios meramente administrativos (el cumplimiento de las tareas), y/o afectivos...

El orden institucional, por lo tanto es señalado como variable y flotante constituido por requisitos administrativos mínimos de cumplimiento, pero sobre todo, sometido a un régimen organizativo ajeno a lo que es la propia función universitaria, lo docente queda sometido al movimiento de las relaciones afectivas entre sujetos particulares, siendo

la socialidad fluctuante el verdadero sustrato material, duro, de esta forma de organizar. ¿Dónde quedó la definición tradicional de institución que indicaba la dureza y trascendencia de su orden frente a las fluctuaciones de la vida social?

Si la gestión se ha trivializado, *los docentes contratados establemente*, también. Si bien esta posición laboral aparece como deseada, es también fuertemente desacreditada, lo que se observa en los fragmentos que siguen:

B: (...) yo trate en algún momento, ingenuamente, de ser como un profesor, y consolidarme, pero nunca he podido.

A: Como es eso (.) de profesor.

B: De ser un académico, reconocido por alguna Universidad y que me den una jornada completa, y hacer solamente (clases:::), o alguna cosa de investigación, y cosas de investigación (S1:1-2)

Yo creo que el tema, el Pituteo. Yo no entiendo (.) montón de gente que esta apernada en cargos, no entiendo como están en esos cargos, pero si entiendo como permanecen, (se::) codean entre ellos, se camuflan entre ellos, un poco como la ley de la guerra, se hacen narcisistas y paranoicos, (.) (se camuflan:::) y golpear para fuera, se ayudan así como a fraternidad. (S1:9)

A: Qué es lo que importa?

B: Que la maquina funcione, y que el funcionario que tiene jornada completa, media jornada, la tenga, y la (retenga:::), y esa media jornada, o esa jornada, le sirva para que su nombre, que su nombre figure en algo, una pagina, en una publicación, en un picoteo en otro lado, pero el sistema educacional en si, yo no creo que a nadie que le interese, no conozco a personas que estén realmente interesados, hay algunos, mas encima algunos, pero están perdidos en oficinas así (S1:15)

Los fragmentos anteriores pueden parecer contradictorios, incluso se podría pensar que los últimos dan cuenta de una frustración. Sin embargo esa lectura no está en este análisis. El primer fragmento no sólo da cuenta de un deseo, sino que constituye el lugar deseado como aquel donde se hacen clases y se investiga. Los fragmentos precedentes señalan a personas que se defienden entre sí, en “una ley de guerra”

y/o perdidos en oficinas. Estos fragmentos constituyen un docente contratado establemente, pero que lo está en otras condiciones precarias también. La universidad contemporánea en definitiva no da lugar seguro a nadie, y las relaciones a establecerse son de competencia y de ejecución de labores técnicas administrativas, no propiamente académicas.

Un último aspecto a destacar de este repertorio refiere a la trivialización de los alumnos, reducidos a clientes, y asumidos como tales, consumiendo universidad

A: Y tú sientes a tus estudiantes como consumiendo tus clases?

B: Ah, por supuesto [...] Preguntándose permanentemente si los que estoy diciendo es preguntable o no, en sentido inmediato, sino me lo van a preguntar no atiende, ahora (0.5) (S6:5)

B: Si la directora si, eh, la directora me echó, por que no, eh no le acepté subir la nota a un estudiante (.) tenía un tres, tres nueve, supón tú, bueno y eso significa reprobado desde mi, perspectiva desde mi independencia, desde mi libertad de cátedra, mi independencia como profesional digamos. S5:13

El alumno cliente es descrito como no interesado en un saber, sino en resultados (lo que adquiere). La mención de este alumno cliente es también un recurso que da cuenta del orden social que se constituye al interior de la universidad, donde lo importante es la voz del cliente, lo académico es lo de menos.

### ***La precariedad laboral es precariedad vital: la resistencia de la corporalidad del docente***

La Universidad Trivial es el mundo del cual su correlato subjetivo es la precariedad laboral. Este repertorio resulta básico en la configuración de la subjetividad del docente. Detalla condiciones existenciales con las cuales se desarrolla su vivencia laboral. El discurso es realizado fundamentalmente en primera persona, constituyéndose ellos mismos como sujetos de lo que ocurre, o en tercera persona refiriendo siempre a experiencia tomadas de primera mano. El docente es constituido en una

posición de fragilidad laboral y vital, sin posibilidad de proyección de futuro, vulnerable, incluso corporalmente, y la universidad aparece constituida como responsable y, por lo tanto, culpable de tal vulnerabilidad.

Mi maletín es mi oficina, por que yo no tengo oficina, ese es uno de los dramas de los profesores taxis...bueno Yo me defino como un temporero de la educación, soy un trabajador de la cultura pero cuando hay, cuando hay se cosecha, cuando hay se siembra, y cuando no hay nada se padece no más (S1:1).

Bueno, eso es lo insoportable de esta pega digamos, (que:::), semestre a semestre te juegas la vida (.) en como va a ser tu subsistencia digamos [...] nosotros vivimos una angustia que es episódica digamos, y que cada vez que va, que va, siendo mas difícil de superar, por lo menos a mí, me es más difícil. (S5:3)

El sujeto docente aparece como sujeto a una situación de inestabilidad. La situación de inestabilidad lo que apela directamente. La responsabilidad esta puesta en la situación que fuerza al sujeto a ser un temporero, nómada sin lugar fijo.

Aquí hay profes que pueden estar, 8, 7 años, o mínimo 10 años en la escuela, con el mismo régimen de contrato, o con el (mismo::) trato, jugando como que son parte, pero no lo son, de hecho no hay ninguna previsión, no hay ningún respaldo, o sea, hay profesores que han tenido guagua, y no tienen (sue::llo) no más [...] Todas las profesoras mujeres que tienen guagua, al tener su pre-pos natal, o un mal embarazo, se quedan sin trabajo. Entonces no hay ningún respaldo, la universidad no responde por: No particularmente esto, sino que entiendo que pasa en todas partes (S2:2).

(..) Ahí estoy saltando de un lado a otro, otro lado, en otro lado, otro lado, y ya, a estas alturas estoy cansado, estoy aburrido, estoy preocupado además, preocupado empiezo a ponerme viejo ya, y no tengo imposiciones (S1:10)

B: ( ) o sea si tu vas a tener hijos, el mejor momento para tener hijos es en diciembre (0.2) parir a mediados de diciembre que te permita estar (.) enero Febrero y marzo amamantándolo, para poder volver a trabajar.

A: Tu lo estabas calculando así no?

B: Si por supuesto, esa era mi ( ), por que sino se me corta el semestre y te quedas sin pega.

(S7:5)

Estoy en cama, ayer tuve 40° de fiebre, estoy enfermo, en este espacio volátil que no me ofrece lugar fijo de donde agarrarme... médico para saber qué tengo, ni soñarlo... en estos momentos pienso en mi contrato laboral (prestador de servicios) y mi nula seguridad social... mi inseguridad absoluta (VS:A12)

Los sujetos nómadas no tienen ninguna seguridad vital, son vulnerados incluso en su condición corporal. Se desacredita al orden universitario, responsable y, por lo tanto, culpable de no responder por el desarrollo vital de la persona que ocupa la posición de docente y su corporalidad. La vida queda definida por la precariedad laboral

Yo siento que las relaciones de pareja se arman desde la precariedad laboral también (S7:6)

tu trabajas te pagan, no trabajas no te pagan, (0.3) entonces tienes que organizar todos ese tipo de cosas, y organizar que la vacaciones no solo son vacaciones sino son pérdida de trabajo, que es distinto, no ganas un sueldo, no es que te este dando vacaciones, sino que gastas 100 mil pesos en la vacaciones estas gastando 200 mil mínimo, por que no estás trabajando además en esa época, no solo la inversión en vacaciones sino la inversión que estas haciendo por no trabajar, en ese momento, entonces claramente afecta, por que empiezas a decir ( ) quiero tener hijos quiero tener una casa, y quieres tener esto, mejor no me tomo vacaciones para poder, tener la plata suficiente en el momento suficiente, en el momento suficiente (S7:6).

La precariedad por lo tanto es utilizada como la mejor categoría para describir la condición vital del docente de vinculación laboral flexible a la universidad. La precariedad cobra dimensiones vitales que exceden la proyección laboral de los sujetos y es utilizada finalmente como

categoría descriptiva de un docente sin ningún tipo de seguridad social<sup>49</sup>, sin derecho a tener hijos, a tener enfermedades, a envejecer, a tener vacaciones. Y esta precariedad se vive también bajo una dimensión temporal: el tiempo es dinero... el tiempo no trabajado es dinero no habido... y esto tienen un efecto relevante también sobre lo académico: no se paga la reflexión, ni siquiera la elaboración de un proyecto de investigación (se paga sólo cuando éste ha ganado financiamiento).

S: Yo lo vivo como a contra pelo ( ) o sea a base de reflexión, entre (almorzan:::do) entre (ríe) que ( ) (...) son como (entre:::) almorzando, no sé, en la (fila:::), en el (pasillo) te encuentras, ( ) (No se entiende) o sea súper concretamente, si uno puede hacer el registro de los encuentros que hemos tenido, han sido corriendo ((esta ultima frase termina muy suave y lentamente)) (S3:8)

lo académico es fines de semana, la cátedra y un par de cosas mas, por que no tengo tiempo [...] como que falta ese espacio, de ocio entre comillas, no sé como llamarlo de reflexión ( ) nos juntáramos de repente a mirar un texto, entre varios, estudiar, grupos de estudio entre los profesores, o hablar del tema, [...] Pero que le vea una materialidad es súper obstaculizadora, materialidad... (S3:8)

Hoy es el amanecer del día Domingo, el reloj de mi computador marca las 4:38 AM. Horario otorgado por la generosidad de las Universidades en que trabajo para que yo realice mi investigación, de la que ya se enorgullecen presentándome en sus páginas Web como investigador y docente de ellas. La semana ha sido corriendo de una universidad en otra, luego de realizar 28 horas de clases presenciales, preparar exámenes, corregir trabajos, elaborar programas de cursos para el próximo semestre y haber asesorado 4 tesis, puedo al fin estar investigando. (¿No era esa una de las funciones de la docencia?) El canto de los pájaros celebra el nuevo día. (VS/A34)

---

<sup>49</sup> En Chile el sistema de salud y de previsión es privado e individualizado para todos aquellos trabajadores que ganen un sueldo mayor al mínimo. Por lo tanto el trabajador está sujeto a los beneficios que como trabajador individual pueda costear; incluso los hospitales públicos cobran como privados a todos aquellos no considerados como indigentes, únicos beneficiarios de un sistema de seguridad social estatal.

Según Sennet (1998) es la dimensión temporal del nuevo orden laboral lo que más directamente afecta a los sujetos. Los fragmentos dan cuenta como el trabajo se apodera de espacios habitualmente concebidos como personales. Los encuentros académicos se hacen en el almuerzo, en la cola, la preparación de labores académicas y de investigación el fin de semana: no hay tiempo para la vida privada. El espacio de la autonomía ha entablado una alianza secreta con la heterorregulación del trabajo la forma de la flexibilidad, y la nueva dimensión temporal es su signo.

Tal como vemos, si es que la universidad no incluye como tiempo de trabajo el todo el tiempo necesario para su realización, invadiendo con ello el espacio de la autonomía, y transformando a los docentes en rápidos nómadas entre universidad y universidad, la precariedad incluye necesariamente la precariedad de la docencia.

B: Yo nunca he podido comprar libros, mis libros, o son robados, son los menos, no soy un ladrón de libros, pero conozco a muchos profesores que tienen las bibliotecas, (completas:::) con los libros de las universidades [...] yo tengo un curso de Michel Foucault, se llama lectura antropológica, una lectura, y no tengo libros de Michel Foucault

A: Es con lo que uno trabaja.

B: Es como que seas mecánico y no tengas un destornillador, no tienen la llave, necesitas una llave francesa, ahí estás con unos palos dándole vuelta a la tuerca, o sea (0.3)

(S1:16-17)

B: No ( ) más horas administrativas (0.3) para pensar por último, hay que pagarle a la gente para que piense, la gente con estas condiciones laborales no puede pensar, los intelectuales no pueden pensar, están tan preocupados de ganarse la plata...

A: Que van de un lado para otro.

B: Que van de un lado para otro que no sé que, que no tienen tiempo, ( ) es lo que me pasa a mí no tengo tiempo para sentarme a leer un libro, entonces podríamos decir que en eso, hay problema

(S4:13)

El trabajo universitario contemporáneo no da las condiciones para un desarrollo docente tenido como responsable, no hay herramientas, no

hay espacio, no hay tiempo, para el desarrollo de las labores que soportan las prácticas docentes, sean de investigación, enseñanza y reflexión. La docencia emerge como necesitada de un soporte que no hay, docencia precarizada.

Sin embargo no es sólo en base al soporte institucional en herramientas que la docencia aparece descrita como precarizada, sino que también respecto a las vinculaciones entre docentes.

hay rotación de profesores y hay exceso de carga académica (0.2) entonces tu no tienes los mismo colegas siempre, y cuando tienes los mismo colegas tienes tantos cursos que no, te saludas a los cuarenta minutos de almuerzo (.) te dices hola en los recreos ... (S6:11)

La posibilidad de establecer equipos de trabajo, que piensen en común, de distintas perspectivas digamos, piensen un problema común, y, darle sentido al trabajo universitario, en torno problemas, temáticas, grupos de discusión, no logra darse por que - me tengo que ir po - tengo que ir a dar otra clase a otro lado, no hay posibilidad (S5:14)

El orden laboral de sólo trabajar en prestación de servicios, sobre todo de dar clases, impone un ritmo temporal que no permite el encuentro. Si nos damos cuenta la fundamentación de la imposibilidad del encuentro es pragmática, lo impone el ritmo del tiempo, no el deseo.

Sin embargo la misma desarticulación entre docentes es también justificado por el miedo al otro

No hay una obra colectiva, no hay una carrera académica, no hay creación, no hay desarrollo, no hay oportunidad, no hay oportunidad. Yo creo que además dentro de los profesores hay mucha paranoia, yo creo que los docentes son muy paranoicos, lo he visto en muchos guevones. (S1:14).

hay condiciones de precariedad que no (0.2) que no tienen solo que ver con la cuestión (de::) del sustento legal [...] el problema que hay en este país de la relación a la palabra ([...]) podemos decir lo primero violado en Chile no fueron los cuerpos, fue la palabra (0.2) por que Pinochet fue una ( ) es decir le estaba dando la mano a Allende el día anterior, y después en las grabaciones que todos escuchábamos en los

documentales, decía –Dígale que le mandamos una avión, y después lo hacemos caer- (0.2) eso es una violación a la palabra...

A: De ahí todo lo que vino después en que todos se soploneaban unos a otros.

B: A partir de eso la palabra no tienen ningún peso, y cualquier cuestión (.) finalmente letra muerta, sabes lo que dice aquí, no lo que acordamos, un hecho que pudiera ser eso, de que se puede hablar, y de que no se puede hablar... (S4:11)

B:... Es anónima esta cuestión ((Señalando))

A: Si es anónimo.

B: ((Al parecer tocando la grabadora)) ah es anónimo. ((En tono de Descanso))

A: Yo soy el que proceso.

((Voces Superpuestas))

B: Después nos vas a extorsionar.

A: Claro tengo la grabación ((Risas de todos)) me encanta tu oficina.

S3:10

Estos tres fragmentos son de carácter distinto, los primeros describen la precariedad de la vinculación social, señalando a la desconfianza en el otro como el rasgo característico de la relación entre pares. El segundo fragmento en particular hace una explicación histórica de la crisis de la palabra en el Chile contemporáneo, lo que no es leve ya que sitúa al fenómeno de desconfianza en el otro como parte de un proceso histórico relevante en el cual todos hemos sido involucrados, articulando así el fenómeno de la desconfianza con la descripción realizada por distintos analistas de las relaciones sociales en el Chile contemporáneo (por ejemplo Moulán, 1997).

Finalmente el tercer fragmento muestra la desconfianza operando en la misma entrevista. Los temores frente al colega entrevistador, y la parodia de la relación de “aserruchamiento” entre docentes (después nos vas a extorsionar). Y como vemos si las relaciones laborales están sujetas a la socialidad fluctuante de las relaciones subjetivadas, es fácil sentirse amenazado, y es fácil amenazar...

De este modo tenemos que la construcción de un sujeto precario implica la constitución de un sujeto vulnerable, y como veíamos, vulnerado incluso corporalmente, es decir sin poder, o sujetos a un poder precarizante. Este tipo de narración contrasta con aquel estilo narrativo mostrado como propio de los sujetos emprendedores (autorresponsables y autores de su propio éxito). Al contrario más que reforzar el modelo social en el cual está inserta, la narrativa precarizadora tiene la función, por una parte, de desacreditar el orden actual de la universidad mostrando sus consecuencias, y por otra parte de *dar voz* a una experiencia de subordinación frente al poder (Gergen en Potter y Weatherell, 1987).

Quiero remarcar algo... la resistencia, la inconsistencia del orden flexible de la universidad es experimentada vitalmente, incluso corporalmente. El docente nos muestra un cuerpo que se resiste al orden que impone la actual organización universitaria: un orden que niega los cuerpos, niega la maternidad, la vejez, la enfermedad, el descanso...

Siguiendo a Parker (1992), estos discursos intentan promover al sujeto en condiciones de precariedad defendiendo, mediante la denuncia, la situación de los docentes, constituidos como enunciadores, como forma de sanción de la opresión.

### ***La universidad como simulacro. Los docentes como simuladores.***

Si la universidad aparece sujeta a un proceso de trivialización, y sus actores desarrollados bajo condiciones de precariedad, qué ocurre entonces con la institución señalada tanto en los discursos oficiales como en las publicidades que hoy llenan los metros y la televisión (llamando a escoger por una u otra universidad) en el sentido de que la universidad es el espacio del encuentro, pensamiento, diversidad y reflexión, hogar del futuro de la sociedad chilena. La respuesta que emerge de los discursos de los docentes es que no hay cuerpo, o es un cuerpo que se ha deshecho de los órganos que la componen, no hay cuerpo. Por lo tanto la articulación posible es a base de seducción, los profesores se muestran seducidos mediante su participación, los administradores se autoseducen a sí mismos mostrándose las hazañas de su gestión. Todos como simuladores, es ahí que logramos construir a

la institución universitaria donde no queda nada... Bienvenidos el teatro de la Universidad, el gran simulacro...

Paso a mostrar este repertorio. Lo primero dice relación con la constitución institucional de la Universidad

la lata es que es un cuerpo docente, que la cabeza por aquí, las manos por allá todo desarmado (0.7) eso me da el tema de compromisos frente al proyecto... (S2:11)

Insólito, o sea (.) como te digo (.) el tema del cuerpo, un cuerpo fragmentado, y que ahora te digo cuerpo fragmentado, aparece como en una especie de sueño, no sé si sueño o cuento o engaño también no?, [...] y no raro pensarlo así en que no tenemos un cuerpo docente, hay profesores pero no hay un cuerpo docente, como una sensación corporal Cuerpo docente... (S3:26)

es como la fragmentación misma (0.2) sin cuerpo, además quien reside ( ) es sin cuerpo, o un cuerpo virtual, o un cuerpo virtual o imaginario (0.6) Y para subvertir, para criticar uno tiene que andar juntos [...] que cuerpo podemos formar, y un cuerpo que además se resiste, o sea yo lo veo como en box, una pelea cuerpo a cuerpo, si no hay }cuerpo no hay pelea tampoco, entonces (0.2) (S3:30-31)

bueno yo creo que en los espacios de pasillo, de, se dan buenas conversaciones [...] por que siempre tienen que ser en ( ) en intersticio, o en el lado de la institución, a la ves o sea pasamos de la lógica de la institución (S3:30)

La metáfora del cuerpo emerge con fuerza para decir que es un cuerpo sin órganos, fragmentado que no permite la residencia a ningún miembro, espacio de desintegración. Los encuentros posibles son extrainstitucionales. Con ello se deshabilita la antigua concepción de institución universitaria, espacio cerrado. El cuerpo universitario hoy es el cuerpo sin órganos, fragmentado, sin espacio interior. ¿Y cómo se gestiona la integración, la articulación entre órganos que no encuentran su espacio en el cuerpo universitario? ¿Cómo se gestiona el compromiso como articulador?

A. ¿Y qué visión hay desde la dirección al respecto?

B: (0.5) me metí en la pata de los (caba::llos)?

A. No, eh, eh, esto es anónimo en todo caso, así que.... ((Ríe, con ganas))

B: Ehm, en relación a...

A: En relación al tema del compromiso.

B: (A::h) Como preocupante qué se yo...

A: Pero se siente. Por ejemplo cuando en estas reuniones. La opinión generalizada ( ) en la reunión están todos de acuerdo, como eso todos pero al final, hablaron tres personas, en realidad siempre son tres personas las que hablan, y todas los demás, como que hacen coro a esas tres personas.

B: Sí, (e::Hm) (.) es anónimo no es cierto?.

A: Es anónimo, si. ((Ríe))

B: Yo, opino, (.) Que la actitud de la dirección es como (.) bueno, a estas alturas el que quiere participar participa, el que está interesado lo demostrará [...], pero (.) yo creo que la preocupación por el docente, es puro discurso, (.) puro discurso...

A: En el fondo la dirección esta con su cuento que son ellos, y, tratando de armar su proyecto, que es de ellos.

B: Sí, yo opino eso.

A: O sea...

B: Casi no me siento parte tampoco del proyecto.

A: O sea, en el fondo este coro le es funcional.

B: Totalmente

A: -Por que me siento acompañado en mi cuento....

B: O por lo menos nadie discute, pocos participan, pocos mandan ideas, y que si son ideas muy distintas (0.3) fuera, esa es mi impresión (0.2) mi impresión es que la idea es de la dirección y su familia cercana, y tratan de ponerlas... (S2:4-5)

El fragmento anterior da cuenta de una dirección que dice estar interesada en la participación de los docentes, sin embargo su interés es sólo nominal, no habría un interés real; en efecto, la única participación posible es aquella que confirme las intenciones de la dirección. Los docentes deben acudir a reuniones (y aquí hay una asignación de

demandas a la acción) para ser el coro de las intenciones de la dirección, si no lo hace puede ser despedido. Esta amenaza se ve confirmada por la conversación, en que se exige confidencialidad al entrevistador, demostrando el temor a las represalias que pudiesen ejercer las fuentes de poder ante su revelación.

La participación entonces es ejercida, bajo temor, como simulación

es decir es que finalmente hay un efecto ahí, por ejemplo un efecto grupal impresionante digamos, en que ahí operan cosas que tienen que ver con la poca honestidad, es decir que la gente aunque lo dicen igual, o sea la gente dice, o sea la gente piensa, que no le queda otra (S4:10).

Sin embargo la simulación no es sólo ejercida bajo el temor, la idea de universidad y gestar universidad funciona como un mecanismo intrínseco e interno de control

Yo diría que hay, hay, podríamos decir, hasta sería mas interesante si la cuestión fuera por el lado del abuso, por que son mucho mas evidente las formas (de:::) coacción [...] a mi me parece que hay otro efecto, que es un efecto mas regular en Chile, que es mas generalizado, que es terrible, y que es este de finamente acogerse a una, cierta religiosidad y que no es esta pura religión explicita, cristiana, católica o judeocristiana, digamos, de ir a la iglesia y pedirle a dios que mejoren los asuntos, digamos, sino que finalmente las instituciones funcionan religiosamente (0.2) [...] ((la ilusión de la universidad)) sirve como, así como sirven las frases rituales de la iglesia, reivindican un sentimiento de comunidad pero que no tienen ningún contenido (0.2) y eso es religioso, entonces es un problema, por que la gente, finalmente eso, se ve compelida afectivamente a establecer un lazo (.) que lo, que restringe su acción, sobre todo su acción política en esto que podría ser (.) revindicar ciertas acciones que pudieran tener ciertas consecuencias en un mejor trabajo, tanto en el desarrollo del trabajo como un mejor manera de relacionarse en el trabajo (.) tanto de los que contratan como los que son contratados (0.1) o, tanto como los que dan la plata como los que boletean ( ) cualquiera sean las condiciones laborales (0.8) y eso es funesto (S4:12)

Los docentes, en tanto comprometidos con su práctica docente y con la ilusión de la universidad, corporizada como proyecto de escuela, de universidad, línea de investigación, etc., generan un compromiso bajo la reivindicación de una comunidad que ya no existe. El cuerpo sin

órganos de la Universidad no sólo se articula en base a simulacro, sino que también en base a seducción, lo que concatena con el último repertorio a mostrar.

### ***El docente automotivado: la autogestión de la propia seducción***

Si en los discursos de los docentes la universidad está trivializada, conllevando con ello la trivialización de la docencia la que tiene como correlato subjetivo la propia precariedad laboral, docente y vital, ¿cómo justifica el sujeto su lugar? ¿Es víctima de las circunstancias? ¿No había otra oportunidad laboral? Tal como veremos este repertorio paradójicamente con lo anterior llena de beneficios a la posición subjetiva del docente, constituyéndola como una posición atractiva, ya que quien ocupa es admirado y puede asombrar al otro, también es el lugar de la ‘farándula intelectual’ y finalmente, como toda posición de flexibilidad laboral, es defendida como el lugar de la libertad individual, el lugar de la no restricción institucional. He aquí la paradoja, si el repertorio de la precarización da cuenta de un sujeto vulnerado, éste da cuenta de un sujeto libre y gozoso.

Si, pero, me decidí por la docencia en exclusiva digamos (0.2) por que encuentro una actividad sumamente gratificante (.) en términos personales , afectivos, personales profesionales también, por que lo mas fascinante de la docencia es ver, las caras de la gente, los ojos de la gente cuando uno dice las estupideces que dice, digamos [...] en todos, reconozco las mismas caras, las mismas miradas, y eso son los que te dejan (0.2) los que te dejan haciendo la actividad, los que le dan sentido ala actividad, es un incentivo digamos, de poder (0.2) asombrar, asombrar a la gente con (.) con las cosas que se saben [...] y eso cuando se logra eso, eso es la retribución digamos, la gente te saluda en la calle. Y hay una estudiante aquí en la universidad, me dijo – hola Jorge, sabes no me acuerdo mucho de lo que me dijiste pero pucha que era importante- ((Ríen Juntos)) (S5:2-3)

podríamos decir que un momento para mi estaba toda esta cuestión de hacer clases en la universidad, y de que bueno, eso trae, como así, ( ) una cierta complacencia narcisista, digamos, la farándula académica (0.2) (S4:6)

yo me acuerdo cuando trabajaba en comunitaria, en trabajo con mujeres, me hacía en falta el tema académico me sentía supere sola (0.3) académico teórico, de reflexión, habían buenas reflexiones, pero, acá en la universidad, tienes más acceso, a mucho más, en ese sentido, a mí me enriquece un montón, y como que me pongo al día o (0.2) repienso lo que digo, como que me ayuda también a hacer cable a tierra, lo que vivo, digamos, ( ) por que entre mi vocación lo docente, yo, o sea, si, yo quería ser profesora (.) nada que ver, pero no profesora de Psicología que es distinto, (0.6) ahí se cruzan las vocaciones, pero (.) el enseñar me apasiona me entretiene, me, me gusta (S3:28)

Los anteriores fragmentos dan cuenta de los diversos elementos que encuentra el docente para justificar la mantención de su posición, aun en vistas de la declarada precariedad; los tres fragmentos dan cuenta de la adquisición de beneficios individuales como los motivadores. No es la coconstrucción con el alumno, es el darme cuenta que *yo* asombro a las personas, es *mi* participación en la farándula académica, no es la articulación con los académicos, es *mi* necesidad de reflexión. La universidad aparece como espacio de consumo también para los docentes.

la universidad para mí es un salvación, por que la universidad es un espacio de libertad, siempre es un espacio de libertad, y la docencia es un ejercicio libertario, respecto al trabajo, del mundo laboral, no tengo jefe, no tengo patrón, (0.3) los horarios son despelotados, leo lo que quiero, yo mismo veo mis contenidos, no uso corbata, voy con chalas a hacer clases, entonces claro (0.2) es como un ajuste, con toda la represión que viví más horrible, esto es, hay algo ahí, hay una figura ahí extraña, entonces me (acomoda:::), esta condición de académico, me acomoda en mi vida privada, entonces la adopto (S1:11).

La universidad trivializada, que ha precarizado todos sus vínculos quedando como un cuerpo fragmentado o sin órganos, de lo único que puede proveer al sujeto docente es de satisfacción individual de carácter 'intrínseco'. La libertad individual ha sido construida como el mayor de los bienes (el principal dispositivo de control) libertad individual que debe ser ejercida orientada a la autorrealización también individual. La docencia es constituida en este repertorio interpretativo como un espacio de libertad que permite la autorrealización de los

sujetos. He aquí la operación de los mecanismos de seducción de los que habla Baudrillard (1989) seducción que es ejercida como nuevo contrato social. El trabajo queda juzgado desde la seducción lo que, según Bauman (1998a), es uno de los principales efectos individuales de las actuales transformaciones sociales. El trabajo docente así, aparece juzgado desde el consumo, quedando constituido como una actividad que sacia deseos, y, por lo tanto debe ser esencialmente individual. La gratificación del trabajo docente no está en el sueldo, está en la satisfacción de deseos individuales. Si un efecto relevante de la precarización era la desarticulación colectiva, justificada por los ritmos temporales propios del trabajo, y por el temor al otro, este repertorio justifica finalmente la desarticulación como parte de una actividad que sólo, en tanto experiencia, individual, provee de las satisfacciones, objetivo del trabajo docente.

A: [...] que cuando uno hace clases que igual tú vas como individuo, que es muy...

B: Individual, y la gente te quiere por que eres tú (S7:3)

# Simulacros, Contradicciones y Aperturas

---

El foco de este estudio es la subjetividad laboral del docente en condiciones de precariedad, hemos visto dos voces que dan cuenta de las demandas y experiencias hacia y de ellos/nosotros. Revisamos el discurso oficial con su fuerza argumentativa monologante, la impecabilidad de una retórica que conduce a una consecuencia necesaria: la universidad debe desinstitucionalizarse<sup>50</sup> y recomponerse en base a interfaces flexibles de conexiones con el entorno (demandas formativas, de servicios profesionales y de investigación según prioridades definidas en las políticas de estado); como consecuencias, los docentes, definidos como principales actores, deben aceptar su precarización laboral como acto de responsabilidad social con el país, pues es el docente flexible el que está en mejor condición para generar esas interfaces.

Luego leímos los discursos de los docentes en condiciones de precariedad. Se describe una universidad descompuesta, un cuerpo sin cuerpo, que se deshace en su fragmentación, institución cuyo espacio interior es inexistente y se deshace en flujos. He ahí la coherencia relevante que hizo de esta historia una buena fábula para relatar desde un otro lugar, desde una experiencia compartida, las nuevas prácticas administrativas que se orientan a la flexibilización organizacional, en la cual ninguno de sus elementos puede ser considerado fijo, externalizando la mayor parte de sus funciones y sosteniendo la integridad fundamentalmente a través de discursos pensados como atractivos para los docentes.

---

<sup>50</sup> Parece muy coherente la noción de *extitución* que propone Tirado (2001) siguiendo a Serres (1994): el prefijo "ex" remarca que lo que antes estaba adentro (in) queda afuera; "la extitución es una multiplicidad discontinua y virtual. Sus componentes son variados y jamás pierden esa heterogeneidad en sus actos y más que actualización constituye una potencia, una tendencia que en determinados momentos se actualiza" (Tirado, 2001; p. 591).

Esta universidad fragmentada es aquella que se ha trivializado, transmutando su función tradicional de lugar de reflexión crítica y desarrollo del saber para la sociedad moderna a convertirse en una empresa mercantilizada que provee de objetos de consumo, es así que se trivializa la formación, vendiéndose como producto masivo, se trivializa la docencia y cualquiera puede ser docente, se trivializa la gestión universitaria, en la cual ya no importan cánones estrictamente académicos sino más bien administrativos y sobre todo subjetivos.

Esta es la realidad, tal como es descrita, de la cual su correlato subjetivo es la precariedad laboral, docente y, sobre todo, vital. Es el docente precario el que, para satisfacer a la gestión subjetiva de la universidad, participa de la gran simulación que es en definitiva la instauración del teatro de la Universidad, un gran simulacro en el cual todos aparecen mostrándose como comprometidos con la formación y un proyecto común, no bien la actividad del docente se adjudica en definitiva a la satisfacción de deseos personales. Es esto lo que justifica la posición de los docentes.

Como vemos en el discurso de los docentes aparecen construidas dos versiones contradictorias, por un lado, la del sujeto precarizado y vulnerado incluso corporalmente y, por otro, la del sujeto autorrealizado seducido y autoseducido por su propio lugar como docente universitario, libre y admirado. Es significativo que la segunda versión resulta coherente funcional al actual modelo de integración social, sin embargo, tal como hemos visto, no alcanza a abarcar la totalidad de la experiencia. El sujeto vulnerado y el autorrealizado conviven en los mismos relatos, en las mismas experiencias, en mi propia vivencia como docente en condición de precariedad laboral.

La perspectiva teórica abordada aquí no ve como un problema, o, peor aun, como patología, la emergencia de distintas versiones de subjetividad en los relatos, pues los sujetos aparecen constituidos a partir de las relaciones sociales, y la sociedad, en su devenir se constituye en flujos contradictorios, que se cruzan, traslapan y funden continuamente (Bajtín en Sisto, 2000; Deleuze y Guattari, 1980; Potter y Weatherell, 1987). He ahí que el sujeto resultante no puede ser “un ser prefabricado (...) sino un diálogo inconcluso con un sentido polifónico en proceso de formación” (Bajtín, 1979f [1982]; p. 340), de modo que la

subjetividad jamás esta concluida como una conformación unitaria, continuamente está en diálogo y no se estabiliza jamás

Este trabajo se presenta como una posibilidad para facilitar nuevos diálogos, en los que tengan lugar las voces silenciadas de la experiencia de la docencia universitaria en condiciones de precariedad para generar un espacio de discusión abierta, crítica y reflexiva tanto desde el sufrimiento como desde el goce de la vinculación laboral flexible en el contexto del trabajador docente. Este texto quiere formar posibilidades de nuevos diálogos y nuevas articulaciones para cuestionar hacia donde vamos como Universidad y como actores de ella, bajo preguntas radicales en torno a qué sociedad estamos constituyendo y cuales podemos y queremos constituir.

El discurso oficial con su carácter monologante y restrictivo de todo diálogo aquí se intentó deconstruir mostrando los recursos bajo los cuales establece su fuerza argumentativa, mostrando las bases no cuestionadas, naturalizadas en las cuales se funda su poder. Es necesario cuestionar la noción de sociedad del conocimiento, cuestionar su constitución y reconocernos como posibles agentes de ella. A la vez debemos deconstruir la verdad bajo la cual se aparece el nuevo management como la única alternativa de gestión posible. Al respecto existe una creciente crítica que empieza a tomar fuerza (ver por ejemplo Sennet, 1998; Bauman, 1998a y 1998b; y desde la misma teoría administrativa Parker, 2002, o Alvesson y Willmont, 2003). Por qué asumir los diversos estudios internacionales en los que se basa la necesidad de la aplicación del nuevo Management, de hecho los famosos estudios recientes citados en los textos(en T7 y T10) que corresponden a Clark han recibido consistentes críticas incluso metodológicas (ver Deem, 2001). Las naturalizaciones deben ser deconstruidas para realizar efectivamente el denominado diálogo abierto y crítico.

A su vez las contradicciones propias de la constitución subjetiva del docente no deben ser vistas como negativas, todo lo contrario, son ellas las que permitirán la transfiguración de la misma acción formativa/reflexiva de la universidad, a partir de un diálogo analítico y crítico que sea tenido por responsable de los propios posicionamientos; en efecto, los docentes demostraron en las entrevistas que no han dejado de reflexionar sobre sus experiencias. Son justamente sus

posicionamientos contradictorios de la vulnerabilidad del trabajador precario y el de la seducción del consumidor, los que permitirán una reflexión articulada con las experiencias contradictorias con las cuales se está constituyendo la sociedad contemporánea; reafirmando que “el yo dividido y contradictorio es el que puede interrogar los posicionamientos y ser tenido como responsable, el que puede construir y unirse a conversaciones racionales y e imaginaciones fantásticas que cambien la historia” (Haraway, 1991[1995]; p. 331). Es justamente su contradicción lo que lo hace “capaz de unirse a otro, de ver junto al otro sin pretender ser el otro” (Haraway, 1991[1995]; p. 332).

Tal como se ha detallado a lo largo de este texto las formas de subjetivación en la que como sujetos docentes estamos comprometidos, no son tan diferentes a las que paulatinamente envuelven a más y más espacios de relación. La conformación de la organización sin órganos es la intención cada vez mayor de los gestores. Los argumentos para realizarlo son, como hemos visto en capítulos precedentes, exactamente los mismos que son utilizados para justificar la flexibilización de la universidad: la creciente complejidad y competitividad de una sociedad cada vez más dinámica. Las prácticas de gestión cada vez más subjetiva comienzan a copar los campos de relación. La seducción aparece como el principal mecanismo articulador de la organización sin órganos, articulación que se gesta como un simulacro.

El proceso que está viviendo la universidad, así como la sociedad en su conjunto, de constituirse en un espacio sin órganos es riesgoso, “Liberadlo [al cuerpo de sus órganos] con un gesto demasiado violento, destruid los estratos sin prudencia y os habréis matado vosotros mismos, hundido en un agujero negro, o incluso arrastrado a una catástrofe, en lugar de trazar el plan. Lo peor no es quedar estratificado organizado, sujeto- sino precipitar los estratos en un desmoronamiento suicida o demente que los hace recaer sobre nosotros, como un peso definitivo.” (Deleuze y Guattari, 1980 [1997]; p. 165)

Necesitamos establecer diálogos críticos que permitan construir “una versión del mundo más adecuada, rica y mejor, con vistas a vivir en él y en relación crítica y reflexiva con nuestras prácticas de dominación y con las de otros” (Haraway, 1991 [1995]; p. 321). En este sentido nuestro problema es cómo lograr un diálogo en torno a la constitución de la universidad y de los docentes en tanto actores que la gestan que

nos “sea favorable a los proyectos globales de libertad finita, de abundancia material adecuada, de modesto significado en el sufrimiento y de felicidad limitada” (Haraway, 1991 [1995]; p. 321).

Por de pronto creo que la investigación aquí presentada, esta fábula de subjetivación mediante políticas primordialmente discursivas, es una contribución no sólo en tanto este artículo como producto a ser difundido en la comunidad académica y quizás entre aquellos que planifican políticas educacionales, sino que también en tanto estímulo a los propios académicos de las ciencias sociales a volverse hacia su propio mundo, e investigarlo, ya que esa investigación puede constituirse en un espacio de reflexión no sólo para la universidad, sino que para la sociedad como conjunto, ya que estamos enlazados por los mismos mecanismos subjetivadores<sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup> Al respecto creo interesante notar algo: si bien no fueron investigadas las orientaciones de los docentes con contrato laboral estable indefinido, los comentarios que he recibido de investigadores que trabajan en torno al tema de la docencia en otros países en que las formas de contratación flexible aun son incipientes aluden a que la subjetividad docente descrita podría ser también una buena descripción de la subjetividad de docentes con contrato estable, pero cuyas universidades ya han adoptado políticas de personal flexibilizadas, aunque sostengan la estabilidad contractual, sea a través de la creciente utilización de incentivos variables o mediante la organización del trabajo por tareas o proyectos.

# ÚLTIMAS PALABRAS: ABRIENDO VENTANAS

*“Foucault mostraba que la vieja alternativa entre resistencia y revolución estaba muerta: sólo resistiendo se podía transformar; la revolución no es un mito abandonable, sino una práctica que desplegar mediante una desestructuración activa de las redes de poder, singulares y colectivas, en las cuales estamos presos”.*

*Toni Negri, 1984.*

*“Mi problema y nuestro problema es cómo lograr simultáneamente una versión de la contingencia histórica radical para todas las afirmaciones del conocimiento y los sujetos conocedores, una práctica crítica capaz de reconocer nuestras propias “tecnologías semióticas” para lograr significados y un compromiso con sentido que consiga versiones fidedignas de un mundo “real”, que pueda ser parcialmente compartido y que sea favorable a los proyectos globales de libertad finita, de abundancia material adecuada, de modesto significado en el sufrimiento y de felicidad limitada”*

*Donna Haraway, 1991; 321*

Comencé esta historia abordando la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista, entendida como una teoría organizacional dominante, que se presenta como la única forma de representar, analizar e intervenir sobre lo organizacional. La razón constitutivamente individual ocupa un lugar primordial: es ella la que puede acceder a una representación especular de la realidad, y la mente de la organización será necesariamente la del gerente, que deberá intervenir sobre las otras mentes individuales. Este proceso de racionalización se concreta en la generación de una estructura organizacional que materializa las nociones de límites y control; en este contexto, la subjetividad es concebida como un elemento clave a *organizar*: el sujeto tiene un mundo interno que debe ser dirigido para quedar puesto en posición de coordinación con los objetivos y metas comunes. Lo intrapsicológico y el contexto social quedan, así, regulados mediante límites claros y una estructura que regula la integración y la exclusión de estos planos, garantizando así el correcto cumplimiento de los objetivos de la organización.

Si bien este escrito se propone desde un primer momento el análisis de las consecuencias sociales y subjetivas de las aplicaciones administrativas de los conceptos postmodernos, particularmente socioconstruccionistas y discursivos, la Teoría Organizacional Cognitivo Funcionalista fue aquí analizada con dos intenciones.

La primera era comprender a la práctica organizacional como emergente de una suerte de *ensamblaje*, un acoplado de diversos conceptos provenientes de distintos saberes e intereses en el cuál se ha ido modelando, y modulando, el actual saber administrativo. Ver este proceso como un ensamblaje no sólo permite reconocer la diversidad de su material, sino que también deja abierta una posible mirada para el resto de esta historia: *la comprensión postmoderna puede también resultar articulada a este ensamblaje de la máquina administrativa*. Así, las tecnologías y prácticas que podrían desprenderse de un entendimiento postmoderno de la realidad podrían constituirse en sofisticados materiales que podrían conectarse a este mecanismo imparable.

La otra razón era considerar a las diversas materializaciones conceptuales de las llamadas Teorías Organizacionales Postmodernas como respuestas a la teoría organizacional dominante.

Efectivamente, la demanda de una teoría postmoderna surge de posiciones muy diversas. Por una parte, una persistente, aunque soslayada, posición funcionalista, que sostiene que estamos frente a una *época postmoderna*, y ésta les impone a las organizaciones la necesidad de reemplazar las nociones de estabilidad y homogeneidad tan modernas, por otras formas de comprender y actuar.

Por otra parte, la creciente crítica a las bases ontológicas y epistemológicas en las que han sido fundadas las teorías cognitivas y funcionalistas va a conducir a enfatizar en la comprensión organizacional las nociones de diferencia, construcción social, descentramiento del sujeto, y centramiento en la intersubjetividad como demanda de consistencia tanto con la evolución de las teorías sociales en la comprensión de los fenómenos intersubjetivos, como con el contexto social cada vez más dinámico e inestable. Así, de un modo declaradamente explícito o no, el papel constitutivo de lenguajes y discurso será paulatinamente reconocido en el entendimiento de las llamadas teorías organizacionales postmodernas, sosteniendo una ontología radicalmente distinta a la realista propia de los estudios modernos.

A lo largo de esta historia que aquí estoy escribiendo, hemos visto cómo, a pesar de la diversidad de líneas de trabajo que de algún modo se clasifican como postmodernas, éstas coinciden en la necesidad de comenzar a comprender a la organización como una construcción social, gestada y emergente desde las relaciones sociales, adquiriendo relevancia las nociones de relación y proceso, que Chía (1995) remarca con la denominación de organizamiento, versus la idea de entidades estables, sean individuos u organizaciones, entendidas como estratificadas. En esto van a coincidir desde teóricos explícitamente formados en teorías sociales críticas hasta los nuevos gurús del management (ver Nonaka, 1994; y McKelvey, Mintzberg, Petzinger, Prusack, Senge y Shultz, 1999); así el objetivo de la administración ya no serán las entidades estables, sino más bien las relaciones; y el modo cómo se pueden administrar relaciones es a través de la función sociopráctica del lenguaje.

Siguiendo esa línea, en la tercera parte, revisamos dos estrategias de gestión postmoderna: la gestión social del conocimiento y las teorías discursivas de organización. La primera de ellas describe que el

conocimiento relevante para la organización no se encuentra en una localización específica, sino que emerge a partir de los relacionamientos que se generan entre individualidades. En esta construcción social del conocimiento, a partir de competencias y posiciones individuales de los miembros, la función sociopráctica del lenguaje ocupa un rol central constituyendo a los miembros en tanto actores del devenir organizacional y a la organización como *sistema de conversaciones* o *hiperconversación*, en la cual se gesta una identidad organizacional ya no basada en la estabilidad y homogeneidad, sino en procesos sociales continuos, inestables y precarios. La *hiperconversación* es mejor representada no como un estado, sino que como un flujo constituido en la diferencia. Una tecnología que se inserta en esto es *la Gestión por Competencias*, centrada en administrar los emergentes de la interacción, más que en habilidades individuales, aunque se apoya en ellas. Así se comprende que el conocimiento organizacional, al trascender a lo individual, tiene la capacidad de sobrevivir al continuo cambio de actores individuales. Los trasciende.

La segunda perspectiva organizacional postmoderna aquí fue la llamada Teoría Organizacional Discursiva, de carácter explícitamente socioconstruccionista. La organización está construida en el discurso donde tienen lugar sujetos y objetos. El discurso constituye y sostiene las relaciones sociales que son los procesos de organizamiento, por ello va a ser el discurso el objeto no sólo de las prácticas analíticas, sino que también de las acciones gerenciales.

Esta conceptualización de discurso se transforma en tecnología. El discurso hace cosas, o, más bien, las conceptualizaciones discursivas son capaces de desarrollar tecnologías que son capaces de transformar al discurso en una herramienta estratégica, la cual puede ser utilizada por el administrador, como autor práctico.

Si somos capaces de utilizar el discurso, estamos administrando el fundamento de los relacionamientos. Esto se basa en el reconocimiento de la acción gerencial como lugar para la realización de una acción autoral sobre los discursos que construyen organización. Pero, tal como vimos, para gestar relacionamientos, la acción discursiva debe dirigirse a la construcción de sujetos, pues son las posiciones subjetivas las que son tenidas como fuentes de acción; por lo tanto la producción

discursiva de organización pasa por la producción discursiva de sujetos en tanto agentes de la constitución social de la organización.

A lo largo de la cuarta parte, vimos cómo la gestión y gestación de subjetividad se resuelve a través de la producción de un individuo libre elector, movido por sus deseos, seducido y seducible, apto para ser articulado intensamente a la vez que flexiblemente a los relacionamientos que constituyen organización; organización que ha decidido perder sus órganos concretando así su transformación en un organizamiento poblado de intensidades.

En este contexto, la fábula del sujeto docente en la universidad sin órganos puede resultar una narración significativa acerca de cómo están siendo producidos los sujetos sujetados a las formas de relacionamiento social propios de las prácticas organizacionales postmodernas, prácticas conectadas con los actuales mecanismos de ordenamiento social.

En esta historia que he contado en la quinta parte se muestra cómo la necesidad de flexibilización ha sido expuesta con una fuerza naturalizadora que no permite cuestionamiento. Así, las organizaciones sociales están obligadas a transformar sus estilos de relacionamiento hacia formas más bien flexibles, liberadas de toda estratificación. Se busca la organización de las intensidades, aquella que debe perder sus órganos para vivir, pues los órganos son los enemigos de la organización, en el caso de nuestra fábula, son los enemigos de la universidad.

Insisto, el clamor es hacia la desestratificación. El discurso que representa la voz del estado lo pone muy en claro, en el caso de la universidad su desestratificación es un asunto de vida o muerte para la sociedad en su conjunto. Los estratos se aferran a su condición por pura conveniencia personal, pero el cuerpo no necesita de órganos. He ahí que la gran respuesta es la administración postmoderna, el nuevo management, capaz de realizar articulamientos precarios pero intensos. Administrar intensidades es el llamado. Y los sujetos deben desestatificarse, esto es defendido como un asunto de vida o muerte también para ellos. La recompensa es su propia liberación.

Las prácticas de gestión organizacional postmoderna logran efectivamente articulamientos intensos a la vez que flexibles. Se trata de administrar relaciones y la administración de relaciones es un asunto

primordialmente simbólico. La organización emerge de las relaciones sociales, relaciones gestadas lingüísticamente, de ahí que una administración que comprenda de este modo a la organización deba ocupar necesariamente al discurso como herramienta de gestión. Así las formas de articulación fueron descritas como simulacros de organizamiento, basadas en la noción de compromiso con un supuesto proyecto o ideal común que opera casi religiosamente, pero simuladamente; sin embargo, el compromiso que claramente puede ser sentido es respecto a los propios deseos (deseos de libertad, de autonomía, de admiración). Así los profesores se muestran seducidos mediante su participación, los administradores se autoseducen a sí mismos mostrándose las hazañas de su gestión. Todos simulando compromiso, todos autoseduciéndose con su imagen de cumplimiento de deseo individual.

Como vimos la desarticulación colectiva es uno de los efectos más relevante de la precarización, justificándose tanto por los ritmos temporales propios del trabajo flexible, como por el temor al otro. Sin embargo la noción de deseo individual refuerza también la desarticulación, pues sólo, en tanto experiencia, individual, provee de satisfacciones, objetivo del trabajo docente.

En esta última parte deseo reflexionar acerca de los límites de la gestión discursiva. Dar cuenta de sus límites es dar posibilidad a otras formas de relacionamiento que no se propongan el moldeamiento de las subjetividades, sino que quizás permitan otras formas de diálogo. Por ello, a parte de dar cuenta de esos límites me interesa tirar líneas acerca de posibles ventanas que podamos abrir para que entre a nuestras actuales formas de constitución al menos algo de aire fresco... En este sentido señalaré algunos caminos, entre muchos otros, que, a mi juicio, debiera seguir una práctica psicosocial discursiva, organizacional o no, que intente establecer nuevas posibilidades, que nos permitan inventarnos otros modos de relacionamiento y otros modos de articulación.

## El Ensamblaje de lo Discursivo en la Máquina/Management

Tal como se mencionó al principio de este capítulo, presentar a la Teoría Organizacional Cognitiva Funcionalista como un ensamblaje tenía, en parte, la función de sugerir que las teorías postmodernas no dejan de dialogar con los principios que continúan gobernando las prácticas teóricas y administrativas en torno al trabajo y las organizaciones. Efectivamente la teoría postmoderna puede ser entendida como imbuida en un proceso de ensamble con algunos de los principios que han sostenido el poder de las prácticas administrativas, al no haber borrado rastros relevantes que enmarcan estas prácticas.

Lo anterior se basa en que el trabajo de desarrollo de una teoría discursiva desencadenará en unas tecnologías que se pondrán al servicio no de las comunidades, ni de los trabajadores, sino que específicamente de los gerentes. El estilo de relacionamiento entre gerentes y trabajadores que exponen Shotter y Cunliffe (2002 y Cunliffe y Shotter, 2004), que valora la integración de posiciones subjetivas como parte integrante del desempeño gerencial, puede tener una relevante función política al trastocar un modelo de gestión más bien jerarquizado o unidireccional. Sin embargo, como hemos visto, esa inclusión de posiciones se desarrolla con la intención de moldear interiores con *finés directivos*. Tal como estos autores lo exponen, en definitiva el Manager es el autor. Así, tal como es presentado, su trabajo resulta engarzable con los actuales intereses administrativos de gestión simbólica flexible. Lo postmoderno y sus teorizaciones quedan entonces constituidos como fuente inspiradora de nuevas herramientas... y prácticas de control.

Con lo anterior la teorización postmoderna en organizaciones no hace otra cosa que confirmar el lugar de la administración en la vida social contemporánea, colaborando en el crecimiento de las áreas de la vida que podrían ser administradas, favoreciendo a la transformación del manager en el protagonista, director y guionista de la sociedad contemporánea.

Así la teoría postmoderna emerge como justificación de acciones y tecnologías en el contexto de prácticas de dominación que se caracterizan por la fragmentación, la desarticulación, y las

vinculaciones flexibles. He ahí que tiene su lugar la administración simbólica de las subjetividades...

Estas prácticas de dominación crecientemente comienzan a caracterizar no sólo la administración de organizaciones, sino que de estado y de mundo bajo el actual concepto de *governabilidad* propia de los gobiernos liberales (ver Rose 1989 y 1998). Efectivamente las prácticas administrativas simbólicas harán de la nueva libertad, nuestra propia cadena. Y del deseo nuestra represión

## **Contra la Autoría: la Heteroglosia de la Subjetivación**

La fábula/investigación contada nos muestra sujetos seducibles y seducidos, aptos para la precarización de sus formas de estar en el mundo y de ser con otros, precarizándose también las posibilidades de articularse con otros.

Tal como lo plantea Rose (1998), estas nociones socioconstruccionistas que sustentan las señaladas prácticas de gestión discursiva se basan en la agencia humana como corazón de las prácticas de hacer sentido. He ahí el sustento de la posibilidad de una autoría discursiva.

Sin embargo esta historia nos deja una enseñanza, como toda buena fábula. La gestión discursiva de subjetividades aunque intente contener gran parte de la historia de subjetivación situada en la cual se producen los sujetos, no logra abarcarla. He ahí que cuando el diálogo intenta ser utilizado autoralmente para la construcción de una polifonía armónica, las voces que podrían desafinar callan o simulan cantar la polifonía, más se escapan los susurros que desentonan... son esos susurros los que pueden desestabilizar la hermosa polifonía del autor/gerente de los discursos...

Para hablar de la gestión subjetiva y en particular, de los intersticios que pareciera no poder abarcar esa táctica discursiva, quisiera referirme al trabajo del aquí ya nombrado semiólogo soviético Mijail Bajtín,

trabajo que a pesar de su relativa ausencia en este escrito, inspira gran parte de esta investigación<sup>52</sup>.

Parte importante del legado de este autor se basa en el desarrollo del concepto de heteroglosia para comprender la constitución discursiva de lo social.

Siguiendo a Bajtín la idea de homogeneidad y coherencia en el discurso y en el lenguaje son sólo fruto de “los procesos históricos de unificación y centralización lingüística, expresión de las fuerzas centrípetas del lenguaje” (Bajtín, 1975b [1989]; p. 88); es decir, lo sistemático y estructural no es una realidad estática alcanzada, al contrario es un proceso, un movimiento hacia la estructuración. Pero estos movimientos hacia la estructuración conviven con su propia desestructuración: “El lenguaje único no viene dado, sino que de hecho se impone siempre; y se opone al pluralismo real en todo momento de la vida del lenguaje.” (Bajtín, 1975b [1989]; p. 88). Así lo sistemático y estructural de la lengua es comprendido, más que como entidades que rijan al lenguaje, como tendencias vivas hacia la centralización y unificación social, es decir, como fuerzas centrípetas, las que se oponen a la heteroglosia (el plurilingüismo) constante de la vida social, presentándose así cada enunciado como un campo de lucha entre estas fuerzas homogeneizantes y las fuerzas centrífugas que empujan hacia lo diverso y múltiple; observando con ello a la vida social, como fuerzas, unas en lucha de estructuración, permitiendo con ello puntos de encuentro en tanto base para la comunicación, junto con las otras de desestructuración, que dan vida a lo social, orientándolo constantemente a la no sistematización y a la desorganización en pos de lo variable y diverso.

La autoría práctica de Shotter, igual que la gestión discursiva estratégica, necesariamente se oponen a esta heteroglosia de lo social, intentando generar una polifonía articulada, una armonía para las voces que les lleve por el camino de los beneficios organizacionales.

Siguiendo a Bajtín (1979f) el sujeto emerge de las prácticas relacionales, o como el *dirá*, dialógicas. Sin embargo, a pesar de ser gestado discursivamente, esa gestión no es un proceso llano y directo. El sujeto

---

<sup>52</sup> De hecho podría decirse que inaugura todo este proceso investigativo que culmina con mi tesis doctoral, siendo su teoría de subjetividad el centro de mi proyecto de investigación presentado ya hace más de tres años.

es un flujo dinámico múltiple de *subjetivación*, señalando al sujeto como actividad (Holquist, 1994), como diálogo continuo con la otredad, un fenómeno singular creativo (Gardiner, 1992). “No existe el hombre en general, existo yo, existe un otro concreto y determinado” (Bajtín, 1986 [1997]; p. 54).

La gestión de subjetividad puede actuar como fuerza de moldeamiento, sin embargo siempre se encontrará con la misma heteroglosia propia de la subjetivación. En ella viene a converger toda la historia social de constitución subjetiva, esto hace de su modelamiento una labor infinita, jamás acabable. Si se tiene en cuenta la naturaleza profundamente diversa de la cual el sujeto emerge en su actividad dialogizante, no va a ser la coherencia la que caracterice a la subjetividad en su continuo emerger. Las fuerzas en pugna de la heteroglosia social, la continua multiplicidad de éstas, toman a la subjetivación como campo de batalla.

La subjetivación al enfrentarse a lo social como un fenómeno diverso y contradictorio, no puede emerger de una manera distinta a la múltiple e inconclusa (Bajtín, 1979f), “dentro de mí no existe el alma como una totalidad de valores ya dados y existentes en mí, en mi actitud hacia mi persona yo no tengo nada que ver con el alma, y mi reflejo propio, puesto que es mío, no puede generar un alma, sino tan sólo una subjetividad mala y desarticulada, algo que no debe ser; mi vida interior que transcurre en el tiempo no puede concretarse para mí en algo de valor, algo que debería ser guardado y permanecer eternamente” (Bajtín, 1979b [1982]; p. 93)<sup>53</sup>.

Esta desintegración de la subjetividad es vista por Bajtín como “el hecho primario de la conciencia humana y de la vida del hombre” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 365). La multiplicidad de voces internalizadas junto a las que el sujeto encuentra en lo social y de cuya reunión emerge un sujeto se configurarán en cada momento entremezclándose entre sí las unas con las otras, en cada actividad, en su incesante orientación al otro, posibilitando así una esfera de sentido en lo diverso e inacabado (Bajtín, 1979b). El sujeto, por lo tanto, “no es un ser prefabricado (...) sino un diálogo inconcluso con un sentido polifónico en proceso de formación” (Bajtín, 1979f [1982]; p. 340), de modo que la subjetividad

---

<sup>53</sup> Rose (1998) plantea de un modo convergente que la subjetividad es un proceso de ensamblaje de materiales heterogéneos en proceso continuo de formación.

jamás esta concluida como una conformación unitaria, continuamente está en diálogo y no se estabiliza jamás, como entidad fronteriza.

Lo anterior entra en contradicción con el discursivismo que ve al sujeto ocurriendo enteramente en el discurso, extrayéndose de éste en tanto hablante o destinatario del discurso, construyéndose el sujeto en el despliegue cotidiano de los discursos, despliegue observado como un debate de tipo retórico, que sería lo que regiría a la vida social. Los discursos así aparecen como coherencias semánticas sin sujeto que en su intercambio desplegarían sujetos como parte de los intercambios entre discursos. Esta comprensión es la que se puede articular con una noción de agencia autoral que, como vimos, intenta habilitar también la autoría de subjetividades.

El sujeto propuesto por Bajtín, no se encuentra ni en una entidad interior cognitiva predeterminada, ni en las estructuras discursivas sociales. Ante la imposibilidad de hablar de un sujeto unitario, inexistente tanto en un plano interno-cognitivo, como en un plano estrictamente social, el modelo propuesto es de un sujeto en proceso nunca acabado y siempre abierto de subjetivación, un proceso de creación situada, abierta y orientada activamente, comprendida como *diálogo inconcluso* (Bajtín, 1979f).

El diálogo que constituye a la subjetivación involucra un cruce entre el contexto social inmediato al cual se dirige el sujeto (subjetivándose) en tanto otredad inmediata a la que responde, en lo que se incluyen las prácticas subjetivadoras contingentes (tales como la gestión discursiva de subjetividad), con el contexto de una historia singular y distintiva de interacciones con su medio social, como historia de subjetivación. Cada actividad en la que cobra vida un sujeto subjetivándose es un diálogo en el cual esa historia de subjetivaciones anteriores viene a hacerse efectiva en un encuentro con las palabras y valoraciones ajenas corporizadas.

Así la práctica moldeadora del autor práctico o gerente discursivo, que intenta dar un ritmo a la subjetividad que la articule armónicamente al canto polifónico de la organización sin órganos se topa con la heteroglosia de la subjetivación. La comprensión, y contención, del sujeto jamás podrá ser realizada de este modo. “El comprenderse a sí mismo activamente significa iluminarse a sí mismo como un sentido inminente; fuera de mí este sentido no existe. La actitud hacia uno

mismo no puede ser rítmica<sup>54</sup>, no es posible encontrarse a sí mismo en el ritmo. La vida que yo reconozco como mía, en la que me encuentro *activamente*, no puede ser expresada mediante el ritmo, se avergüenza de éste; aquí debe ser interrumpido todo ritmo, esta es la zona de la sobriedad y silencio” (Bajtín, 1979b [1982]; p. 108).

La producción de subjetividad jamás podrá generar un sujeto coherente, completo, pues choca con la heteroglosia propia de la vida social y sobre toda propia de la historia múltiple de subjetivación. Así los relacionamientos sociales se producen siempre en ese espacio de incertidumbre propio de lo heteroglósico, “este diálogo lo realizan las personalidades inconclusas, y no los sujetos psicológicos” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 374).

Es a partir de lo anterior que lo intersubjetivo, incluso la cultura, debe ser pensada como una “unidad abierta, en proceso de formación no solucionada y no preformada, capaz de perecer y de renovarse, capaz de trascenderse (o sea de rebasar sus propios límites)” (Bajtín, 1979h [1982]; p. 357). En efecto, la idea de subjetividad como un proceso inacabado tiene que correlacionarse con una noción de lo social señalado como intersubjetividad, es decir emergente de las actividades cotidianas en las que emergen sujetos y otredades, y no como supraestructuras sólo observables sistémicamente; la cultura, al igual que la subjetividad es un fenómeno fronterizo, que si bien participa en el acontecimiento, emerge a la vez de él. Bajtín lo plantea así:

“No debe imaginarse la zona de la cultura como cierta totalidad espacial que tenga fronteras y también con un territorio interno. No existe un territorio interno en la cultura: toda ella se sitúa en las fronteras, las fronteras pasan por todas partes atravesando cada momento de ellas, la unidad sistemática de una cultura se sumerge en los átomos de la vida cultural, se refleja en cada gota de ella como si fuera un sol. Todo acto cultural vive esencialmente en las fronteras: en esto consiste su seriedad e importancia; al separarse de las fronteras pierde terreno, se vuelve vacuo, presuntuoso y muere” (Bajtín, 1979f [1982]; p. 345)

---

<sup>54</sup> Bajtín al referir a ritmo justamente refiere a lo que podría ser una ordenación y estructuración de la subjetividad.

Es así que lo social no puede ser concebido de otro modo sino como una unidad *abierta* (Bajtín, 1979g), determinada y creada activamente; las tendencias estructuradoras participan de cada actividad y luchan en su acotación con las fuerzas de la heteroglosia social, es en este encuentro, que tiene lugar en cada actividad humana orientada hacia una otredad, en que lo social vive realmente, lo demás es una abstracción que se aleja de la existencia real y singular de lo social, incluyendo a lo subjetivo, como una vida abierta.

Las tácticas discursivas que se dirigen a la subjetividad necesariamente se encontraran con esta multiplicidad constitutiva de la subjetividad, que escapa a cualquier comprensión discursiva que pretenda alguna orquestación coherente a partir de una acción directiva, incluso retórica. Heteroglosia no es sólo contradicción entre fuerzas centripetas y centrifugas. La heteroglosia habla de la multiplicidad que no se agota, que aunque presente tendencias estructurantes que empujan hacia la unicidad, jamás se cierra a *una* lengua, por ello la realidad heteroglósica es ante todo *plurilingüe*, situándose activa y corporizadamente (Bajtín, 1975b). Por lo anterior, la mejor metáfora para ejemplificar la noción de heteroglosia en Bajtín sería la de una feria situada en una calle, algunos se escuchan, otros no, sin organización, e inacabadamente. No hay un orden que se imponga, y subordine a las otras, tal vez una voz se escuche más fuerte pero existen otros murmullos, incapaces de lograr una coherencia ni siquiera argumentativa. Esta es “la palabra de los anchos espacios de las plazas públicas, de las calles, de las ciudades y aldeas, de los grupos sociales, de las generaciones y las épocas” (Bajtín, 1975b [1989]; p. 77).

La gestión discursiva de subjetividad se constituye como un proyecto autoral realizado desde la posición de la gerencia que intenta abarcar posiciones para conectar el coro organizacional, al cual los sujetos son incluidos para participar intensamente aunque con flexibilidad. Sin embargo, la historia contada esboza algunas de las contradicciones de este sujeto seducible, apto para actuar el papel escrito por el autor/gerente, pero esa actuación resulta un simulacro al diluirse su papel en la complejidad heteroglósica de su propia subjetivación que dialoga con las formas contemporáneas de constitución de la individualidad que incluyen formas no tan homogéneas, como son libertad y consumo, a la vez que seguridad y coherencia, dialogando también con los discursos gerenciales de compromiso intenso y flexible,

entre muchos otros diálogos que constituyen este hacerse sujeto momento a momento.

La subjetividad de los docentes en condiciones de precariedad justamente resulta una subjetividad contradictoria, carente de articulación, tal como lo mencioné, he ahí su posibilidad de resistencia a las poderosas tecnologías subjetivadoras que hoy se instauran para gobernar organizaciones y sociedades.

La noción de heteroglosia se opone a las prácticas autorales y puede ser el cimiento para conexiones ilegítimas que permitan el desarrollo de diálogos críticos con los cuales contactar nuestras posiciones situadas a las de los otros, articular desde la heteroglosia abierta, no desde el monólogo autoral. La práctica metodológica desarrollada como parte de la investigación demostró la posibilidad de esos acoplamientos y cómo ellos producen contacto con la propia posición situada, a través del diálogo con el otro.

El modelo bajtiniano efectivamente permitiendo la contradicción, la heterogeneidad y la apertura, puede rescatar versiones subalternas y situadas.

Estos diálogos críticos pueden obtener un empujón a partir de las prácticas de aquellos que deseamos desarrollar una perspectiva discursiva para abordar la vida organizacional.

## Contra el Management

*Fucking Management*

*Martin Parker, 2001*

Efectivamente, tal como reza el título precedente, la demanda que emerge para nosotros, científicos o cuentistas<sup>55</sup> sociales interesados en el mundo del trabajo y las organizaciones, es desarrollar un cuestionamiento activo del managerialismo.

---

<sup>55</sup> El procesador de texto me corrige la palabra científico, y en su lugar pone insistentemente *cuentista*, en una extraña coincidencia.

Es necesario cuestionar la centralidad tanto del management como del manager. Según Townley (2002), el management se ha transformado en la disciplina central que gobierna la sociedad, ya no hay utopías que guíen, o modelos de sociedad. El manager, disfrazado de su atuendo de neutralidad y racionalidad técnica impone su orden individualizador, desarticulador y funcionalista sobre las distintas esferas de la vida social. “Casi todos los sentidos del management son limitantes y peligrosos (...) el managerialismo es una forma de pensamiento y actividad que últimamente está siendo usado para justificar una considerable crueldad e inequidad” (Parker, 2002; p. 9).

El management se ha ido apropiando de diversos conceptos, a la vez que, paralelamente, distintos desarrollos teóricos han intentado articularse con ésta, la disciplina central de las sociedades contemporáneas. El management ha sido efectivo para incorporar ideas y temas de las más diversas fuentes, y los ha transformado en slogans, colonizando los conceptos, neutralizándolos primero, para luego reutilizarlos como su propia herramienta.

El trabajo hecho aquí intenta participar de este proyecto de desestabilización de los discursos administrativos. “Yo quiero alentar las llamas del descontento (...) yo quiero animarte a cuestionar el sentido común que nos habla que necesitamos management, managers y escuelas de management” (Parker, 2002; p. 9).

Tal como manifiesto al finalizar mi fábula/investigación, la desestabilización de la primacía del management puede habilitarnos a nosotros docentes, y a muchas otras comunidades a gestar diálogos críticos que estén más allá de la lógica emprendedora individualista que está a la base de las decisiones administrativas que, entre otras cosas, enmarcan la gestión discursiva.

La fuerza del managerialismo se puede apreciar en las veredas de mis ciudades, así como en las hablas cotidianas, en las cuales se exige más la buena administración que un sentido para ésta.

Durante la dictadura de Pinochet en las poblaciones marginales, villas hechas de chabolas, se gestó una acción espontánea y comunitaria bastante interesante: las ollas comunes. Estas estaban compuestas por un amplio número de familias que vivían en el mismo barrio. El barrio entero era parte de esto. Cada uno aportaba con lo que tenía, un poco de dinero, trabajo, y así se compraba la comida y se cocinaba para

todos. Todos comían juntos, día a día, y si uno no tenía no importaba; la comunidad luchaba por su sobrevivencia como comunidad.

Cuando llegó la democracia, el gobierno socialdemócrata desarrolló como política social la idea de transformar a estas ollas comunes en empresas, incorporando la lógica de gestión contemporánea a ellas a través de capacitaciones y otras intervenciones. Las ollas comunes se desintegraron, y de más de cien ollas comunes quedaron seis fragmentos de algunas constituidos en microempresas. El managerialismo se impuso sobre el cooperativismo solidario con que funcionaban estas organizaciones, y su orden fue la destrucción de las comunidades, y no quedó casi nada para nadie... Paley (2001) describe que esa ha sido la historia de la implicación de prácticas manageriales en comunidades autogestionadas cooperativamente en Chile.

Tal como lo manifiesta Parker (2002) la noción gerencial de organizar no es la única alternativa posible. El *fuckin' management* no se trata de tirar por la borda todas las formas de organizamiento. Simplemente creo que la desconfianza en la racionalidad individual propia de la postura postmoderna debería llevar a una práctica radical contra la mantención del gerente como racionalidad técnica individual que acarreará a la organización por el buen camino. Aunque sea mediante una gestión de tipo facilitadora de relaciones sociales, siempre el manager queda al centro, habilitado para moldear los espacios de relación.

Precisamente es el dominio incuestionado del management lo que, creo, debe ser uno de los combates principales a enarbolar a partir de una práctica psicosocial discursiva en el ámbito de las organizaciones; así como se transforma en una necesidad deconstruir la noción de individualidad libre electora, que realiza su autonomía mediante la búsqueda de sus propios deseos.

## Contra mí mismo

*Es probable que hoy en día el objetivo más importante no sea descubrir qué somos sino rehusarnos a lo que somos. Debemos imaginarnos y construir lo que podríamos ser para librarnos de este tipo de doble vínculo político (double bind), que es la simultánea individualización y totalización de las modernas estructuras de poder.*

*La conclusión podría ser que el problema político, ético, social y filosófico de nuestros días no es tratar de liberar al individuo del Estado y de las instituciones del Estado sino liberarnos de ambas, del Estado y del tipo de individualización que está ligada a éste. Debemos promover nuevas formas de subjetividad a través del rechazo de este tipo de individualidad que nos ha sido impuesta durante siglos.*

*Michel Foucault, 1982.*

Foucault habla fuerte y claro, he aquí una de las luchas políticas más importantes... la que es contra mí mismo... contra esta mismidad soñada como constitutivamente individual que nos condena a la búsqueda de la comodidad personal, a la satisfacción de mis deseos íntimos... intimidad teledirigida que niega nuestra propia constitución heteroglósica... y nosotros podemos recitar el guión.

“El lenguaje no necesita de ‘contacto’: nosotros necesitamos una función de ‘contacto’, una función específica de comunicación, precisamente por que se nos escapa (...) hay que reinyectar contacto, producir circuitos, hablar incansablemente para hacer el lenguaje sencillamente posible. Situación desesperada en la que el simple contacto aparece como prodigio” (Baudrillard, 1989 [1990]; p. 155).

No se trata de rechazar los discursos que se están produciendo y reproduciendo a lo largo de las distintas prácticas de dominación. No podemos rechazar lo que nos constituye, estamos hechos como sujetos de ese discurso, estamos sujetos a él, pero nos sujetamos a él desde distintas posiciones sociales en las cuales construimos una historia localizada... Nuestras subjetividades, tal como he señalado acá siguiendo el trabajo de Bajtín, son heterogéneas y multidimensionales, en coherencia con el planteamiento de Rose (1998), en el sentido de que

somos ensamblajes heterogéneos. He ahí nuestra carta de escape a las estratificaciones que bajo el signo del deseo se nos imponen.

Si la organización sin órganos funciona imponiéndonos a nosotros el deseo y la libertad como órganos fundamentales, nosotros debemos proceder a su minimización; no podemos extirparnos a nosotros mismos, pero sí podemos modularlo mediante la utilización de prácticas críticas, conversaciones cuestionadoras que pongan en entredicho mis supuestos deseos absolutos.

La heteroglosia de la subjetividad es la línea de fuga que debemos tomar para zafarnos de la condena cruel a la que nos somete la libertad individualizada que se guía por el principio del deseo. He ahí que emergen las figuras monstruosas como las más prometedoras: la metáfora del cyborg, de Donna Haraway (1991), nos indica un camino hacia el reconocimiento de nuestra impureza individual, ya que “no existen objetos, espacioso cuerpos sagrados por sí mismos” (Haraway, 1991 [1995]; p. 278).

La imagen del cyborg, mitad máquina, mitad humanidad, se propone como un reconocimiento de la participación de los determinantes sociotecnológicos, reconocimiento de la red material y semiótica de la cual se forma parte, pero se forma parte de modos situados (como criaturas no-originales), es desde ahí que “necesitan conectar” (Haraway, 1991 [1995]; p. 256). El cyborg es necesariamente dividido y contradictorio “La división, en este contexto, debería tratar de multiplicidades heterogéneas que son simultáneamente necesarias e incapaces de ser apiñadas en niveles isomórficos de listas acumulativas. Esta geometría se encuentra dentro y entre los sujetos. La topografía de la subjetividad es multidimensional...” (p. 331). Es esa geometría multidimensional, esa heteroglosia, la que pueda hacer posible el desgarramiento “de este alguna vez seguro espacio de interioridad, la de algunas de las líneas que han hecho este diagrama, la posibilidad que, si no podemos desinventarnos a nosotros mismos, podamos al menos alzar la contestación a las formas de ser que han sido inventadas para nosotros y que comienzan a inventarnos de un modo distinto” (Rose, 1998; p. 197).

## Buscando Líneas de Fuga: Abriendo Posibilidades

Buscar líneas de fuga es un desafío abierto, cómo lo manifiesta Bajtín al proponer su noción de comprensión participativa, es necesario tener la coraje para liberarnos de la doxa que nos prohíbe desarrollar nuevos encuentros y nuevos espacios.

Aquí voy a trazar algunas posibilidades, quizás sin la elaboración que se requeriría, pero mi interés no es completar mi tesis con un manual de los diez pasos de la desarticulación del management y de la desinención del sujeto. Nada de recetas. Sólo voy a proponer algunas ideas inacabadas y quizás contradictorias... esa incompletitud es la que puede abrir la imaginación... como posibilidad de nuestra propia desestratificación.

### ***El ejemplo de la entrevista activa participativa***

Nuestras prácticas de intervención psicosocial suelen otorgarnos el papel de autores prácticos de los procesos. Sin embargo la autoría funciona bajo mecanismos de seducción, mecanismos que se basan en una posición siempre autoral, nunca abandonada a la propia desestabilización. Debemos tener la valentía suficiente para adoptar otra posición, la de la comprensión participativa en intersticios no directivos. Es ahí donde se gestan las relaciones cotidianas, en la contradicción y apertura de la actividad momento a momento.

La gran trampa de la autoría práctica es que deshace la dialogía en pos del monólogo que tiene una orientación impuesta por seducción. La autoría práctica en tanto sea un privilegio directivo no podrá participar de la heteroglosia viva y cotidiana.

Los principios de la entrevista activa participativa, aquí señalados, pueden constituir la posibilidad de aperturas de otras conversaciones inesperadas que nos lleven a sitios insospechados. Debemos participar de espacios experimentales, no con el fin de moldear para dirigir, sino buscando desestratificar/nos y cuestionar/nos.

En este sentido las preguntas analíticas que impone el análisis de discurso son estrategias que permiten la desestabilización, para al menos responder a las formas en las cuales hemos sido inventados.

Sin embargo, creo que la valentía a la cual hago referencia debe ser capaz de subvertir también las prácticas tradicionales de intervención, debemos experimentar nuestra propia reinención. Diálogos y conversaciones críticas pueden ser gestadas de otro modo, utilizando no necesariamente palabras.

Mi otra línea centrífuga es el teatro de calle como sugerencia de acción.

### ***El teatro callejero y su función social***

Esta actividad la he conocido a través de la observación de las prácticas de teatro de calle sobre todo en Barcelona, como son los espectáculos de demonios y gigantes; también a través de mi propio trabajo como actor de calle en las Ramblas de Barcelona; y a través del fomento a mis alumnos de formas de intervención performativa en el espacio público como parte de la cátedra de Psicología de la Comunicación que realizo en diversas universidades. Ha sido gracias a esto que he podido aprender y experimentar otras formas de intervención que son capaces de transformar el espacio cotidiano generando nuevas conexiones...

El trabajo teatral es acción política, interviene sobre la vida de la sociedad, la vida de la polis. El teatro, y tal como señala Dario Fo (1993), actor, director y dramaturgo Italiano, tiene como ocupación fundamental, una función política, de ironización y crítica de las formas de poder y de orden social. El teatro, contrariamente a lo que se piensa comúnmente no es simplemente un espectáculo para pasar el rato, un entretenimiento más. Su principal función, según Fo, es hablar de la vida cotidiana, de la vida social, generando una conciencia más clara, mediante el drama, la sátira, e incluso la risa, de cómo estamos viviendo... qué estamos haciendo... cómo estamos siendo... para quién o qué estamos siendo.

Esta función fundamental del teatro, que reconocen autores como Fo (1993), Brook (1993), Mamet (1999), entre otros, se encuentra más evidentemente en los orígenes del teatro: el teatro callejero. He ahí mi opción por el teatro callejero como trabajo capaz de generar diversas formas de contacto, en las cuales las personas sean capaces de detener el frenético ritmo de sus vidas cotidianas de trabajo y televisión para mirarse un momento, mirar donde están y qué están haciendo,

participando de este juego de risa y gesto con el cual nos podemos cruzar en su espacio.

Es en ese juego en el cual es posible generar un breve intersticio en el sistema, en el orden que configura la red, intersticio en el cual es posible provocar una mirada crítica a las propios modos como estamos hechos, en tanto sujetos gestados socialmente, mirando nuestros determinismos, con el fin de establecer una relación crítica con ellos, única posibilidad de una libertad, una modesta libertad, dada por esa relación crítica con cómo estamos hechos.

El teatro callejero tiene sus orígenes en los carnavales de la edad media y en los juglares. Todos ellos están basados en la acción en el espacio público. No esperamos en una sala que llegue un público que ha escogido vernos y ha escogido encerrarse con nosotros en la sala.

El teatro callejero se abre al espacio público donde la sociedad vive su cotidianidad, donde la sociedad elabora continuamente su orden.

Los juglares iban de pueblo en pueblo narrando historias de otros pueblos y del propio pueblo, eran un medio de comunicación de la época. En ese narrar historias los juglares no sólo eran un medio para emitir mensajes, narrando hechos, sino que eran el principal mecanismo de construcción de las memorias de los pueblos. Los juglares a diferencia de los historiadores que estaban encerrados sobre todo en los monasterios o en las cortes, convivían con las personas en el espacio público cotidiano, elaborando sus historias a partir de narraciones concretas y cotidianas... A diferencia de la historia, única y consensuada, la memoria colectiva es abierta a la diversidad de posiciones y versiones, es contradictoria y dinámica, fluye como la propia vida social, a la que también da sentido.

Por ello, los juglares eran reconocidos como importantes personajes en la sociedad. Hoy el teatro callejero, a pesar de ser su principal heredero, es concebido como un género menor, el hermano pobre de la gran producción del teatro de sala, un género para principiantes y amateurs. Esta clasificación sólo es posible cuando enajenan al teatro de la vida social cotidiana, convirtiéndolo ya sea en un simple ornamento para la diversión, que se confunde con el olvido y negación de la propia cotidianidad, o, por otro lado en un arte moderno, cuyo lenguaje sólo es posible de ser comprendido por una elite: los cultos, los entendidos.

Sin embargo el teatro callejero hoy puede recuperar sus fundamentos y realizar una misión muy similar a la del juglar, sirviendo como herramienta e inspiración para pensar otras formas de intervención social. En estos tiempos en que las distintas formas de subjetivación han firmado un pacto de coalición para la seducción, con el teatro podemos abrir el espacio público para dar no sólo un punto de vista diferente a la norma, sino que generar un espacio de distancia crítica con ese canon mediante las técnicas del gesto, la sátira y la risa.

Darío Fo es explícito al señalar que el teatro contemporáneo ha perdido su capacidad de provocación y su compromiso político. En otro tiempo, en efecto, él ha expresado la violencia, la crueldad, la necesidad de justicia, he aquí su naturaleza carnavalesca. Y no me estoy refiriendo al carnaval moderno transformado en espectáculo de seducción blanda, en la cual se ha tergiversado el sentido profundamente transfigurador de éste en tanto fiesta popular.

Fo en esto se sigue explícitamente de Bajtín (1965) y su idea de carnaval que realza el “carácter utópico y de cosmovisión de esta risa festiva” (Bajtín, 1965 [1995]; p. 17), como práctica crítica contra las formas de dominación, formas que los incluyen a los mismos burladores de forma constitutiva.

Esto es algo muy interesante, y coherente con la apuesta que aquí estoy desarrollando. El carnaval, según Bajtín, se basa en una risa, no como propiedad individual sino como “patrimonio del pueblo (...) *todos* ríen, la ‘risa’ es general, en segundo lugar es *universal*, contiene todas las cosas y la gente (incluso las que participan en el carnaval), el mundo entero parece cómico y es percibido y considerado en un aspecto jocoso, en su alegre relativismo; por último esta risa es *ambivalente*: alegre y llena de alborozo, pero al mismo tiempo burlona y sarcástica, niega y afirma, amortaja y resucita a la vez” (Bajtín, 1965 [1995]; p. 17)<sup>56</sup>. La apertura y contradicción es condición del carnaval y es parte de su posibilidad transformadora.

“Una importante cualidad de la risa en la de la fiesta popular es que escarnece a los mismos burladores. El pueblo no se excluye a sí mismo del mundo en evolución. También él se siente incompleto, también el renace y se renueva con la muerte. Esta es una de las diferencias

---

<sup>56</sup> Las cursivas son del autor.

esenciales que separan la risa festiva popular de la risa puramente satírica de la época moderna. El autor satírico que sólo emplea el humor negativo, se coloca fuera del objeto aludido y se le opone, lo que destruye la integridad del aspecto cómico del mundo; por lo que la risa se convierte en un fenómeno particular. Por el contrario, la risa popular ambivalente expresa una opinión sobre un mundo en plena evolución en el que están incluidos los que ríen” (Bajtín, 1965 [1995]; p. 17).

Estos son principios para una práctica crítica transformadora. No debemos enajenarnos de la vida social, para mirarla desde lejos y burlarnos de ella o criticar sus estructuras de dominación como si estuviéramos limpios de ellas; sino que tenemos que comprometernos con ella, para que lo que digamos con nuestra acción tenga algún sentido.

Es así que el teatro callejero nos indica caminos para transfigurar subjetividades, no para transformarlas en identidades enajenadas a la propia situación de los sujetos, como lo son las identidades que gestan cotidianamente los medios. El teatro callejero puede favorecer la gestación de una subjetividad contactada con su propia historia situada y local, identidades en relación crítica con las diversas formas de dominación que también nos constituyen y que no sólo están afuera en el cuerpo de un dominador, sino que también están ahí en cada uno de nosotros.

El teatro callejero debe retomar la visión y misión del juglar, generando en el espacio público nuevas formas de comunicación y reflexión, a través de lo popular, no a través del lenguaje elitista del teatro de sala.

Y aquí llegamos un punto relevante: el lenguaje del teatro callejero. En mi país, y tal como ocurre en otros países latinoamericanos, el teatro callejero que se ejecuta normalmente toma al menos dos formas:

- ❖ Una sátira burda, que contrariamente a la función primera de la sátira, tiende a reforzar los ordenes sociales de dominación y las posiciones de marginación, mediante chistes machistas, racistas, etnocentristas, homofóbicos, y colonialistas, a través de una risa fácil que utiliza todas las artimañas del orden social para simplemente confirmarlo. Un chiste homofóbico lo podemos reconocer desde la primera frase, y desde la primera frase sabemos como termina, e igual al terminar lanzamos la risa de rigor, es todo un ritual que conocemos

bien y que está en los programas humorísticos y mal llamadas comedias de la TV.

- ❖ Por otra parte tenemos el teatro callejero que en nada se diferencia al de sala sino que por una disposición distinta del público que suele rodear a la obra. Sin embargo su lenguaje no difiere mayormente del teatro de sala, siendo también un espectáculo para elites, esta vez en la calle. Son estos los mal llamados espectáculos de calle que financian las agencias gubernamentales, espectáculos de sala simplemente llevados a la calle.

Sin embargo, siguiendo con Fo (1993), quien a su vez retoma a Bajtín (1965), el teatro callejero propiamente tal no es teatro de sala en la calle, posee un lenguaje diferente, con diferentes técnicas. El teatro de calle que defiende es aquel que no se enajena de sus raíces carnavalescas y juglarescas, sino que las recupera y las toma como banderas.

No utiliza lenguajes elitistas. El gesto es su palabra, el gesto ligado al cuerpo y su expresión cotidiana en la vida (Lecoq, 1993; Fo, 1993). El gesto no requiere de la abstracción intelectual de los grandes discursos verbales en que se convierten muchas veces las obras teatrales. El teatro es acción, de ahí viene la palabra drama. Y el cuerpo es el principal medio de acción, común y cotidiano, he ahí la importancia del gesto como lenguaje común, lo que se refuerza con el hecho de que en la calle como espacio abierto tienden a perderse las palabras; por otra parte en la calle como lugar de paso es necesario llamar la atención, y la palabra es más débil ya que necesitarás articular varias para formar un texto que llame la atención (sin caer en el juego burdo que ya había hablado). El gesto corporal en cambio forma imágenes que pueden transmitir un mensaje más complejo, a la vez que más cotidiano.

Efectivamente en el teatro propiamente callejero, que no pretende enajenarse a su situación de calle, el espacio público pasa a ser escenario y escenografía. La obra basa parte de su fuerza en el hecho de intervenir en un espacio por el cual transitan cotidianamente las personas, viviendo sus vidas, yendo del trabajo a la casa, realizando algún trámite laboral, o simplemente paseando. Se ocupa ese espacio cotidiano pero no sólo para transformarlo en escenografía de la obra sino para mudar ese espacio cotidiano en un espacio de juego a la vez que reflexión sobre lo que hacemos normalmente en esos mismos lugares.

El transeúnte deja de ser un simple elemento de paso sobre el espacio público para convertirse en protagonista de la acción. Así transfiguración del espacio se completa con la transformación del paseante en protagonista y co-creador de la obra.

Tal como lo señalan diversos autores (ver por ejemplo Brook, 1993; Chèjov, 1991; y Mamet, 1999) el teatro callejero rompe la cuarta pared: aquella pared invisible que crea el actor entre escenario y público, dividiéndolos. En el teatro de calle el actor se relaciona directamente con el espectador, ya que al derribar esta pared que lo separa de su público abre el paso e invita al público a dejar ese rol pasivo para convertirse en actor del espectáculo.

En el teatro propiamente callejero que retoma sus raíces carnavalescas y juglarescas, la obra es una obra abierta, no sólo en su contemplación, sino que en su propio desenvolvimiento, haciendo de la improvisación una herramienta fundamental para el desarrollo de la acción teatral, donde improvisar implica estar abierto a lo que suceda y escuchar al otro. Así la acción teatral se convierte en una acción social, un espectáculo en el que todos participan, que no se contempla sino que se vive.

El teatro callejero puede entonces generar un espacio en el que las formas de convivencia y relaciones normales son trastocadas y transformadas, anulando las convenciones que hacen a ese estado de cosas llamado normalidad. La disolución de la frontera entre actor y público abre la posibilidad para generar en la acción teatral un espacio y tiempo de excepción; donde las categorías, jerarquías y diferencias se transforman: el delincuente marginal se transforma en primer actor y se siente y es respetado como tal, el policía siente vergüenza y se sonroja con una sonrisa ruborizada.

Y es así como el público entra en el juego que es la acción teatral callejera, acción en la que toma un papel significativo la risa y la sátira, en su comprensión más carnavalesca.

La risa propia de este teatro callejero no es aquella risa fácil y programada del teatro callejero burdo del cual hemos hablado, que refuerza todas las categorías que sostienen el orden social, y cuya risa no es más que la confirmación del funcionamiento del orden social. Al contrario la risa carnavalesca, que bien describe Bajtín (1965), es una risa que transfigura los ordenes sociales al satirizar, mediante la

parodia, los ordenes sociales. La risa implica jugar con el objeto elegido, tanto con lo “sagrado” como con lo “elevado”, en un juego en que las categorías sociales con las que vivimos cotidianamente y que asumimos como normales y naturales, como por ejemplo los órdenes sociales machistas, homofóbicos, clasistas, racistas y etnocentristas, son desmitificados, y con ello es posibles criticarlos y transformarlos. Lo bueno, lo verdadero y lo normal ya no pertenecen a un orden superior al humano. Esta es la risa transformadora de la que habla Bajtín en tanto característica del carnaval y que Fo recupera como deber para el teatro contemporáneo. He ahí la risa como acción política, una acción liberadora y catártica, como posibilidad de aprehensión de las categorías normalizadas y naturalizadas con las que estamos hechos y funcionamos cotidianamente, posibilitando una relación crítica con ellas.

La risa, como mecanismo de juego y reflexión, le permite al teatro callejero recuperar lo que Bajtín denominó la “lengua de la plaza pública”, una lengua cotidiana que rebaja lo sagrado al nivel de lo cotidiano haciéndolo aprehensible para todos, a diferencia de la lengua de las altas esferas, los lenguajes intelectualizados en que suelen caer las acciones teatrales autodenominadas como críticas que “no conocen la sensación de marginación, ni la historicidad, ni la determinación social” (Bajtín, 1975b [1989]; p. 102).

La risa vence al temor y transforma los castigos del infierno con que se amenaza al que transgrede la norma en una alegre fiesta. El temor es vencido por la risa, y las categorías que determinan orden y control social aparecen como ridículos símbolos del carácter absoluto de un mundo en vías de desaparición, en su inutilidad, su estupidez, su ineptitud, su ridícula pretensión (Bajtín, 1965 [1997]; 355).

La risa como herramienta de un teatro callejero comprometido, permite la penetración de lo cotidiano en lo dogmático, normal y absoluto, permitiendo establecer una relación crítica con ello desde la misma cotidianeidad, dada por el espacio, el lenguaje gestual y la parodia y risa como ejes articuladores sobre los cuales se aborda la vida social. El teatro callejero puede ser una herramienta efectiva para deconstruir los ordenes naturales y permitir comprender activamente en un lenguaje cotidiano, no intelectualizado, cómo está construida la sociedad y cómo también formamos parte de ella.

## Amanece

El Sol acaba de levantarse por sobre la cordillera de Los Andes, e ilumina mi ventana. Ya comienzo a finalizar este largo trayecto que ha sido esta tesis, comenzada en un piso del Barrio Gótico de Barcelona, continuada al lado de una ventana que desde Valparaíso miraba a ese océano gigantesco que por ironía le han dado en llamar 'Pacífico'. Hoy mi amanecer está mirando la imponente Cordillera de los Andes que pareciera intentar abrazarme.

La desestabilización, la precariedad y la vida de flujos nos componen... Ya a esta hora los discursos administrativos que apelan a la individualización y a la flexibilización de las relaciones como vía para alcanzar la propia realización en libertad comienzan a llenar las veredas de mi ciudad. Ya tengo la televisión sintonizada para ver como participa de este concierto de producción de subjetividad.

Fue intención de este trabajo revisar los efectos de las Teorías Sociales Postmodernas en la producción de subjetividad, a través de su traducción en prácticas administrativas. La gestión discursiva de la subjetividad fue develada como reificación postmoderna de la práctica gerencial, ahora transformada, mediante el empleo de estas nuevas herramientas tan bien argumentadas y tan concretamente detalladas. He ahí que queda en sus manos la tecnología suave que los gurús estaban esperando.

Citando a Donna Haraway, necesitamos construir “una versión del mundo más adecuada, rica y mejor, con vistas a vivir en él y en relación crítica y reflexiva con nuestras prácticas de dominación y con las de otros” (Haraway, 1991 [1995]; p. 321). En este sentido nuestro problema es cómo lograr una práctica crítica capaz de reconocer las propias “tecnologías semióticas” que nos constituyen “para lograr significados y un compromiso con sentido que consiga versiones fidedignas de un mundo “real”, que pueda ser parcialmente compartido y que sea favorable a los proyectos globales de libertad finita, de abundancia material adecuada, de modesto significado en el sufrimiento y de felicidad limitada” (Haraway, 1991 [1995]; p. 321).

He ahí la oportunidad, necesitamos el poder de las teorías críticas modernas, así como de las artes y otros oficios de acción social no para negar los significados y los cuerpos construidos socialmente, sino “para

vivir en significados y en cuerpos que tengan una oportunidad en el futuro” (Haraway, 1991 [1995]; p. 322)

Es ese el desafío, y para ello necesitamos nuevas vías de intervención. Necesitamos actuar participativamente con los otros buscando y generando intersticios de investigación-acción; es bajo esta idea que he presentado líneas de fuga inusuales en el contexto de la práctica académica de la Psicología Social. Debemos abrir posibilidades, la acción del teatro callejero, fue mostrada como sugerencia, a la vez que esbozo y amanecer para la búsqueda de formas experimentales de enlace que desarrollen conexión situada, a la vez que crítica viva, en los intersticios de las prácticas cotidianas.

Finalizo, agradeciendo a la comunidad que me sostiene con fuerza, y a la cual debo este trabajo.

## Bibliografía

---

- Abrahamsson, B. (2002): "On rationality and emotion in organisation theory" ponencia presentada en la Conferencia *Innovative Research in Management* organizada por la European Academy of Management. Stockholm, Sweden, May 9-11, 2002
- Academy of Management Review (2000): Número Especial "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life". *Academy of Management Review* Vol. 25, N° 4.
- Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambio en las organizaciones: Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Valparaíso: Universitarias de Valparaíso.
- Alonso, L. E. (2001): "New myths and old practices: postmodern management discourse and the decline of Fordist industrial relations". *TRANSFER European Review of Labour and Research*. 7(2): 268-288.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30, 997-1015.
- Alvesson, M. (1999): "Methodology for Close Ups Studies. Struggling with Closeness and Closure" *Working Paper Series Institute of Economic Research, Lund University* N° 4.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (2001): "Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual" *Working Paper Series; School of Economics and Management Lund University* N° 2.
- Alvesson, M. y Willmott, H. (2003): *Studying Management Critically*. London: Sage.

- Alvesson, M., y Karreman, D. (2000): Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53, 1125-1149.
- Amozarrain M. (2000): *La Organización Interfuncional*. Disponible en [http://personales.jet.es/amosarrain/la\\_organizacion\\_interfuncional.html](http://personales.jet.es/amosarrain/la_organizacion_interfuncional.html)
- Argyris, C. (1991): "Teaching Smart People How to Learn" *Harvard Business Review* 61; 99-109
- Argyris, C. y Schon, D. (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Armenteros, M. (2001): *ABC frente a sistema tradicional*. La Habana: ISRE.
- Armitage, J. (2000): "Beyond Postmodernism? Paul Virilio's Hypermodern Cultural Theory" en *Ctheory* 90[1] disponible en [http://www.ctheory.net/text\\_file.asp?pick=133](http://www.ctheory.net/text_file.asp?pick=133)
- Armstrong M (1991): *Gerencia de Recursos Humanos*. Bogota: Legis editores.
- Aubert, N. y de Gaulejac, V. (1991) *El coste de la excelencia*. Buenos Aires: Paidós, 1993.
- Austin, J. L. (1962): *¿Cómo hacer cosas con palabras?*. Barcelona: Paidós, 1982.
- Azúa J. (2000): *Alianza cooperativa para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. Madrid: McGraw Hill/Arthur Andersen.
- Bajtín, M. (1929a): "¿Qué es el lenguaje?" en Silvestri, A. y Blanck, G (eds.), *Bajtin y Vigotski: la organización semiótica de la conciencia*. Anthropos: Barcelona, 1993.
- Bajtín, M. (1929b): "La Construcción de la Enunciación" en Silvestri, A. y Blanck, G (eds.), *Bajtin y Vigotski: la organización semiótica de la conciencia*. Anthropos: Barcelona, 1993.
- Bajtín, M. (1963/1979): *Problemas de la Poética de Dostoievski*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986.

- Bajtín, M. (1965): *La Cultura Popular en la Edad Media y Renacimiento*. Madrid: Alianza, 1987<sup>57</sup>.
- Bajtín, M. (1975a): “El Problema del Contenido, el Material y la Forma en la Creación Literaria” en Bajtín, M. M., *Teoría y Estética de la Novela*. Madrid: Taurus, 1989.
- Bajtín, M. (1975b): “La Palabra en la Novela” en Bajtín, M. M., *Teoría y Estética de la Novela*. Madrid: Taurus, 1989.
- Bajtín, M. (1979a): “Arte y Responsabilidad” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979b): “Autor y Personaje en la Actividad Estética” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979c): “Del Libro Problemas de la Obra de Dostoievski” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979d): “El Problema de los Géneros Discursivos” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979e): “El Problema del Texto en la Lingüística, la Filología y otras Ciencias Humanas, Ensayo de Análisis Filosófico” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979f): “Para una Reelaboración del Libro sobre Dostoievski” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979g): “Respuesta a la Pregunta Hecha por la Revista Novy Mir” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979h): “De los Apuntes de 1970- 1971” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1979i): “Hacia una Metodología de las Ciencias Humanas” en Bajtín, M. M., *Estética de la Creación Verbal*. México: Siglo XXI, 1982.
- Bajtín, M. (1986): “Hacia una Filosofía del Acto Ético” en Bajtín M. M. *Hacia una Filosofía del Acto Ético, De los Borradores y Otros Escritos*. Barcelona: Anthropos, 1997.

---

<sup>57</sup> Se trata de la misma traducción que antes, en 1971, publicara Barral en Barcelona.

- Bajtín, M. (1992): “De los Borradores” en Bajtín M. M. *Hacia una Filosofía del Acto Ético, De los Borradores y Otros Escritos*. Barcelona: Anthropos, 1997.
- Bajtín, M./Medvedev, P. (1928a): *El Método Formal en los Estudios Literarios*. Madrid: Alianza, 1994.
- Bajtín, M./Medvedev, P. (1928b): “La evaluación social, su papel, el enunciado concreto y la construcción poética”. *Criterios* Julio 1993: 9- 18.
- Bajtín, M./Voloshinov, V. (1929): “La Palabra en la Vida y la Palabra en la Poesía. Hacia una poética sociológica” en Bajtín M. M. *Hacia una Filosofía del Acto Ético, De los Borradores y Otros Escritos*. Barcelona: Anthropos, 1997.
- Bajtín, M./Voloshinov, V. (1930): *Marxismo y la Filosofía del Lenguaje*. Madrid: Alianza, 1992.
- Barnard, Ch. (1938): *Las funciones de los elementos dirigentes*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1959.
- Barthes, R. (1953): “Elementos de Semiología” en *Barthes y otros: La Semiología*. Buenos Aires: Editorial Tiempo Contemporáneo, 1970.
- Barthes, R. (1970): *Mitologías*. Siglo XXI: México, 1988.
- Barthes, R. (1978): *La Lección Inaugural*. Siglo XXI: México, 1995.
- Bartlett, F. (1932): *Recordar: estudio de psicología experimental y social*. Madrid: Alianza Editorial, 1995.
- Baudrillard, J. (1989): *De la Seducción*. REI: México, 1990.
- Bauman, Z. (1991): *Modernity and Ambivalence*. New York: Polity Press
- Bauman, Z. (1998a): *Trabajo, Consumo y Nuevos Pobres*. Gedisa: Barcelona 2000.
- Bauman, Z. (1998b): *Globalización*. Buenos Aires: FCE, 2000.
- Bauman, Z. (2000): *Modernidad Líquida*. Buenos Aires: FCE, 2002.
- Bauman, Z. (2001): “Consuming Life”. *Journal of Consumer* 1:1; 9–29.
- Beck, U. (1999): *El Nuevo Mundo Feliz*. Paidós: Barcelona 2000.
- Berger, P. y Luckman, T. (1967): *La Construcción Social de la Realidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 1983.

- Bergquist, W. (1993) *The Posmodern Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bergquist, W. (1996): "Postmodern Thought in a Nutshell: Where Art and Science Come together", en Shafritz, J.M y Steven, J. (eds) *Classics of Organization Theory* (4 th ed.), Harcourt Brace College Publishers.
- Billig, M. (1987): *Arguing and Thinking: A Rethorical Aproach to Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press- Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Billig, M. (1994). Repopulating the depopulated pages of social psychology. *Theory and Psychology*, 4(3), 307-335.
- Billig, M. (1996): *Arguing and Thinking: A Rethorical Aproach to Social Psychology (2a Edición)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Billig, M. (1997): "The dialogic unconscious: pycho-analysis, discursive psychology and the nature of repression". *British Journal of Social Psychology*, 36: 139- 159.
- Blanchard Kenneth y O'Connor Michael (1997): *Administración por Valores*. Editorial Norma
- Boje, D. (1991) *The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm*. *Administrative Science Quarterly*, 36: 106-126.
- Boje, D. (1995): "Stories of the Storytelling Organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land"" *Academy of Management Journal*. Vol. 38 (4): 997-1035
- Boje, D. (2002): "Using Narrative and Telling Stories". En Holman, D y Thorpe, R. (eds) *Management and Language*. London: Sage.
- Boje, D. y Dennehy, R. (2000): *Managing in the Postmodern World*. London: Sage.
- Boje, D.M., Gephart, R.P. y Thatchenkery, T.J. (Eds) (1996): *Postmodern management and organization theory*. London: Sage
- Bolivar A. (1985): *El Estructuralismo: de Levi Strauss a Derrida*. Bogotá: Cincel.
- Bolman, L. y Deal, T. (1997): Reframing Organizations : Artistry, Choice, and Leadership. *The Jossey-Bass Management Series*,

- Bond, Ch., Harvey, B. y Savin-Baden, M. (1999): "New Paradigm Research- Challenging Practice or Abstract Theory?" presentado en la *1st Conference of Critical Management Studies*. University of Manchester, Manchester, UK, 14<sup>th</sup> – 16<sup>th</sup> July 1999.
- Boucher, C. (1999): "A description of Modernism and Postmodernism in the Context of Organisation Studies and Thinking about Management". *RMIT Business Working Paper Series* N° WP 99/8.
- Brook, P. (1993): *La Puerta Abierta. Reflexiones sobre la Interpretación y el Teatro*. Madrid: Alba Editorial, 1999.
- Brooking, A. (1996) "Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millenium". (<http://www.Gestiondelconocimiento.com>)
- Brown, J.S. y Duguid, P. (1991): "Organizational learning and communities-of-practice: towards a unified view of working, learning and innovation" *Organization Science* 2 (1): 40-57.
- Bruner, J. (1984): *Acción, Pensamiento y Lenguaje* (comp. de José Luis Linaza) Madrid: Alianza.
- Bruner, J. (1990): *Acts of Meaning*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bruni, A. (2001): "The Knowledge Era". *Ephemerea* 1(3): 247-269. (disponible en [www.ephemerea.web.org](http://www.ephemerea.web.org))
- Brunner, J. J. (1994): "Educación Superior: Chile en Contexto Internacional Comparado". *Documento de Trabajo Serie Educación y Cultura* N° 44. Santiago: FLACSO- Programa Chile.
- Brunner, J. J., Courard, H. y Cox, C. (1992): *Estado, Mercados y Conocimiento: Políticas y Resultados en la Educación Superior Chilena 1960-1990*. Santiago: Foro de la Educación Superior.
- Burke, W. Warner (1988). "Desarrollo organizacional". Mexico: Addison-Wesley
- Burkitt, I. (1990): *Social Selves*. London: Sage.
- Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis 2: The contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9(2), 221-235.

- Burrell, G. (1993). Eco and the bunnymen. En J. Hassard y M. Parker (Eds.). *Postmodernism and Organizations* (pp. 71-82). Londres, Inglaterra: Sage.
- Burrell, G. (1994). Modernism, postmodernism and organizational analysis 4: The contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, 15(1), 1-45.
- Burrell, G. 1988. Modernism, postmodernism and organisational analysis 2: The contribution of Michael Foucault. *Organization Studies*, 9(2): 221-335
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979): *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Cain, Maureen (1993): "Foucault, feminism and feeling. What Foucault can and cannot contribute to feminism epistemology" en Ramazanoglu, C. (ed.) *Up Against Foucault*. London: Routledge.
- Calás, M. y Smircich, L. (1999). Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, 24(4), 649-671.
- Cano, E. (1997) *Canvi socioeconòmic i precarització laboral en el sistema capitalista*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia
- Casey, C. (2000): "Sociology sensing the body: Revitalizing a dissociative discourse". En Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H. (eds.) *Body and Organization* London: Sage.
- Castells, M. (1997) *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Vol.1. La sociedad red*. Madrid: Alianza
- Cerezo, P. (1985): "Prólogo" en Bolívar A.: *El Estructuralismo: de Levi Strauss a Derrida*. Bogotá: Cincel.
- Chejov, M. (1991): *Sobre la Técnica de la Actuación*. Madrid: Alba Editorial, 1999.
- Chia, R. (1995). From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579-604.
- Chía, R. (1996): "The problem of Reflexivity in Organizational Research: Toward a Postmodern Science of Organization". *Organization* 3 (1): 31-59.
- Chía, R. (2000): "Discourse Analysis as Organizational Analysis". *Organization* 7 (3): 513-518.

- Chiavenato, I. (1994): *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw-Hill.
- Chomsky, N. (1956): "Three models for the description of language" *Transactions on information theory* 2(3); 113-124.
- Chomsky, N. (1965): *Aspects of the Theory of Syntax*. Massachusetts: Cambridge University Press.
- Chomsky, N. (1972): *Sintáctica y Semántica en la Gramática Generativa*. México: Siglo XXI, 1990.
- CIDEC (2000): "Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual". *Cuadernos de Trabajo CIDEC* N° 31. Donostia: Cidec/Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.
- Clark, Burton R. (2000). *Creando universidades innovadoras. Estrategias organizacionales para la transformación*, México:UNAM/Porrúa.
- Clarke, K. y Holquist, M. (1984): *Mikhail Bakhtin*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Clegg, S. y Hardy, C. (1996): " " en Clegg, S.; Hardy, C.; and Nord, W. (eds.) *Handbook of Organization Studies* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Clegg, S.; Hardy, C.; y Nord, W. (eds.) (1996): *Handbook of Organization Studies* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cohen, D. and L. Prusak (2001) *In Good Company*, Boston: Harvard Business School Press.
- Cole, M. (1994): "Culture and Cognitive Development: From Cross Cultural Research to Creating Systems of Cultural Mediation". *Culture and Psychology* N° 1, 25-54.
- Cole, M. y Scribner, S. (1978): "Epílogo" en *L. S. Vygotsky: El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores*. Barcelona: Crítica.
- Comisión Europea (1994): *Crecimiento, Competitividad, Empleo: retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro Blanco*. Luxemburgo: Comisión Europea.
- Cooper, R. (1989). Modernism, postmodernism and organizational analysis 3: The contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, 10(4), 479-502.

- Cooper, R. 1989. Modernism, post modernism and organisational analysis 3: The contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, 10(4): 479-502
- Cooper, R. y Burrell, G. (1988). Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction. *Organization Studies*, 9, 91-112.
- Cooper, R. y Law, J. (1995): "Organization: Distal and Proximal Views". *Research in the Sociology of Organizations*. 13: 237-274
- Cortés, H. y Holuigue, A. (1982): *Economía: Principios y Problemas*. Santiago: P. Universidad Católica de Chile.
- Craib, I. (1984): *Modern Social Theory*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Crespo, E. (2000): "La Mente como Retórica. Consideraciones sobre la Constitución Social del Conocimiento Común". Conferencia dictada en el *Segundo Seminario de Psicología Social Contemporánea*, 29 de Marzo del 2000. Barcelona: Programa de Doctorat en Psicologia Social de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- Cunliffe, A. (2001): "Managers as Practical Authors: Reconstructing our Understanding of Management Practice" *Journal of Management Studies* 38 (3).
- Cunliffe, A. y Shotter, J. (2004): "The role of linguistics artefacts in organizing and managing". En Rafaeli, A. y Pratt, M. (eds.) *Artifacts and Organizations*. New Jersey: Lawrence Erlbaum A.
- Currie, J. y Newson, J. (eds.) (1998): *Universities and Globalization: Critical Perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Cyert, R.M. and March, J. G. (1963): *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Czarniawska, B. (1993): *Exploring Complex Organizations*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2003): "Social constructionism and organization studies". In: Westwood, Robert and Clegg, Stewart (eds.) *Debating organization. Point-counterpoint in organization studies*. Melbourne: Blackwell Publishing.

- D. Holman and R. Thorpe (eds) (2002): *Management and Language*. London: Sage.
- Dachler, H.P. y Hosking, D.M. (1995): "The primacy of relations in socially constructing organizational realities". En Hosking, D.; Dachler, H. y Gergen, K. (eds.) *Management and Organization: Alternatives to Individualism*. Aldershot, England: Avenury.
- Dale, K. y Burrell, G. (2000): "What shape are we in? Organization theory and the organized body". En Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H. (eds.) *Body and Organization* London: Sage.
- Davis, K. (1983) *El Comportamiento Humano en las Organización*. México: Edit. McGraw-Hill.
- Davis, Keith y Newstrom John.(1997). "Comportamiento Humano en las Organizaciones, Comportamiento Organizacional". Editorial McGraw Hill
- De Geus, A. "Planning as Learning." *Harvard Business Review*, Marzo-Abril, 1988: 70-74.
- de Saussure, F. (1916): *Curso de Lingüística General*. Buenos Aires: Losada, 1994.
- De Vega, M. (1984): *Introducción a la Psicología Cognitiva*. Madrid: Alianza.
- Deem, R. (2001): "Globalisation, New Managerialism, Academia Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: is the local dimension still important? *Comparative Education*. Vol. 37,1: 7-20.
- Deetz, S. (1998): Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance. En McKinlay y Starkey (eds.), *Foucault, management, and organization theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deleuze, G y Guattari, F. (1980): *Mil Mesetas: Capitalismo y Esquizofrenia*. Valencia: Pre-Textos, 1997.
- Deleuze, G y Guattari, F. (1980): *Mil Mesetas: Capitalismo y Esquizofrenia*. Valencia: Pre-Textos, 1997.
- Denzin, N. (2001): "The reflexive interview and a performative social science". *Qualitative Research* Vol. 1 Nº 1; 23-46.ç
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2002) "Introduction" en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *The Qualitative Inquiry Reader*. Thousand Oaks: Sage.

- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2003) "Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research" en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues*. Thousand Oaks: Sage.
- Derrida, J. (2002): "Globalización del Mercado Universitario, Traducción y Restos" *Revista de Crítica Cultural* N° 23; 23-25.
- Descartes, R. (1641): *Meditaciones Metafísicas*. Buenos Aires: Espasa Calpe, 1954.
- Dessler, G. (1994) *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Domenech, M. y Tirado, F. (1998): "Claves para las Lecturas de los Textos Simétricos" en Domenech, M. y Tirado, F. (comps.) *Sociología Simétrica. Ensayos sobre ciencia tecnología y sociedad*. Barcelona: Gedisa.
- Donnelly, Gibson e Ivancevich (1994) *Dirección y Administración de Empresas*. U.S.A.: Addison-Wesley Iberoamericana
- Dreyfus, H. y Rabinow, P. (1982): *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Druker, P. (1992): *La Sociedad Post-Capitalista*. Buenos Aires: Sudamericana, 1993.
- Ducrot, O. y Todorov, T (1972): *Diccionario Enciclopédico de las Ciencias del Lenguaje*. México: Siglo XXI, 1991.
- Dyer, W. (1985): "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations", en Kilmann, R. H., Saxton, M. Y Sherpa, R. (eds) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Josey-Bass
- Echeverría, R. (2000): *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Dolmen.
- Eco, U. (1976): *Tratado de semiótica general*. Barcelona: Lumen, 1981.
- Edwards, D. (1997): *Discourse and Cognition*. London: Sage.
- Edwards, D. y Potter, J (1992): *Discursive Psychology*. London: Sage.
- Eisenberg, E. M. (1990). *Jamming: Transcendence through organizing*. *Communication Research*, 17(2), 139-164.
- Eisenberg, E. M. (1998). "Flirting with meaning". *Journal of Language and Social Psychology*, 17(1), 97-108.

- Eisenhardt, K. (2000) "Paradox, Spirals Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism". *Academy of Management Review* 25(4): 703-705.
- Elorduy, J. (1993) "Estrategia de Empresas y Recursos Humanos. Una visión dinámica de la empresa". Madrid: McGraw-Hill/Instituto de Empresa.
- Engels, F. (1876a): "Introducción a la dialéctica de la naturaleza" en *Cuadernos de Marxismo N° 2*. México: Quinto Sol, 1986.
- Engels, F. (1876b) "El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre" en *Cuadernos de Marxismo N° 2*. México: Quinto Sol, 1986.
- Engeström, Y. y Middleton, D. (1996). "Introduction: Studying work as mindful practice" en Engeström, Y.; Middleton, D. *Cognition and communication at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Escandell Vidal, M. V. (1996): *Introducción a la Pragmática*. Barcelona: Ariel.
- Etzioni, A. (1960) *Organizaciones Modernas*. México: Uteha, 1965.
- Fayol, H. (1916) *General and Industrial Management*. London: Pitman, 1949.
- Fey, C. y Beamish, P. (2001): "Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia" *Organization Studies* Vol. 22 N° 55; 853-882.
- Flores F. (1989): *Inventando la empresa del Siglo XXI*. Santiago: Hachette
- Flores, F. (1995): *Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago: Dolmen.
- Fodor, J. (1983): *The Modularity of Mind*. Cambridge (MA): MIT Press.
- Foucault, M. (1961): *Historia de la Locura en la Época Clásica*. México: FCE, 1987.
- Foucault, M. (1963): *Nacimiento de la Clínica: una arqueología de la mirada médica*. Madrid: Siglo XXI, 1975.
- Foucault, M. (1966): *Las Palabras y las Cosas: una Arqueología de las Ciencias Humanas*. México: Siglo XXI, 1996.
- Foucault, M. (1970): *El Orden del Discurso*. Barcelona: Tusquets, 1973.

- Foucault, M. (1982): "The Subject and Power". En Dreyfus, H. y Rabinow, P. *Michel Foucault: beyond Structuralism and Hermeneutics*. Chicago: The University of Chicago Press 208-226.
- Frankl, V. (1946): *Psicoanálisis y Existencialismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1970
- Freedman, D. H. (1992): "Is Management Still a Science?" *Harvard Business Review*. Nov.-Dec., 26-38.
- French, Wendell L. y Bell, Cecil H.(1995): *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall.
- Fromm, E. (1941): "El Miedo a la Libertad". Buenos Aires: Paidós , 1971.
- Fromm, E. (1955): "Psicoanálisis de la Sociedad Conbtemporánea" México: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- Gadamer, H. G. (1975): *Verdad y Método I*. Salamanca: Sigueme 1995.
- García-Canclini, N. (1995). *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Gardiner, M. (1992): *The Dialogics of Critics. M. M. Bakhtin and the Theory of Ideology*. London: Routledge.
- Gardiner, M. (1998): "The Incomparable Monster of Solipsism" en Mayerfeld, M. y Gardiner, M. (eds.) *Bakhtin and the Human Sciences*. London: Sage.
- Gardiner, M. (1999): "A Very Understandable Horror of Dialectics" en Brandist, C. y Tihanov, G. (eds.) *Materializing Bakhtin: The Bakhtin Circle and Social Theory*. NY: Macmillan.
- Gardiner, M. y Mayerfeld, M. (1998): "Bakhtin and the Human Sciences: A Brief Introduction" en Mayerfeld, M. y Gardiner, M. *Bakhtin and the Human Sciences*. London: Sage.
- Gardner, H. (1987): *The New Science of Mind*; Basic Books Publishers: New York.
- Gasparov, M. (1979): "M. M. Bajtín en la Cultura Rusa del Siglo XX". En *Criterios*; Julio de 1993; pp. 19-20.

- Gergen, K. (1989): "La Psicología Postmoderna y la Retórica de la Realidad". en Ibáñez, T. (coord.): *El Conocimiento de la Realidad Social*. Barcelona: Sendai.
- Gergen, K. (1992): "Organization theory in the postmodern era." En Reed, M. y Hughes, M. (eds.) *Rethinking Organization*. London: Sage.
- Gergen, K. (1994) *Realidades y relaciones*. Barcelona: Paidós, 1996.
- Gergen, K. y Thatchenkery, J. (1996). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(4), 356-378.
- Gergen, M. y Gergen, K. (2003): "Qualitative Inquiry: Tensions and Transformations" en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues*. Thousand Oaks: Sage.
- Germano, J. W. (2001) "Mercado, Universidade, Instrumentalidade" en Torres, C. A. (comp.), *Paulo Freire y la Agenda de la Educación Latinoamericana en el Siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO.
- Gharajedaghi, J. y Ackoff, R. (1984): "Mechanisms, organisms, and social systems". *Strategic Management Journal*. 5(3) 289-300
- Gherardi, S. (2000) "Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations" *Organization* 7(2): 211-223.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1994) "Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management", *Strategic Management Journal*", Vol 15 No 2, Special Issue, summer, pp.91-112
- Gibbons M., et. all. (1994): *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage: London
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1994) *Las Organizaciones*. USA: Addison Wesley.
- Gil Juárez Adriana (2002) "Aproximación a una Teoría de la Afectividad". Athenea Digital - num. 1 primavera 2002.
- Giménez, G. (1994): "La teoría y el análisis de la cultura. Problemas teóricos y metodológicos" en González, J. y Galindo, J.: *Metodología y Cultura*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

- Glaser, B. y Strauss, A. (1967) *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. New York, Aldine de Gruyter, 1999.
- Gold, J., Holman, D. y Thorpe, R. (1999) "The Manager as a Critical Reflective Practitioner: Uncovering Arguments at Work", paper presented to *First International Critical Management Studies Conference*, UMIST, Manchester, July 14–16.
- Gómez, P. (1981): *La Antropología Estructural de Claude Lévi-Strauss*. Madrid: Tecnos.
- Goodwin, C., y Goodwin, M. H. (1996). "Seeing as situated activity: Formulating planes" en Engeström, Y.; Middleton, D. *Cognition and communication at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gorz, A. (1991): *Metamorfosis del Trabajo. Búsqueda de Sentido. Crítica de la Razón Económica*. Editorial Sistema: Madrid 1997.
- Grant, D., Hardy, C., Osrick, C., Putman, L. (2004) *The Sage Handbook on Organization Discourse*. London: Sage.
- Grant, D., Keenoy, T. y Osrick, C. (1998): *Discourse + Organization* London: Sage.
- Greiner, L. E. y Schein, V. E. (1990) *Poder y Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley,
- Grey, C. (1999) "'We are all managers now'; 'We always were': on the development and demise of management." *Journal of Management Studies*, 36(5): 561-585
- Habermas, J. (1967) *Conocimiento e Interés*. México: Taurus, 1991.
- Habermas, J. (1981): *La Teoría de la Acción Comunicativa*. Tomo I. Madrid: Taurus, 1984.
- Hancock, P. (1999): "Baudrillard and the metaphysics of motivation: a reappraisal of corporate culturalism in the light of the work and ideas of Jean Baudrillard", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, pp. 2.
- Handy, Ch. (1985): *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin.

- Handy, Ch. (1995): "Managing the Dream" en Chawla, S. y Renesch, J. (ed.) *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland: Productivity Press.
- Handy, Ch. (1996): *Beyond Certenty*. Cambridge, M. A.: Harvard University Press.
- Hanna, D. (1988): *Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño*. México, Addison Wesley Iberoamericana, 1990.
- Haraway, D. (1991): *Ciencia, Cyborgs y Mujeres. La Reinención de la Naturaleza*. Madrid: Cátedra, 1995.
- Haraway, D. (1997): *MODEST\_WITNESS@SECOND\_MILLENIUM: FEMALEMAN@\_MEETS\_ONCOMOUSETM*. London: Routledge
- Hardy, C. (2000) "Research on Organization Discourse: Challenges and Contributions" paper presentado en el *Coloquio Internacional Organising Knowledge Economies and Societies*. 14 - 17 Dec 2000, Sydney, Australia
- Hardy, C. Lawrence, T. y Phillips, N. (1998): "Talk and action: conversation and narrative in organizational collaboration". En Grant, D., Keenoy, T. y Oswick, C. *Discourse + Organization* London: Sage.
- Hardy, C. y Palmer, I. (1998): "Discourse as Strategic Resource" *Working Paper in Human Resource Management and Industrial Relations. University of Melbourne*. N° 12; 1-16.
- Harré, R. (1992): "The Second Cognitive Revolution". *American Behavioral Scientist Vol. 36*, N° 1. 3-7.
- Harré, R. (1995): "Discursive Psychology", en Smith, J. A., Harré, R. y Van Langenhove, L. (eds) *Rethinking Psychology*. London: Sage.
- Harré, R. y Gillet, G. (1994): *The Discursive Mind*. London: Sage.
- Harris, J. (1996): *Getting employees to fall in love with your company*. Nueva York: Amacom.
- Hassard, J. (1993). Postmodernism and organizational analysis: an overview. En J. Hassard y M. Parker (Eds.). *Postmodernism and Organizations* (pp. 1-23). London: Sage.

- Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H. (2000): "The Body and Organization" En Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H. (eds.) *Body and Organization* London: Sage.
- Hatch, M. J. (1997a): *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (1997b) Jazzing up the theory of organizational improvisation. In *Advances in Strategic Management*, Vol. 14, pp. 181-191. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Hatch, M. J. (1998) Jazz as a metaphor for organizing in the 21st Century. *Organization Science*, 565-568.
- Hax, A. y Majluf, N. (1995): *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Santiago: Dolmen.
- Heritage, J. (1984): *Garfinkel and Etnometodology*. Cambridge: Polity Press.
- Herzberg, F. (1959), *The Motivation to Work* New York: Wiley.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1981) *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Holquist, M. (1986): "El que Responde es el Autor: La Translingüística de Bajtín". En Morson, G. (ed.) *Bajtín: Ensayos y Diálogos sobre su Obra*. México: Fondo de Cultura Económica- UNAM- UAM- Xochimilco 1993.
- Holquist, M. (1994): *Dialogism: Bakhtin and his World*. London: Routledge.
- Holstein, J. y Gubrium, J. (1995) *The Active Interview*. London: Sage
- Hopenhayn, M. (1985): "El Trabajo: itinerario de un concepto". CEPAUR: Santiago.
- Hunt, J.W. (1993) *La Dirección de Personal en la Empresa*. MacGraw-Hill/Interamericana de España, Madrid.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Hutchins, E. y Klausen, T. (1996). "Distributed cognition in an airplane cockpit" en Engeström, Y.; Middleton, D. *Cognition and communication at work*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Huysman, M. (2002): *Organizational Learning and the Social Construction of Knowledge*
- Huysman, M.H. and D. de Wit (en prensa): *Knowledge sharing in practice*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Ibáñez, T. (1989): “La Psicología Social como Dispositivo Deconstruccionista” en Ibáñez, T. (ed.) *El Conocimiento de la Realidad Social*. Barcelona: Sendai.
- Ibáñez, T. (1996): *Fluctuaciones Conceptuales: en torno a la Postmodernidad y la Psicología*. Caracas: Comisión de Estudios de Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela.
- Ibáñez, T. (2000): “¿Fondear en la Objetividad o Navegar hacia el Placer?” Conferencia presentada en el *1er Congreso Internacional de Doctorandos/as en Psicología Social*; 8 al 11 de febrero del 2000. Bellaterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ibáñez, T. e Iñiguez, L. (1996): "Aspectos metodológicos de la Psicología Social aplicada". En: J.L. Alvaro, J.R. Torregrosa y A. Garrido (Eds.). *Psicología Social Aplicada* Madrid: McGraw-Hill,.
- Ibarra, E. (2002): La “nueva universidad” en México: transformaciones recientes y perspectivas *Revista Mexicana de Investigación Educativa* enero-abril 2002, vol. 7, núm. 14 pp. 75-105
- Ilyenkov, E. V. (1977): *Dialectical Logic: Essays in its history and theory*. Moscú: Progress.
- INE (1999) *Estadísticas Agosto 1999*. Santiago: Instituto Nacional de Estadísticas.
- Iñiguez, L. y Antaki, Ch. (1994): “El Análisis del Discurso en Psicología Social”. *Boletín de Psicología* N° 44, pp. 57-75.
- Instituto Nacional de la Juventud (INJ) (1996): *Financiamiento Universitario y Equidad*. Santiago: INJ.
- Itami, H. (1994) “Los activos invisibles”. En Campbell, A, ; Luchs, K. *Sinergia Estratégica de Identificar Oportunidades*. Bilbao: Deusto.
- Jackendoff, R. (1987): *La Conciencia y la Mente Computacional*. Madrid: Visor, 1998.

- Jary, D. y Parker, M. (eds.) (1998): *The New Higher Education: Issues and Directions for the Post-Dearing University*. Staffordshire: Staffordshire University Press.
- Jiménez, A. (1997): La gestión por competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas desde un nuevo paradigma. En Ordóñez, M. (ed.) *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Johnstone, D. (1998): *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Re forms*. Nueva York: World Bank, <http://www.worldbank.org/html/extdr/educ/postbasc.htm>
- Juan Pablo II (1981): *Laborem Exercens*. Roma: Tipografía Políglota Vaticana.
- Kaplan y Norton (1996) *The Balanced Score Card*. HBS Press.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *Psicología social de la Organización*. Editorial Trillas. México, 1995
- Katzenbach, J. y Smith, D. (1993): *The Wisdom of Teams*. Boston: Harvard Bussiness School Press.
- Kilduff, M. y Mehra, A. (1997). Postmodernism and organizational research. *Academy of Management Review*, 22(2), 453-481.
- Kofman, F. y Senge, P. (1993): "Communities of commitment the heart of learning organizations" *Organizational Dynamics* 22 (2): 5-23
- Kolb, Rubin y Mcintyre (1980) *Psicología de las Organizaciones Tomo I y II*. Madrid: Prentice Hall Internacional
- Kuhn, T. (1962): *La Estructura de las Revoluciones Científicas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.
- Laplanche, J y Pontalis, J. B. (1967) *Diccionario de Psicoanálisis*. Madrid: Ed. Labor, 1984
- Latour, B. (1983): "Give me a Laboratory and I Will Raise the World" en K. Knorr-Cetina y M. Mulkay (eds), *Science Observed*. London: Sage
- Latour, B. (1987): *La Ciencia en Acción: Cómo seguir a los científicos e ingenieros a través de la sociedad*. Barcelona: Labor, 1992.

- Latour, B. (1993) *We have never been modern*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Lave, J. (1988). *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Live*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lave, J. y Wenger, E. (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967): *Organización y Ambiente*. Barcelona: Labor.
- Leana, C y Barry, B. (2000): "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life" *Academy of Management Review* 25(4): 753-759.
- Lecoq, J. (1997): *Il Corpo Poetico*. Milán: Ubulibri, 2000.
- Lee, N. y Hassard, J. (1999): Organization Unbound: Actor-Network Theory. Research Strategy and Institutional Flexibility. *Organization* Vol. 6 (3); p. 391-404.
- Legge, K. (1995): *Human resource management: Rethorics and Realities*. London: Macmillan.
- Leontiev, A. N. (1978): *Actividad, Conciencia y Personalidad*. México: Cártago 1993.
- Leudar, I. y Antaki, C. (1996): "Discourse, participation, reported speech and research practices in social psychology". *Theory and Psychology*, 6(1), 5-30.
- Lévi-Strauss, C. (1945): *Antropología Estructural*. Buenos Aires: Eudeba 1968.
- Lincoln, Y. y Guba, E. (2003): "Paradigmatic Controversias, Contradiction and Emerging Confluences" en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues*. Thousand Oaks: Sage.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968): *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School: Boston
- Lock, A. (sin fecha): *The Second Cognitive Revolution*. <http://www.massey.ac.nz/~ALock/virtual/2ndcog.htm>
- Lozares, C. (2000); La actividad situada y/o el conocimiento socialmente distribuido" *Papers* 62, pp. 97-131

- Lyotard, J-F. (1994). *La condición posmoderna: Informe sobre el saber*. Madrid, España: Cátedra.
- Magala, S. (2002): *Organizing as Improvisations (Methodological Temptations of Social Constructivism)*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM) *Report Series Research in Management* 2002 N° 76.
- Malhotra Y. (1998): *Knowledge Management. Knowledge Organizations y Knowledge Workers: A view from the Front Lines*. Maeil Business Newspaper. En <http://www.brint.com/interview/maeil.htm>
- Mamet, D. (1999): *Verdadero y Falso. Herejía y Sentido Común para el Actor*. Madrid: Ediciones del Bronce.
- Mantilla, S. A (1999) *Capital Intelectual y Contabilidad de Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Marceau, J. (1996): “La máquina de producción de conocimientos: las universidades del futuro y el futuro de las universidades”, en *Universidad Futura*, 7(20-21): 65-78.
- March, J. G. y Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York: John Wiley.
- Margulies, N. y Raia, A. (1972) *Desarrollo organizacional: valores, proceso y tecnología*. México: Diana, 1979.
- Marshak, R. J. (1998). A discourse on discourse: Redeeming the meaning of talk. In D. Grant, T. Keenoy, y C. Oswick (Eds.), *Discourse and organization* (pp. 15-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marx, K. y Engels, F. (1846): *La ideología alemana*. Grijalbo - Pueblos Unidos: Barcelona, 1970.
- Maslow, A. (1954): *Motivación y Personalidad*. Barcelona: Sagitario, 1962
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York.
- McKelvey, B., Mintzberg, H., Petzinger, T., Prusak, L., Senge, P., y Shultz, R., (1999): *The Gurus Speak: Complexity and Organizations*. *Emergence* 1(1):73-91.
- Medá, D. (1998): *El Trabajo: un Valor en Peligro de Extinción*. Barcelona: Gedisa, 1999.

- Medina, C. y Espinosa, M. (1996) “El aprendizaje organizacional: el estado del arte hacia el tercer milenio”. *Gestión y Estrategia* No. 10. UAM-A
- Middleton y Edwards, D. (1990): *Memoria Compartida: La Naturaleza Social del Recuerdo y del Olvido*. Paidós: Barcelona, 1992.
- Mideplan (1994): *Encuestas CASEN 1994*. Santiago: Ministerio de Planificación.
- Ministerio del Trabajo y Previsión Social (1998): *Memoria Institucional del Ministerio del Trabajo 1994- 1997*. Santiago: M. del Trabajo y Previsión Social.
- Mintzberg H. (1983): *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper y Row, New York.
- Mintzberg, H. (1991): “The effective organization: forces and forms”. *Sloan Management Review*. 32 (2): 54-67.
- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International, Hemel Hempstead.
- Morgan, G. (1981): “The Schismatic Metaphor and its Implications for Organizational Analysis”. *Organization Studies* 2: 23-44
- Morgan, G. (1986) *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega, 1991.
- Morrison, E., and Milliken, F. (2000) Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review* 25(4): 706–25.
- Morson, G. (1986): “Prefacio: El Gran Quizá”. En Morson, G. (ed.) *Bajtín: Ensayos y Diálogos sobre su Obra*. México: Fondo de Cultura Económica- UNAM- UAM-Xochimilco.
- Morson, G. y Emerson, C. (1990): *Mikhail Bakhtin: the Creation of Prosaics*. Standford, CA: Standford University Press.
- Moulian, T. (1997): *Chile actual anatomía de un mito*. Santiago: ARCIS-LOM.
- Neffa, J. C. (1999): “Crisis y emergencia de Nuevos Modelos Productivos” en de la Garza, E. (comp.) *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. B. Aires: CLACSO

- Negri, T. (1984): *Tres encuentros con Michel Foucault*. Disponible en <http://debates.hipernet.ufsc.br/foruns/gt-latina/debates/mensagem.srv?o=dyn=5340ym=6167>
- Nonaka I. (1994) "A dynamic theory of organizational knowledge" en Bontis, N. y Wei Ch. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*. New York: Ed. Oxford University Press, 2000.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company*, New York Oxford. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., y Umemoto, K. (1996): "A theory of organizational knowledge creation" *International Journal of Technology Management*, 11(7/8): 833-845.
- O'Dell, L. y Grayson, C. J. (1998), *If only we know what we know*; Nueva York: The Free Press.
- Offe, C. (1997): "Precariedad y Mercado Laboral. Un análisis a medio plazo de las respuestas disponibles" en ESK CUIS *¿Qué Crisis?* Donostia: Tercera Prensa – Hirugarren Prentsa S. L.
- Oliver, Ch. y Brittain, G. (2000): *Situated Knowledge Management*. London: Kensington Consultation Centre
- Ordiz M. (1998) Nuevos enfoques en el análisis estratégico del factor humano. VIII Congreso Nacional de ACEDE. Empresa y Economía Institucional. España; 1998: disponible en <http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/>
- Ordóñez (1997): *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Gestión 2000: Barcelona
- Ordoñez de Pablos, Patricia (2000) "Medición y elaboración de informes de capital intelectual: desafío de la empresa española en el siglo XXI" (<http://www.Gestiondelconocimiento.com>).
- Organization (2000): "A debate on Discourse". Número especial de la revista *Organization Vol. 7 (3)*.
- Orr, J.E. (1990) Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture. In: Middleton, P. and D. Edwards (eds.) *Collective remembering: memory in society*, London: Sage.

- Orton, J. y Weick, K. (1990: 203-23), "Loosely coupled systems: a reconceptualization", *Academy of Management Review*, No. 15.
- Oswick, C., Keenoy, T. and Grant, D. (2000): "Discourses, organizations and organizing: concepts, objects and subjects" *Human Relations*, 53(9): 1115-1124.
- Oyarzún, P. (2002): "Consideraciones sobre el tema de la misión de la Universidad de Chile" *Revista de Crítica Cultural* N° 23; 23-25.
- Parker, I. (1990): Discourse: definitions and contradictions. *Philosophical Psychology*, 3 (2), 189-204
- Parker, I. (1992): *Discourse Dynamics*. London: Routledge.
- Parker, M. (1992): "Post-Modern Organizations or Post-modern Organizations Theory?" *Organization Studies*. 13 (1): 1-17.
- Parker, M. (1992a): "Post-modern organizations or postmodern organization theory". *Organization Studies*, 13(1): 1-17
- Parker, M. (1992b): "Getting down from the fence: A reply to Hardimos Tsoukas". *Organization Studies*, 13(4): 651-653
- Parker, M. (1997): "Organizations and citizenship", *Organization*, Vol.4, N.1, pp.75-92.
- Parker, M. (2000): "Manufacturing bodies: Flesh, organization, cyborgs". En Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H. (eds.) *Body and Organization* London: Sage.
- Parker, M. (2000): *Organizational Culture and Identity*. London: Sage.
- Parker, M. (2002): *Against Management*. Cambridge: Polity.
- Parsons, T. (1951): *The Social Systems*. New York: Free Press.
- Parsons, T. (1956): "Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations" *Administrative Science Quarterly* 1(1); 63-85.
- Pentland, B.T. (1995): "Information systems and organizational learning: The social epistemology of organizational knowledge systems". *Accounting, Management y Information Technology* 5 (1); 1-21.
- Pérez López, S. (2002): *Elementos clave en la gestión del conocimiento. Un estudio de casos en [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)*

- Pérez, C. (1999): Apuntes del seminario *Epistemología Crítica* dictado entre el 12 y el 17 de febrero de 1999 en la Unitat de Psicologia Social de la UAB. Barcelona
- PET (1998): "Observaciones y reflexiones en torno a un programa de reentrenamiento laboral para trabajadores perceptores del sueldo mínimo". *Documento Interno de Trabajo*. Santiago de Chile: PET (Programa de Economía del Trabajo).
- Peters, T. (1992): *Liberation Management. La gerencia liberadora*. Buenos Aires: Atlántida, 1993.
- Peters, T. y Waterman R. (1982): *In Search of Excellence*, New York y London. Harper y Row.
- Petit, F. (1984): *Psicosociología de las Organizaciones*. Barcelona: Herder
- Pfeffer, J. (1992) *Organizaciones y Teoría de las organizaciones*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Pfeffer, J. (1998): "Seven practices of succesful organizations". *California Management Review*. 40 (2): 96-124.
- Piaget, J. (1977): *Seis Estudios de Psicología*. Madrid: Ariel, 1986.
- PNUD (1998): *Desarrollo Humano en Chile- 1998. Las paradojas de la modernización*. Santiago de Chile: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Potter, J. (1996a): *La Representación de la Realidad: Discurso Retórica y Construcción Social*. Barcelona: Paidós 1998.
- Potter, J. (1996b): Attitudes, social representations and discursive psychology, en Wetherell, M. (ed.) *Identities, Groups and Social Issues*. London: Sage.
- Potter, J. y Wetherell, M. (1987): *Discourse and Social Psychology*. London: Sage.
- Potter, J.; Wetherell, M.; Gill, R. y Edwards, D. (1990): Discourse: noun, verb or social practice? *Philosophical Psychology*, 3 (2), 205-217.
- Prieto, C. (1995): "La Cuestión Social de Fin de Siglo: El Empleo". Ponencia para el 5º Congreso Español de Sociología, celebrado en Granada.

- Pritchard, C. (2000): "The body topographies of education management". En Hassard, J., Holliday, R. and Willmott, H. (eds.) *Body and Organization* London: Sage.
- Pujol, J. y Montenegro (1999): "Discourse or Materiality, Impure Alternative for Recurrent Debate" en Nightingale, D. J. y Cromby, J. (eds.) *Social Constructionist Psychology*. Buckingham: Open University Press.
- Putnam, L. L., y Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organizations. In F. M. Jablin y L. L. Putnam (Eds.), *New handbook of organizational communication* (pp. 78-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ramazanoglu, C. (1993): *Introduction* en Ramazanoglu, C. (ed.) *Up Against Foucault*. London: Routledge.
- Ranson, S.; Hinings, B. y Greenwood, R. (1980): "The Structuring of Organizational Structures". *Administrative Science Quarterly* 25(1); 1-17.
- Ratner, C. (1997): *Cultural Psychology and Qualitative Methodology: Theoretical and empirical considerations*. New York: Plenum Press.
- Readings, B. (1997): *The University in Ruins*. Cambridge: Harvard University Press.
- Real Academia de la Lengua (2004): *Diccionario de la Lengua Española*. Versión online disponible en [www.rae.es](http://www.rae.es).
- Recio, A. (1997): *Trabajo, persona, mercados*. Icaria Fuhem: Barcelona – Madrid.
- Reed, M. (1996): "Rediscovering Hegel: the "new historicism" in organization and management studies", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, N. 2, pp. 139-158.
- Reed, M. (1998). Organizational analysis as discourse analysis: A critique. En Grant, D.; Keenoy, T y Oswick, C (eds.), *Discourse and organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reed, M. y Hughes, M. (Eds) 1992. Rethinking organization: New directions in organization theory and analysis. London: Sage
- Rifkin, J. (1998): *El fin del trabajo*. Paidós: Barcelona.
- Rivière, A. (1988): *El Sujeto de la Psicología Cognitiva*. Madrid: Alianza.

- Robbins, S. P. (1997) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, A. (coord.) (1999): *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, D. (1992): *Diagnóstico Organizacional*. Santiago: Ediciones Universidad Católica.
- Rodríguez, D. (1995): *Gestión Organizacional* Santiago: Ed. Universidad Católica de Chile.
- Ronai, C. R. (2002) "The Next Night *Sous Rature*: Wrestling with Derrida's Mimesis" en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.) *The Qualitative Inquiry Reader*. Thousand Oaks: Sage.
- Rorty, R. (1967): *El Giro Lingüístico*. Barcelona: Paidós/ICE-UAB.
- Rorty, R. (1979): *La Filosofía como Espejo de la Naturaleza*. Barcelona: Crítica, 1983.
- Rose, N. (1989): *Governing the Soul: The shaping of the private self*. London: Routledge.
- Rose, N. (1998) *Inventing our selves. Psychology, power and personhood*. Cambridge: University Press.
- Schein, E. (1982) *Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Ed. Prentice Hall.
- Schein, E. (1983): "The Role of the Funder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer: 13-28
- Schein, E. (1985): "How Culture Forms, Develops, Changes" en Kilmann, R. H., Saxton, M. Y Sherpa, R. (eds) *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Josey-Bass
- Schein, E. (1988): *Consultoría de Procesos*. México: Addison Wesley
- Schein, E. (1990): "Organizational Culture" en *American Psychologist*, 45/2: 109-19.
- Schneider, B. (1975): "Organizational Climates: An Essay". *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schumacher, E. F. (1983) "Lo pequeño es hermoso". Orbis: Buenos Aires.
- Scribner, S. y Cole, M. (1981); *The Psychology of Literacy*. London: Harvard University Press.

- Searle, J. (1965): *¿Qué es un acto de habla?*. Valencia: Revista Teorema.
- Searle, J. (1980): "Mentes y cerebros sin programas" en Diaz y Villanueva (eds.) *Mente Cuerpo*. UNAM: México, 1996.
- SENCE (1997): *Bases del Programa de Reentrenamiento Laboral para Trabajadores Jefes de Hogar Perceptores de Ingreso Mínimo 1998*. Santiago: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).
- Senge, P. (1990) *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica, 1995.
- Sennet, R. (1998): *La Corrosión del Carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama: Barcelona 2000.
- Serieyx, H. (1993): *El Big Bang de las Organizaciones*. Barcelona: Ediciones B 1994.
- Serrano, J. (1996): "La Psicología Cultural como Psicología Crítico Interpretativa" en Gordo, A. y Linaza, J. L.: *Psicología, Discursos y Poder (PDP)*. Madrid: Visor
- Serres, M. (1994): *Atlas*. Madrid: Cátedra.
- Sewell, G. y Wilkinson, B. (1992): "Empowerment or emasculation? Shopfloor surveillance in a Total Quality organization" en Blyton; P. y Turnbull, P. (eds.) *Reassessing human resource management*. London: Sage.
- Shotter, J. (1978): "The cultural context of communication studies: methodological and theoretical issues". En Lock, A. (ed.): *The Structure of Action*. London: Academic Press.
- Shotter, J. (1993): *Conversational Realities*. London: Sage.
- Shotter, J. (1999a): "Dialogue, depth, and life inside responsive orders: from external observations to participatory understanding". Conferencia dictada en el encuentro *Dialogues on Performing Knowledge*, Estocolmo, Suecia. 21 y 22 de Octubre de 1999.
- Shotter, J. (1999b): "Toward a third revolution in psychology: from inner mental representations to dialogical social practices". En Bakhurst, D. y Shanker, S. (eds.) *Culture, Language and Self: the Philosophical Psychology of Jerome Bruner*. London: Sage.
- Shotter, J. (en prensa): "Inside Dialogical Realities: from and abstract participatory- wholistic understanding of communication". Enviado al *Southern Communication Journal*.

- Shotter, J. y Billig, M. (1998): "A Bakhtinian Psychology: from out of the heads of Individuals and into the dialogues between them". En Mayerfeld, M. y Gardiner, M. *Bakhtin and the Human Sciences*. London: Sage.
- Shotter, J. y Cunliffe, A. (2002): "Setting the Scene" en Holman, D y Thorpe, R. (eds) *Management and Language*. London: Sage.
- Shotter, J. y Gergen, K. (1989): *Text of Identity*. London: Sage.
- Shotter, J. y Katz, A. (1999): "Living Moments in Dialogical Exchanges". *Human Systems* N° 9: 81- 93.
- Silva, M. (1992): *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona: PPU.
- Silvestri, A. (1993): "Bajtín y Vygotsky, la Organización Semiótica de la Conciencia" en Silvestri, A. y Blanck, G (eds.), *Bajtín y Vigotski: la organización semiótica de la conciencia*. Anthropos: Barcelona, 1993.
- Simon H. A. (1979) "Rational Decision Making in Business Organizations," *American Economic Review*, 69, 493-513.
- Simon H. A. (1989): "Los procesos racionales en las cuestiones sociales Naturaleza y Límites de la Razón Humana". México: Fondo de Cultura Económica.
- Simon H. A. (1991): "Organizations and Markets" *Journal of Economic Perspectives* 5(2): 25-44.
- Simon, H. A. (1964): "Rationality" en Gould, J. y Kolb, W.L. (eds.) *A Dictionary of the Social Science*. Glencoe: The Free Press,
- Simon, H. A. (1972): "Theories of bounded rationality" en Radner, C.B. y Radner, R. (eds.) *Decision and Organization*. Amsterdam: North Holland Publishing Company.
- Simon, H. A. (1984): "La Teoría del Procesamiento de la Información sobre la Resolución de Problemas" en Carretero, M. y García Mandruga (comps.) *Lecturas de Psicología del Pensamiento*. Madrid: Alianza.
- Sisto, V. (1998): "Del Signo al Sentido: aproximaciones para el estudio semiótico de la conciencia". *Documentos de Trabajo N° 37*. ARCIS LOM: Santiago de Chile.
- Sisto, V. (2000) *Subjetivación, Diálogos, Gritos en la Calle: una Aproximación Heteroglósica al Estudio de la Subjetivación*. Tesis para optar al grado

de Magister en Psicología Social. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

- Sisto, V. (2002): "Teoría Psicológica en Acción: La Psicología Frente a las Consecuencias Psicológicas y Sociales de los Procesos de Flexibilización Laboral". *Psicoperspectivas Revista de Psicología Universidad Católica de Valparaíso*. Vol. 1 N° 1.
- Skinner, B. F. (1969): *Contingencies of Reinforcement*. New York: Appleton.
- Slaughter, Sh. y Leslie, L. (1997): *Academic Capitalism: Politics, Policies, y the Entrepreneurial University*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Sternberg, R. (1982) *Handbook of Human Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press
- Stewart, S. (1986): "Gritos en la Calle: la Antilingüística de Bajtín". En Morson, G. (ed.) *Bajtín: Ensayos y Diálogos sobre su Obra*. México: Fondo de Cultura Económica- UNAM- UAM-Xochimilco 1993.
- Subercaseaux, B. (2002): "Educación Superior: Chile ¿Ejemplo o contraejemplo?" *Revista de Crítica Cultural* N° 23; 23-25.
- Suchman, L. (1996). Constituting shared workspaces. En Engeström, Y. y Middleton, D. (eds.) *Cognition and communication at work*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Sveiby, K.E (1996) "The Swedish Community of Practice. ".Apuntes para la Conferencia PEI en Estocolmo, 25 de octubre de 1996 (<http://www.Gestiondelconocimiento.com>)
- Sveiby, K.E (1996) "The Swedish Community of Practice".Apuntes para la Conferencia PEI en Estocolmo, 25 de octubre de 1996 (<http://www.gestiondelconocimiento.com>)
- Sveiby, K.E (1998) "The Intangible Assets Monitor". *Human Resource and Accounting*. Vol. 2, No. 1, pp 73 – 97
- Svenigsson, S. y Alvesson, M. (2003): "Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle" *Working Paper Series School of Economics and Management Lund University* 2003/1.

- Taylor, F. (1911): *Principios de Administración Científica*. Buenos Aires: El Ateneo, 1969.
- Taylor, James (2001) "The "rational" organization reconsidered". *Communication Theory*, 11 (2)
- Thompson, J. D. (1956): "On building an administrative science". *Administrative Science Quarterly*, 1(1): 102-111.
- Tirado, F. (2001): *Los Objetos y el Acontecimiento: Teoría de la Socialización Mínima*. Tesis para optar al grado de Doctor en Psicología Social. Barcelona: UNiversitat Autònoma de Barcelona.
- Toffler, A. (1985): *La Empresa Flexible*. Madrid: Plaza y Janes
- Townley, B. (2002): "Managing With Modernity" *Organization* 9 (4): 549-575.
- Tsoukas, H. (1992) "Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies: A reply to Martin Parker. *Organization Studies*, 13 (4): 643-649.
- Tsoukas, H. (1994) "Refining common sense: types of knowledge in management studies". *Journal of Management Studies* 31(6): 761-780.
- Tsoukas, H., y Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies* 38 (7), 973-993.
- Turing, A (1950): "Maquinaria, computadora e inteligencia" en Anderson, A. (ed.) *Controversia sobre mentes y máquinas*. Madrid: Orbis, 1985.
- Virilio, P. (2000): "The Kosovo War Took Place In Orbital Space. Paul Virilio in Conversation with John Armitage" en *Ctheory* 89[1] disponible en [http://www.ctheory.net/text\\_file.asp?pick=132](http://www.ctheory.net/text_file.asp?pick=132)
- Vygotski, L.S. (1978): *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Editorial Critica: Barcelona, 1979.
- Vygotsky, L. S. (1934): *Pensamiento y Lenguaje en Obras Escogidas Tomo II*. Madrid: Visor, 1993.
- Vygotsky, L. S. (1968): "El problema de la conciencia" en *Obras Escogidas Tomo I*; Madrid: Visor, 1991.

- Wason, P. (1984): "Realismo y Racionalidad en la Tarea de Selección" en Carretero, M. y García Mandruga (comps.) *Lecturas de Psicología del Pensamiento*. Madrid: Alianza.
- Weber, M (1905): "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" en Weber, M. *Ensayos sobre sociología de la religión*. Madrid: Taurus, 1987
- Weber, M. (1922): *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1969.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, (editado por T. Parsons) New York: Free Press.
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousands Oaks: Sage.
- Weinert, A.B. (1985) *Manual de Psicología Organizacional*. Barcelona: Herder.
- Wetherell, M. y Potter, J. (1992) *Mapping the Language of Racism: Discourse and the Legitimation of Exploitation*. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Wiesenfeld, Esther (2000). "Entre la prescripción y la acción: La brecha entre la teoría y la práctica en las investigaciones cualitativas". *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (On-line Journal)*, 1(2). Disponible en <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>
- Willig, C. (2001): *Introducing qualitative research in psychology. Adventures in theory and method*. Buckingham: Open University Press.
- Willmott, H. (1993): "Strength is ignorance; slavery is freedom': managing culture in modern organizations" *Journal of Management Studies*. 30(4): 515-52.
- Wittgenstein, L. (1958): *Investigaciones Filosóficas*. Barcelona: Crítica, 1992.
- Woodilla, J. (1998). Workplace conversations: The text of organizing. In D. Grant, T. Keenoy, y C. Oswick (Eds.), *Discourse and organization* (pp. 31-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Woolgar, S. (1988): *Ciencia: Abriendo la Caja Negra*. Barcelona: Anthropos, 1991.

- World Bank (1999) "What is Knowledge Management". World Development Report. January 1999: disponible en <http://www.worldbank.org>
- Wyer, R. y Srull, Th. (1989): *Memory and Cognition in its Social Context*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Yanow, D. (2000): "Seeing Organizational Learning: A Cultural View" *Organization* 7(2): 247-268.
- Zammuto, R. (1998): "Handbook of Organization Studies (Review)". *Administrative Science Quarterly*. Sept, 1998
- Zavala, I. (1990): *La Postmodernidad y Mijail Bajtin*. Madrid: Espasa Calpe.
- Zavala, I. (1997): "Prefacio" en Bajtin M. M. *Hacia una Filosofía del Acto Ético, De los Borradores y Otros Escritos*. Barcelona: Anthropos, 1997.
- Zavala, I. (coord.) (1996): *Bajtin y sus Apócrifos*. Barcelona: Anthropos.
- Zimmerman, B. (1993) "The inherent drive towards chaos" in Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J y Van De Ven, A. (Eds.), *Implementing strategic processes: change, learning and co-operation*, Blackwell, pp.373-394.
- Zuss, M. (1998) "On the Futures of the Subject" Twentieth World Congress of Philosophy Boston, Massachusetts U.S.A 12 August 1998