

EL CONOCIMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Irene Juana Guillen Mondragón

Profesora Investigadora del Departamento de Economía de la UAM-I.

Silvia Pomar Fernández

Profesora Investigadora del Departamento de Producción Económica de la UAM-X.

Introducción

La organización,¹ cuyo discurso se centra en los criterios de razón –racionalidad individual– y progreso, nos ha conducido al mundo de hoy, regido por un cúmulo de desarrollos tecnológicos como multimedia, Internet, video-juegos, realidad virtual, avances que pretenden dar cuenta de un mundo al alcance de la mano, y de adelantos médicos en la robótica-biónica y el genoma humano que prometen una mejor calidad de vida, entre otros. A través del discurso y la comunicación se sobredimensiona el beneficio social y se omiten los aspectos sociales de impacto: conflictos, estrés, depresión, contaminación, pobreza extrema y desempleo, entre otros.

En la realidad actual –a pesar de todas las transformaciones contextuales– la organización con todo y sus adaptaciones al contexto sigue vigente e incide prácticamente en todas las dimensiones de la vida del ser humano; en lo individual, organizacional, social y cultural. Sin embargo, ahora se concibe como ‘organización de clase mundial’,² concepto que se extiende y considera la coexistencia azarosa de dos tipos de organización, la burocrática y la posburocrá-

tica,³ entidades que para sobrevivir están revalorizando la participación del ser humano sólo como cualidad sensible capaz de generar conocimiento y de alternar con los maravillosos adelantos tecnológicos en aras de generar una ventaja competitiva sostenible. Esta situación se da como resultado de un proceso de articulación de los conocimientos y de las experiencias que tienen cada uno de los individuos que forman parte de la organización, a través de diversos mecanismos que conducen al aprendizaje y a la creación de nuevo conocimiento.

En este artículo se aborda el papel del conocimiento⁴ en la vida organizacional (preburocrática, burocrática y posburocrática) y se hace un breve acercamiento a esta noción: primero como medio de control del trabajo –y de la actuación del trabajador–, y en segundo lugar se analiza la teoría de la generación de conocimiento en la organización de clase mundial,⁵ desde Taylor hasta Nonaka y Takeuchi. Esta teoría se considera aquí como una teoría de gestión (managerial) la cual ha adquirido gran importancia a través del discurso administrativo; asimismo, dado que sus autores abordan el problema de la generación del conocimiento desde

la perspectiva de los gestores en la línea media, se sugerirán algunas consideraciones que permitan contestar lo siguiente: ¿Es el conocimiento humano un factor clave en el desarrollo y competitividad de las organizaciones? Para responder a esta interrogante, en esta investigación se hace referencia a las perspectivas que el conocimiento ha tenido desde que el ser humano se inserta en las organizaciones, en donde la racionalidad instrumental es un elemento importante en la organización del trabajo. También se señala que el conocimiento organizacional ha estado presente durante toda la vida de las organizaciones, lo que ha permitido explicar como ha cambiado el mundo. Sin embargo, es en la actualidad cuando se reconoce al conocimiento como un elemento indispensable para lograr la competitividad de las organizaciones.

I. Importancia del conocimiento en la organización

Desde siempre, el conocimiento ha sido uno de los puntales importantes para el desarrollo económico. En los últimos años éste ha adquirido una gran importancia en la vida organizacional debido a que se considera, como lo señalan Nonaka y Takeuchi (1999), la única fuente de ventaja competitiva sostenible. Por ello las organizaciones han reconocido que el ser humano es el único capaz de generar conocimiento, el cual para su producción y reproducción requiere de condiciones adecuadas como libertad y espacios de socialización, condiciones económicas apropiadas, y un lenguaje polisémico que permita la interacción de un número mayor de individuos en su construcción bajo una dinámica de significados privados⁶ que den sentido a su quehacer.

En la trama de las relaciones sociales dentro de la organización, el lenguaje y la palabra juegan un papel fundamental en la construcción del conocimiento. El lenguaje debe poseer una especie de denominador común para ser transmitido y entendido a través de la palabra y la comunicación.

Es a través del lenguaje que se busca el consenso, la transmisión del conocimiento y otros productos simbólicos –metáforas– que contribuyen a la constitución de una identidad organizacional y a la internalización de ésta en la subjetividad de los individuos. Al respecto señala Lidia Fernández (1994)

que, para que eso suceda, el individuo interioriza las normas y los valores de la organización,⁷ que constituyen reguladores internos cuyo objetivo fundamental es conducir el comportamiento individual hacia la aceptación de los mitos institucionalizados (Meyer y Rowan, 1999) para su transmisión.

La generación de conocimiento se da en un ambiente de incertidumbre donde el surgimiento de un nuevo tipo de organización demanda explicaciones teóricas que el discurso racional modernista de obediencia y lenguaje homogéneo son incapaces de proporcionar. Este nuevo tipo de organización es el modelo posmoderno, el cual ha ganado reconocimiento por permitir la participación y comunicación entre todos los miembros del equipo y de la organización. Debido a los cambios contextuales, las organizaciones deben realizar modificaciones en su forma de operar para seguir compitiendo. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999), la única fuente de ventaja competitiva bajo situaciones inciertas es el conocimiento.

Es importante reflexionar respecto al papel que el conocimiento ha jugado en el desarrollo de la organización, la cual ha experimentado diferentes etapas de evolución, (ver Cuadro 1), y en especial sobre su efecto en el trabajo de los mandos medios, quienes se encargan de dirigir los procesos de generación de conocimiento hacia la búsqueda de la ventaja competitiva. Debido a que actualmente la diferenciación entre a quiénes se les permite acceso al conocimiento práctico y a quiénes el trabajo pensante permanece casi inalterable, aunque el discurso promueva autonomía y libertad para todos los miembros de la organización, los que inciden en la dominación simbólica necesaria para mantener el sistema de producción capitalista son los estrategas.

De acuerdo al cuadro anterior a continuación se hacen algunas reflexiones sobre la importancia del conocimiento en tres diferentes tipos de organización: La premoderna, con sus talleres artesanales y su conocimiento tácito y privado; la moderna y sus elementos burocráticos, con su saber explícito traducido a normas y reglamentos, es decir, institucionalizado y abierto a la participación de todos en cada uno de sus ámbitos de acción; y la posmoderna, donde el conocimiento importante es tanto el tácito como el explícito, accesible sólo a los miembros del equipo para la generación de nuevo conocimiento.

CUADRO 1

Formas de organización	El conocimiento y su importancia en el proceso de producción	Generación del conocimiento en el proceso de producción	Propuesta para administrar el conocimiento
Premoderna	El conocimiento es un elemento fundamental en el desarrollo del trabajo; el conocimiento del oficio reside en el artesano; éste domina todo el proceso de elaboración y su intervención aporta contribuciones importantes a la innovación	El artesano es el generador del conocimiento. El tamaño de la producción y su calidad se genera en función de la satisfacción tanto del artesano como del cliente.	El acceso al conocimiento es administrado por el maestro de oficio con la finalidad de mantener los secretos del mismo, es decir, sólo es accesible a los herederos o a los privilegiados del gremio a través de la socialización (observación y práctica)
Moderna	El conocimiento del proceso de trabajo está codificado en los manuales de procedimientos. Prevalece la racionalidad instrumental, esto es, busca la adecuación de medios a los fines para el logro de los objetivos organizacionales.	Los generadores del conocimiento conceptual son los ingenieros, y el conocimiento práctico –aunque fragmentado– es de los obreros. Por ello la construcción del conocimiento encuentra limitaciones debido a la fragmentación del trabajo y a la lógica de mando y control.	En función de administrar la productividad los ingenieros se basan <i>en la mejor forma</i> y la estandarización.
Posmoderna	Se privilegia la lógica de información y del conocimiento, bases para el logro de la ventaja competitiva centrada en la innovación. Búsqueda de la mejora continua y de la calidad, a partir del esfuerzo colectivo y la socialización del conocimiento en todas las áreas de la organización.	Se promueve la idea de que todos los miembros de la organización contribuyen en la producción de <i>nuevo conocimiento organizacional</i> en función de la creatividad e innovación.	La innovación es el eje central, por lo que la organización creadora del conocimiento se <i>basa en el mejor conocimiento</i> con el objeto de ser más competitiva.

Fuente: Elaboración propia.

La organización premoderna

En la organización del trabajo premoderno, las actividades económicas de los artesanos en la elaboración de bienes se apoyaron en una forma de conocimiento práctico (productivo), es decir, en un saber hacer; conocimiento que era considerado muy importante y que surgió en un contexto social y cultural específico, accesible sólo a los miembros del gremio, incluso únicamente a miembros de la familia y, en algunos casos, a algún aprendiz con cualidades excepcionales. Como se puede observar en el Cuadro 1, la importancia del conocimiento en las prácticas artesanales jugó un papel muy importante en el desarrollo de los productos –algunos incluso con una calidad de obras de arte como el violín rojo–, conocimiento inaccesible para individuos diferentes del artesano y su aprendiz por ser celosamente guardado, y además por ser un conocimiento tácito difícil de comunicar, formalizar y copiar.

En la organización premoderna, la transmisión y generación del conocimiento se lleva a cabo a través del lenguaje verbal y corporal el cual, además de considerar los aspectos pragmáticos, también toma en cuenta mitos y tradiciones que responden al

contexto social, económico y al espíritu de la época en que se generan. En su construcción interviene un alto nivel de involucramiento y compromiso por parte de los miembros del gremio, quizá por la garantía vitalicia de su posesión. En un ambiente de certidumbre, el ciclo de vida del saber es más amplio. Quizá el conocimiento también constituyó en esa época una ventaja de cada gremio; el conocimiento que se podía compartir del artesano al aprendiz se daba través de la socialización y la observación, pero en especial a partir de la práctica, debido a que el saber hacer no se reduce al simple conocimiento de las reglas que gobiernan su proceso. Esto es como lo señala Polanyi: “las reglas de un arte pueden ser útiles, pero ellas no determinan la práctica del arte; ellas son máximas, que pueden servir como guías de un arte sólo si pueden integrarse en el conocimiento práctico del mismo” (Hernández, 1995:36).

La organización moderna

La realidad del siglo XIX estuvo dominada por la emergencia de grandes corporaciones norteamericanas con la necesidad de organizar el *conocimiento*

para satisfacer las necesidades de los sistemas de producción de gran escala, las cuales inicialmente se desarrollaron en un ambiente de certidumbre. Se caracterizan por su tamaño y su carácter burocrático, donde el saber está contenido dentro de los manuales y reglamentos, es decir, un conocimiento explícito e impersonal accesible para “todos”, pero de acuerdo a un orden jerárquico. Es un conocimiento que se reduce a las posibilidades técnicas mínimas; conocimiento que por virtud de la jerarquía es heterogéneo y conduce a los individuos a tomar decisiones técnicas racionales orientadas a la eficiencia y eficacia. En las organizaciones burocráticas, la posibilidad de generar nuevo conocimiento por parte de sus miembros, enfrenta limitaciones debido a la especialización, fragmentación del trabajo y a la lógica de mando y control.

En la organización moderna, la capacidad de aprendizaje y transmisión del conocimiento entre los miembros de la organización se inhibe debido a la rigidez de sus procesos y a las estructuras piramidales, en donde la estandarización de las herramientas y la *mejor forma* propuestas por Taylor vienen a ser mecanismos de control para limitar la capacidad de pensamiento y reflexión de los individuos. Sin embargo, es difícil afirmar que en la práctica cotidiana no hubo intentos de crear nuevos conocimientos por parte de los trabajadores, ni tampoco se puede decir que Taylor a través del estudio de tiempos y movimientos logró arrebatarse al trabajador todo su conocimiento, dado que, como lo señala Polanyi (1983), gran parte del conocimiento de los individuos está en ellos en forma tácita, y no puede ser comunicado. Es por ello que en este paradigma de la organización moderna domina el lenguaje formalizado y escrito como un medio de acción sobre las cosas, y su realización de acuerdo a la norma.

La organización posmoderna

En la organización posmoderna el discurso fomenta la responsabilidad de los miembros de la organización con el fin de lograr un alto desempeño; es decir, el discurso a través de la palabra constituye uno de los aspectos simbólicos que permite presentar una representación colectiva reconocida, en la que el poder simbólico del lenguaje traduce palabras como la facultación (*empowerment*), autonomía y organización creadora de conocimiento organizacional entre

otras, en verdades que descansan en la dimensión pragmática del lenguaje y que se convierten en una actividad práctica intersubjetiva. En este tipo de organizaciones la búsqueda por el mejoramiento continuo y de la calidad se da a partir del esfuerzo colectivo y la socialización del conocimiento.

Sin embargo, a pesar de que la organización posburocrática supone ciertos grados de autonomía entre sus miembros, el poder y el conflicto aun permanecen latentes. Algunos autores, entre ellos Heckscher (1994), consideran que la organización posburocrática enfrenta diversos tipos de consensos-discensos que se generan entre los miembros de la organización: grupos constituidos en formas diversas como los comités de trabajo, fuerza de tarea, equipos de desarrollo de productos, y grupos de solución de problemas, entre otros. En estos grupos es necesaria la legitimación de las interacciones y los motivos de la acción; es decir, se requiere de la “aceptación de las ofertas de entendimiento immanentes a los actos del habla, (es decir, de) certezas compartidas” (Hernández, 1995:44) que permitan la generación de nuevos conocimientos generadores de innovación.

Las exigencias del contexto inciden en las formas en que se debe realizar el trabajo. En las organizaciones posmodernas lo que importa es el conocimiento y la flexibilidad que debe reunir un trabajador para cumplir con la lógica de información y conocimiento, bases para el logro de la ventaja competitiva centrada en la innovación. En este tipo de organizaciones son fundamentales la búsqueda del mejoramiento continuo y de la calidad a partir del esfuerzo colectivo y la socialización del conocimiento.

Aunque Taylor se ubica en la época de la organización moderna, donde el conocimiento era menos comentado como arma estratégica, existen relaciones entre la forma de concebir el conocimiento en el trabajo de Nonaka y Takeuchi, como se explica a continuación, en la cual ya no se ve al individuo de manera aislada, sino como parte de un equipo multifuncional y polivalente.

Del conocimiento fragmentado en la organización burocrática (individual) a la generación de conocimiento en la posburocrática (grupal)

Irónicamente, mientras el taylorismo explota el conocimiento de los trabajadores y lo reduce a reglas, la

organización generadora de conocimiento también explota esa cualidad del ser humano; sin embargo, lo hace de una manera diferente. Ya no es la vigilancia constante de los estudios de tiempos y movimientos: ahora hay espacios de libertad, de socialización en los que el individuo se involucra y compromete para la generación de conocimiento nuevo. En ellos el nuevo conocimiento surge a partir del aprender haciendo.

Las necesidades actuales de la organización por generar una ventaja competitiva sostenible han conducido a la búsqueda de modelos alternativos en la organización del trabajo; desde los lineamientos tradicionales de la organización burocrática hasta los de la organización centrada en el aprendizaje organizacional.⁹ El paso de un tipo de organización burocrática a una posburocrática ha propiciado el cambio de valores: mientras que en la organización moderna es importante el individualismo, en la posmoderna se estiman los valores de lealtad, compromiso e involucramiento, en donde se reconoce que el conocimiento colectivo se distribuye entre los individuos, los objetos tecnológicos y procedimientos que componen la organización. El trabajo colectivo es resultado de acciones coordinadas que le dan sentido a la función productiva (Villavicencio y Salinas, 2002).

El conocimiento siempre ha sido un aspecto clave en el desempeño organizacional. Durante el Taylorismo, adoptó una posición pragmática para incrementar la productividad; esto y las declaraciones del propio Taylor conducen a afirmar que su principal objetivo fue despojar al trabajador de su 'saber hacer' (*know-how*); cabe recordar que uno de los principios de la administración científica del trabajo fue separar la concepción del trabajo o del saber, de la ejecución o hacer. Con ello se pretendió minar la capacidad de negociación de algunos trabajadores; sin embargo, como los trabajadores siempre conservan una buena parte de conocimiento, entonces éstos conservan lo que Crozier llama el dominio de zonas de incertidumbre, el cual les proporciona cierto grado de poder.

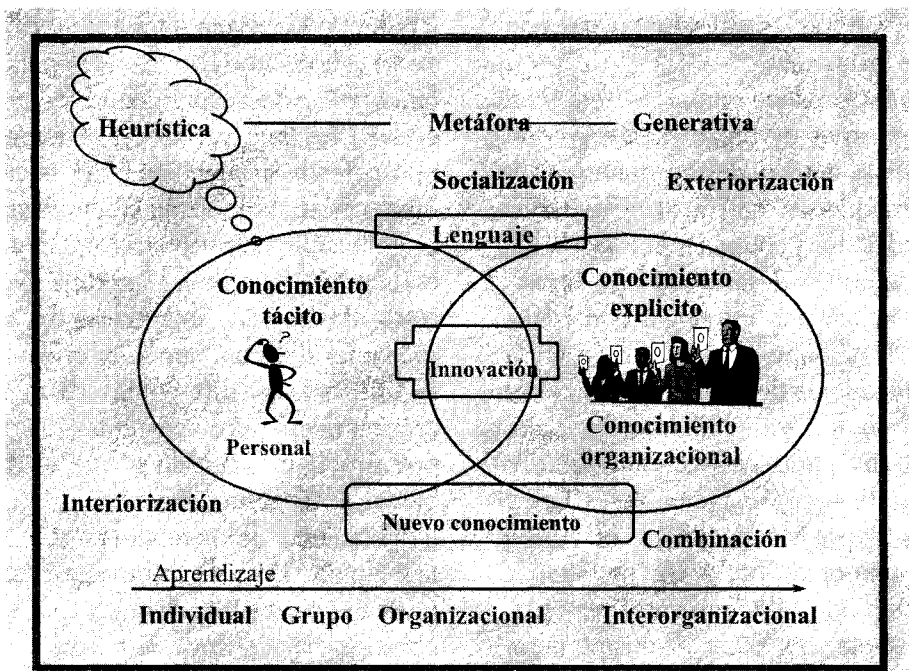
En cambio, al hablar de la organización creadora de conocimiento propuesta por Nonaka y Takeuchi (1999), se puede observar en ella el interés por revalorizar al individuo. Se reconoce su capacidad para generar nuevo conocimiento y se dice que éste surge del proceso de combinación de los elementos de la dimensión epistemológica y de la ontológica (ver

Esquema 1). En la dimensión epistemológica se tienen los conceptos de conocimiento tácito y conocimiento explícito; el conocimiento tácito, señalan Nonaka y Takeuchi, es un tipo de conocimiento inaccesible, debido a que reside en el cuerpo y cabeza del individuo, y que mucho de lo que sabe permanece tácito sin poderse explicar. El concepto tácito es abordado por Polanyi (1983) como un elemento importante en el conocer. Señala el autor que podemos saber más de lo que podemos decir, y que en el saber tácito confluyen dos elementos: el proximal y el distal; éstos son indispensables en el conocimiento tácito que se adquiere aquí y ahora, por ejemplo al aprender a manejar un automóvil: el elemento proximal es la actividad de manejar (movimiento del cuerpo en el desarrollo de la habilidad) sin ponerse a hacer cálculos de cómo deben realizarse los movimientos para lograr el distal, que es el objetivo que se persigue. Por otro lado, el conocimiento explícito es aquel que ha sido elaborado por otros y en otro lugar. Es un conocimiento metafísico, racional creado allá y entonces, al que se puede acceder en cualquier momento.

A través de la combinación de los dos tipos de conocimiento se genera nuevo conocimiento. Los pasos de que consta el proceso de combinación son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización (ver Esquema 1). En la socialización las metáforas y analogías reciben una gran importancia porque permiten generar aprendizaje, y por ende conocimiento Gherardi (2000); también utiliza las metáforas como herramientas metodológicas para el análisis organizacional. A diferencia de Nonaka y Takeuchi, Gherardi reconoce dos tipos de metáforas: las heurísticas, que facilitan la comunicación y la conversión del conocimiento tácito en explícito, y las generativas, que generan conocimiento y marcan su apropiación al grupo.

La dimensión ontológica se refiere básicamente a los diversos niveles en los que se da el aprendizaje. Éstos son: el nivel individual, el grupal, el organizacional y el interorganizacional.

El modelo de Nonaka y Takeuchi (1999) se puede considerar como una herramienta de gestión que trata de ser de aplicación universal, y que no menciona las inconveniencias en su aplicación. Además de que sólo habla de aplicaciones que han dado buen resultado y no señala si ha habido fracasos, este planteamiento se hace en el sentido de que los modelos que



Fuente: Elaboración propia con base en Nonaka y Takeuchi (1999), Gherardi (2000) y Polanyi (1983).

se generan en un contexto y tiempo determinados para su implementación, en contextos diferentes, requieren de lo que Barba y Solís (1997) refieren como la apropiación y reapropiación del modelo a las características de una realidad diferente, es decir, la hibridación del modelo. *Al mismo tiempo se puede observar que, a pesar de hablar de la organización creadora de conocimiento, en ella se involucran principalmente a los mandos medios,¹⁰ es por ello que se puede hacer la pregunta, ¿A quién se le permite aprender, qué aprender y para qué?, o si en realidad participan todos los miembros de la organización en el proceso. Se puede observar cómo los turbulentos cambios contextuales y las modas gerenciales amenazan tanto el trabajo de los operarios en el taller como el de los participantes de la línea media.*

El papel del administrador como organizador de la sociedad se ha ido transformando a través del tiempo de acuerdo a los diversos paradigmas gerenciales: en el de la organización que aprende parece perder legitimidad, pues se ve obligado a competir por su supervivencia dentro de la organización frente a una base trabajadora más educada y entrenada que ha venido asumiendo parte de sus tareas administrativas. Además de esto, señalan Clarke y Clegg (1998), también enfrentan tres cambios sociales importantes; 1) el crecimiento del trabajo flexible, debido a la incorporación de la tecnología informática que permite

establecer empleos de medio tiempo o el tele-trabajo; 2) la incorporación de la mujer en la gestión, quien compite por un trabajo igualitario –aunque menor remunerado–; y 3) el aumento en los niveles de educación de la fuerza de trabajo. Estos cambios enfatizan la necesidad de formar administradores más competentes, para hacer frente a situaciones de creciente incertidumbre y ambigüedad.

Los desarrollos tecnológicos han agudizado el cambio de paradigmas gerenciales obligando a buscar una ventaja competitiva sostenible; se pasa de un paradigma moderno enfocado en la lógica de la racionalidad instrumental de la mejor forma, a un paradigma posmoderno que se centra en la lógica del *mejor conocimiento*,¹¹ como única ventaja competitiva. Dado que se considera a la gente como fuente de creatividad, esto representa un gran reto para la gestión, ya que si se considera a la organización como algo más que un arreglo de individuos que comparten intereses o una cadena de clientes y proveedores cuyos intercambios son siempre igualitarios y cuya lógica es la de las relaciones mercantiles, se requiere también de una cooperación mutua entre todos los miembros de la organización sin distinción de jerarquía que se funde en una lógica de *confianza* y buena fe –entre las coaliciones–, en donde los integrantes de la organización confían en que todos actuarán adecuadamente en el desempeño de sus responsabi-

lidades y en función del interés del grupo, y no con deseos de beneficio personal.

También la organización debe comprometerse con la creación de mecanismos de organización y coordinación de sus diversas actividades así como de las relaciones que se mantienen con actores externos como las universidades, los centros tecnológicos, las agencias de investigación y desarrollo entre otros.

La facultación es quizá una estrategia que busca reducir los conflictos para apoyar a la gestión en la dirección de los trabajadores del conocimiento, pero las dificultades van más allá, y uno de los principales problemas es lograr que las personas integren el nuevo conocimiento a sus rutinas organizacionales. Clark y Staunton (1989), citados por Mueller y Dyerson (1999) denominan como "exnovation", a los problemas asociados con la posibilidad de remover y reemplazar las practicas existentes por otras. Al mismo tiempo existe el problema de la atrofia, que implica que las habilidades individuales y los conocimientos pueden llegar a ser obsoletos, por lo que se requiere de su rápida incorporación a los nuevos desarrollos.

Las presiones por la innovación y la generación de nuevo conocimiento en los equipos de trabajo generan conflictos causados por la presión de las actividades, la competitividad entre los trabajadores, y la carga de trabajo que ocasionan algunos de los problemas que se mencionan en el siguiente apartado y que han sido poco atendidos en la organización.

Problemática que se genera en la producción del conocimiento

Mientras que el inusitado auge y proliferación de la organización moderna a finales del siglo XIX dieron origen a la institucionalización del saber administrativo y al amplio reconocimiento social del administrador por su contribución al crecimiento y prosperidad de la organización -hecho que garantizó su permanencia en el trabajo- en los tiempos actuales de amplia complejidad organizacional, irónicamente, el trabajo administrativo enfrenta constantes retos competitivos que amenazan su permanencia en el trabajo y por ende su integridad personal.

El cambio de paradigma moderno -lo viejo- y su ideología subyacente del progreso y de racionalidad instrumental, por el posmoderno -lo nuevo, sólo abstractamente- y su reconocimiento de la pluralidad

(en donde coexisten diferentes racionalidades), diversidad y libertad del trabajador para pensar y actuar; ha contribuido al surgimiento de nuevos paradigmas gerenciales que varían de acuerdo al problema en que centran su atención.¹² El interés en este documento es el aprendizaje organizacional que pretende el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible en función de las aportaciones a la innovación realizadas por los integrantes de la organización

Hablar del conocimiento organizacional remite a algunas de las diferencias entre los dos tipos de organización aun existentes; la burocrática y la posburocrática, debido a que el discurso organizacional y de gestión poco se ha ocupado del conocimiento en la primera y lo ha sobredimensionado en la segunda, como si éste hubiera estado ausente. Quizá la diferencia más evidente radica en lo que la organización ha dicho de sí misma en el transcurrir de los años, y lo que considera importante de acuerdo a las épocas -moderna y posmoderna-. En el discurso actual la organización reconoce el papel del conocimiento en una realidad organizacional altamente competitiva, en donde las condiciones contextuales turbulentas de competencia también se reproducen a nivel interno de la organización, sometiendo a sus miembros a la misma dinámica en la que, por esa movilidad y exigencia de excelencia, el conflicto latente se hace evidente y conduce a una lucha por la permanencia. Sin embargo, esta lucha se puede civilizar mediante el compromiso, sin que ello limite la posibilidad de los individuos de movilizar sus recursos en función de mejorar su posición. Al respecto, Friedberg (1997) considera que los actores se preocupan por su propio margen de acción y de incertidumbre para desarrollar su capacidad de acción frente a los otros.

Es sorprendente saber cómo, a pesar de la aparente revalorización del individuo dentro de la organización por su capacidad de generación de conocimiento al mismo tiempo que las reestructuraciones organizacionales, se despiden a un importante número de personas que han acumulado una amplia experiencia, pero que a los ojos del avance tecnológico se han tornado desactualizadas. Mientras el individuo permanece dentro de la organización enfrentando los embates de la turbulencia ambiental se ve sometido a presiones que conducen al estrés¹³ y neurosis. Incluso no es extraño conocer los altos niveles de alcoholismo y drogadicción entre el personal de

la línea media, dependencia generada por la necesidad de los sujetos para resistir los largos periodos de trabajo y las presiones del mismo;¹⁴ cuando el saber del individuo se torna obsoleto la posibilidad del desempleo¹⁵ se incrementa, condición que lo conduce a sufrir estados de depresión y otras enfermedades producto de la excelencia.

Esta problemática es producto del isomorfismo normativo que hace individuos intercambiables de los profesionistas (DiMaggio y Powell, 1999:114), sin importar su background de conocimientos tácitos y explícitos. Aunque en este apartado sólo se hace referencia al trabajo de gestión, se reconoce que los otros niveles de la organización también se ven afectados por la carrera hacia la excelencia en la que las organizaciones se hacen a imagen y semejanza unas de otras (debido a los procesos coercitivos y a los miméticos).

El hombre de gestión se deja seducir por las promesas de la organización capitalista y se forma imágenes del 'yo' ideal en función del ideal organizacional; imagen falsamente creada y efímera que busca la realización de los deseos, intereses y proyectos narcisistas. Es un camino para ir en busca del placer. Ahí el ego se engrandece debido a la venta de una imagen ideal con la que el individuo hace un contrato psicológico, aceptando el proyecto de la organización como parte de sí mismo, y cuando éste desaparece sobreviene un conflicto interno. La sensación de quemadura interna y la presión por la sobrecarga de trabajo genera estrés. Un estudio realizado por Daniel Cosner señala que "más del 50% de los ejecutivos sienten una sobrecarga de trabajo de forma habitual, sensación especialmente patente entre los que tienen hijos. Y hasta el 85% de los directivos manifiesta haberse sentido "quemado"¹⁶ en alguna ocasión durante el último año".

La libre adhesión de los sujetos a la organización obedece a la necesidad de satisfacer sus exigencias internas (psicológicas) y externas (satisfacción de necesidades básicas). Max Pagés, et. al. (1979) Señalan que la organización es un ensamble dinámico de respuestas y contradicciones en las que los individuos tienen una participación activa. Estos autores conciben a la organización como un sistema de mediación de conflictos y contradicciones.¹⁷ Para ellos el concepto de mediación corresponde a las ventajas que la organización le ofrece al trabajador para ocultar y transformar las contradicciones entre los objetivos

de la firma capitalista y los de los trabajadores. Señalan que hay tres tipos de mediaciones: las económicas, las psicológicas y las políticas. Por otra parte, Simon (1945) estableció como mecanismos para lograr la permanencia de los individuos dentro de la organización por un lado, la parte de los alicientes, los cuales señala el autor deben ser mayores o iguales a las contribuciones exigidas al trabajador, y por el otro la parte emocional que proponía el amor a la camiseta; sin embargo, aunque Simon concebía a la organización como una estructura decisional, no menciona los juegos de poder que se dan entre los miembros de la organización.

La adhesión¹⁸ activa del sujeto a la organización, a pesar de ser un sistema donde el individuo converge con conflictos y contradicciones, se da debido a que, como señala Montaño (2001), es percibida como "un objeto arcaico, formativo de personalidad del individuo desde la infancia...", la empresa lo moldea de acuerdo a sus valores,¹⁹ creencias, proyectos ideas, y le da identidad. Tratándose del hombre de gestión, los valores de la organización no sólo le sirven como elementos de identidad, sino que también le permiten manipular la conducta de los otros –sus subordinados–. La situación anterior constata las relaciones de poder que se dan en la organización y que, aunque no se le quiera sobredimensionar; en las relaciones entre los miembros de la organización se generan divergencias de intereses.

Pagés et. al. señalan que el poder de los gestores radica en el hecho de que ponen sus conocimientos, los procesos y herramientas al servicio de la acción mediadora para la reducción de contradicciones de la sociedad capitalista. Éstos no escapan a las contradicciones que se generan entre organización y trabajador. Tal es el caso de Odette,²⁰ quien a pesar de haber alcanzado el ideal organizacional se ve sumergida en un conflicto psicológico.²¹ Estos autores declaran a la organización en la que realizan su investigación como hipermoderna. Se puede inferir que por tratarse de IBM, se trata de una empresa de alcance mundial sometida a las presiones del entorno, las cuales tiene la habilidad de contrarrestar, así como prevenir el conflicto.

Nicole Aubert y Vincent de Gaulejac (1993) nos presentan en su artículo "las enfermedades de la excelencia" el caso de otra víctima de las prácticas de la excelencia que, como ya se señaló al inicio de este apartado, las organizaciones ofrecen un ideal

organizacional que los sumerge en una dinámica de competencia y ansiedad perenne. Tal es el caso de Noemí, quien después de la interiorización de un ideal organizacional y de trabajar bajo los requerimientos y condiciones de la empresa por nueve años, ve frustrada su carrera profesional con la reorganización de la empresa donde trabajaba y cae en los que los autores llaman “la quemadura interna”. Finalmente Noemí se desprende del objeto idealizado (la organización) y recupera su tranquilidad. El análisis de este tipo de problemas en la organización es retomado por la corriente psicoanalítica, la cual ayuda a comprender los fenómenos que genera la organización en su actividad. Esta tendencia quizá será atractiva si se utiliza también en beneficio de los trabajadores, y aunque aquí sólo se mencionan las quemaduras internas de los mandos medios, también los trabajadores operativos, al verse separados de la organización, sufren enfermedades que aunque no son producto de la excelencia, son padecimientos generados por la organización.

Algunas reflexiones finales

- El ánimo que alienta a las organizaciones a usar el conocimiento como ventaja competitiva se fundamenta en el éxito que han tenido las empresas japonesas, que han tratado de anticiparse al cambio a través de la transmisión del conocimiento y la innovación. Para poder innovar se requiere de información, la cual proviene del exterior, por lo que los individuos que participan en la organización deben tener contacto con lo que está pasando con los proveedores, los clientes, instituciones gubernamentales y hasta con sus competidores.
- La complejidad de las organizaciones ha obligado a diferentes disciplinas a preocuparse por explicar éste fenómeno; por ejemplo, hemos visto como el análisis organizacional y el psicoanálisis buscan hacer surgir lo que está oculto tanto dentro de la institución como lo que yace en la conciencia de los miembros de la organización. Asimismo, los paradigmas de gestión surgidos de la investigación empírica y el saber teórico -como la teoría de la generación del conocimiento- ofrecen conocimientos nuevos sobre las organizaciones y sus problemáticas; saberes que permiten adelantar conjeturas y estrategias para enfrentar el cambio. Sin embargo, son realidades extrapoladas que requieren de procesos de apropiación para aplicarse en otros contextos en favor de mejorar el desempeño organizacional, que además debería preocuparse por mejorar las condiciones de bienestar del ser humano, quien al final de cuentas es capaz de generar conocimiento.
- El capital en su incesante búsqueda de acumulación propicia el surgimiento de un pensamiento de gestión proactivo que genera las condiciones necesarias para responder a los imperativos del mercado, favoreciendo el trabajo semiautónomo y autodirigido de quienes las integran, es decir, de autoconducir la capacidad creativa como aliada del conocimiento, además de establecer mecanismos y procedimientos para obtener de los integrantes de la organización un esfuerzo cooperativo que va más allá de lo tangible, dado que el cambio en los paradigmas de gestión ha transitado desde el uso y control del cuerpo hasta el uso del conocimiento para la innovación. El conocimiento es una fuente de poder que supera la importancia que dan el dinero y la fuerza muscular, razón por la que se dice que el poder del futuro en la organización está en las personas que usen la cabeza, más que las manos.
- No es sólo el capitalista el que puede ser creativo, como lo señaló Schumpeter (1949) con su concepto de destrucción creativa. Ahora todos los miembros de la organización pueden contribuir a la generación de conocimiento, y aunque aparentemente se revalora al ser humano en la organización, parece que esta valoración mantiene acotamientos y privilegios para unos cuantos. La teoría de la generación del conocimiento organizacional supone armonía y compromiso para la producción de conocimiento, pero esta actividad se rige dentro de grupos de proyecto en los que siempre habrá posiciones de poder e intereses concertados. Es el equipo el que se encarga de ejercer un poder coercitivo sobre aquellos miembros del grupo que no coinciden con el interés de quien tiene un mayor grado de poder. La competencia se torna más violenta por la necesidad de supervivencia y se condiciona la posibilidad de compartir saberes.
- Es el equipo dentro de la organización el que se encarga a fin de cuentas de originar las quemaduras y estrategias para enfrentar el cambio.

duras internas, el que genera la atmósfera del caos perenne que obliga a aprovechar todos los recursos disponibles y ocasionar conflictos. Pero es al colectivo al que le corresponde subsanarlos, para que a través del lenguaje se genere una buena comunicación y así se impulse la búsqueda del conocimiento que dé solución a los problemas, y que conduzca al compromiso y armonía -concertados- en donde se genere conocimiento como una máxima virtud humana, considerada anteriormente como un misterio -privilegio de unos cuantos- ahora convicción o moda gerencial.

Notas

- ¹ Consideramos como organización al conjunto de individuos que se reúnen con la finalidad de alcanzar objetivos comunes y que están conformados dentro de una estructura organizacional y sistemas de comunicación. La organización forma parte de un sistema abierto con el cual establece relaciones de intercambio.
- ² Según Clarke y Clegg (1998), las organizaciones de clase mundial son las más rápidas en generar innovaciones y mantenerse con una alta capacidad de sustentabilidad; son organizaciones que se equipan para encarar la ambigüedad, la incertidumbre y el cambio, con un estilo gerencial que les permite alcanzar un desempeño que satisface estándares de clase mundial para satisfacción de los consumidores.
- ³ La emergencia de la organización denominada posburocrática se da entre turbulentos cambios socioeconómicos desde los años setenta.
- ⁴ El conocimiento es aquel que se adquiere a través de la práctica, el saber hacer y la socialización dentro de la organización.
- ⁵ Dentro del concepto organización de clase mundial se toma en cuenta tanto a la organización burocrática hibridizada como a la posburocrática o flexible.
- ⁶ Señala Halliday (1982:184) que "los significados son creados por el sistema social e intercambiados por sus miembros..." Por ello, debido a que cada organización es una construcción social diferente, también los significados son particulares.
- ⁷ Lidia Fernández define lo institucional como "la dimensión del comportamiento humano que expresa en el nivel concreto de la dialéctica... la tensión de proteger tendencias y cambiar lo establecido."
- ⁸ En el cuadro 1, se establecen las principales diferencias entre los diversos tipos de organización que se han dado a través del tiempo, lo cual no implica que en la actualidad todas las organizaciones se encuentren en la etapa posmoderna, ya que se pueden encontrar en ellas características de los diversos tipos.
- ⁹ La persecución de valores materialistas y la alta competitividad conforman patrones que han obligado a las organizaciones a reformular los modos de organización del trabajo, sin que ello quiera decir que los aspectos burocráticos hayan desaparecido por completo.
- ¹⁰ Aunque Nonaka y Takeuchi señalan que todos los miembros de la organización son responsables de la creación de conocimiento, son los de la línea media quienes mayor responsabilidad tienen en ese proceso. Esto es claro en la definición que dan para cada grupo de actores dentro de la organización; consideran que a los empleados de primera línea hay que darles libertad porque son ellos quienes con más profundidad están inmersos en la cotidianidad del uso de la tecnología, de los productos y mercados. Respecto a los altos ejecutivos, dicen que éstos brindan sentido de dirección creando grandes conceptos, mientras que los ejecutivos de nivel medio son un puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y la caótica realidad de los de primera línea. En suma, son los ejecutivos de la línea media quienes sintetizan el conocimiento tácito de los otros dos grupos, lo hacen explícito y lo incorporan a los nuevos productos y a las nuevas tecnologías.
- ¹¹ *El mejor conocimiento* se refiere al mejor conocimiento productivo, que no necesariamente procede del exterior, sino que es resultado de los procesos de aprendizaje predominantemente prácticos del aprender haciendo, el cual está en constante regeneración.
- ¹² De acuerdo con Barba (2000: 17) los problemas actuales más relevantes que enfrenta la organización son: la calidad, la cultura, la organización del trabajo, la estrategia y el aprendizaje organizacional.
- ¹³ El estrés de trabajo sigue cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador (www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101).
- ¹⁴ Pareciera que la dinámica actual en las organizaciones de excelencia está plagada de estrés y ansiedad, estados de angustia que constituyen los motores de la creatividad en la búsqueda de alternativas para combatir la incertidumbre. Estados psicológicos que a través del discurso de gestión se traducen en creatividad que surge espontáneamente y que es fuente de conocimiento y de estímulo para seguir adelante.
- ¹⁵ Basta hojear los anuncios clasificados de empleo para ver que se solicitan ejecutivos menores de 35 años, con experiencia y con una oferta de salario 3 veces menor respecto de los ejecutivos con 30 o más años de experiencia, pero con saber obsoleto.
- ¹⁶ El término quemado se refiere al estado en que se encuentra el individuo interiormente debido a las presiones que algunas organizaciones ejercen sobre sus empleados, que los obliga a estar en un constante estado de ansiedad en la carrera de la excelencia.
- ¹⁷ Los conflictos y contradicciones se dan desde el nivel de los trabajadores por un lado, y la firma y el Estado por el otro, así como a las contradicciones entre firmas, y entre éstas y el Estado.
- ¹⁸ Esto puede interpretarse como una interiorización de la estructura institucional (Lidia Fernández).
- ¹⁹ Hofstede (1980) señala que las metas de la organización comulgan con los valores masculinos; prestigio, autorrealización, etc.
- ²⁰ Odette es una empleada en IBM, que expresa como la organización primero la utiliza para cumplir sus objetivos y posteriormente la abandona, sumiéndola en la angustia total.
- ²¹ El análisis organizacional y el análisis del discurso son elementos de los que se valen los investigadores organizacionales para entender las conductas psicológicas de los individuos respecto de la organización.

Fuentes bibliográficas

- Aubert, Nicole y Vincent de Gaulejac (1993), *El coste de la excelencia*, Barcelona, Paidós, pp. 141-167.
- Barba Álvarez, Antonio y Pedro C. Solís (1997), *Cultura en las organizaciones*, México, Ed. Vertiente Editorial,
- Bourdieu, Pierre (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Fayard, pp. 67-98.
- Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowledge for the 21st Century*, London, Harper Collins Business, pp. 9-59.
- DiMaggio y Walter W. Powell (1999), "Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales", en DiMaggio Paul J. Y Walter W. Powell (comps), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE, pp. 104-125.
- Fernández, Lidia M. (1994), *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*, Barcelona, Paidós, pp. 17-52.
- Friedberg, Erhard (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Editions du Seuil, pp. 259-296.
- Gherardi, Silvia (2000), "Where learning is: Metaphors and situated learning in a planning group", en *Human Relations*, 53/8, pp. 1057-1080.
- Gusdorf, Georges (1971), *La parole*, Paris, Presses Universitaires de France, 49-61.
- Halliday, M.A. K. (1982), "El texto como proceso socio semántico", en *El lenguaje como semiótica social*, México, FCE, pp. 182-184.
- Heckscher Charles (1994), "Defining the Post Bureaucratic Type", en *The Post Bureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change*, London, SAGE, pp. 14-63.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1999), *Organizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia*, México, FCE, pp. 79-103.
- Mueller, Frank y Romano Dyerson (1999), "Expert Humans or Expert Organizations", en *Organizations Studies*, 20/2, pp. 225-256.
- Nonaka Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999), *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford University Press, pp. 60-103.
- Pagés, M.M. V. De Gaulejac y D. Descendre, (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France, 17-42.

- Polanyi, Michael (1983), *The tacit dimension*, Massachusetts, Gloucester, pp. 1-25.
- Simon, Herbert, A. (1945), *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*, Buenos Aires, Aguilar.
- Shumpeter J. A. (1949), *The theory of economic development*, Mass, Harvard University Press, Cambridge.
- Taylor, Frederick W. (1972), *Principios de la administración científica*, México, Herrero Hermanos.

Bibliografía consultada

- Hofstede, Geert (1980), *Culture's consequences. International Differences in work-related values*, London, Ed. SAGE.

Publicaciones periódicas

- Barba Álvarez, Antonio (2000), "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración", en *Iztapalapa*, año 20, No. 48, enero-junio, pp. 11-34.
- Hernández, Daniel (1995), "Repensando la empresa. Producción, saber y aprendizaje en la Teoría de la firma", en *Sociología del Trabajo*, No. 25, Ed. Nueva Época, Otoño, pp. 29-54.
- Montaño Hirose, Luis (2001), "La razón, el afecto y la palabra. Reflexiones en torno al sujeto en la organización," en *Iztapalapa*, No. 50, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, pp. 191-212.
- Villavicencio, Daniel y Mario Salinas (2002), "La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad", en *Comercio Exterior*, Vol. 52, No. 6, Junio de 2002.

Otras fuentes

www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html-85-En