

APROXIMACIÓN POSMODERNA A LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Héctor R. Núñez Estrada

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

El planteamiento central del presente ensayo estriba en cuestionarnos qué puede ofrecer el pensamiento posmodernista como una concepción alternativa a la teoría de la organización, partiendo de la crítica de diversos elementos del modernismo, para lo cual revisamos los planteamientos de varios autores que podemos situar en esa perspectiva. En ese sentido, se discuten tres planteamientos que se han desarrollado con el enfoque modernista: la agencia racional, el conocimiento producido empíricamente y el lenguaje como representación.

Se considera que mediante su problematización desde otras corrientes teóricas, como las situadas en la posmodernidad, se les puede transformar en los siguientes conceptos: racionalidad comunal, construcción social y lenguaje como acción. Los posmodernistas hacen hincapié en temas como la reconstrucción y enriquecimiento de los métodos de investigación, la reflexión crítica, la formulación de teorías y de historias, así como mitos desde una perspectiva crítica y la acción escolar dentro de las organizaciones.

El pensamiento modernista tiene sus raíces en las concepciones filosóficas de Descartes, Locke y Kant en torno al individuo y al cosmos, después de lo cual

se ha tenido un gran avance tecnológico y un extraordinario crecimiento industrial. El modernismo se basa en el principio de la racionalidad del individuo y de la libertad de elección. Con esta óptica se han realizado estudios del pensamiento individual de trabajadores, empleados y gerentes, y el conocimiento de la organización se considera como el producto de la racionalidad individual del investigador.

El planteamiento de la figura de la agencia racional se basa en la concepción de la gerencia ideal, y la teoría de la contingencia revela decisiones que el gerente toma para crear el balance óptimo entre organización y medio ambiente. Por su parte, la administración estratégica se apoya en el principio de racionalidad individual. El problema central que se plantea en la crítica a esta concepción es a qué intereses sirve esta supuesta racionalidad individual en las organizaciones y en la sociedad como un todo, los resultados de la sociedad contemporánea no indican el uso de dicha racionalidad, sino al contrario, cuando presentan situaciones cada vez más irracionales, como se puede constatar en las tesis de Omar Aktouf, en un libro que se publicará próximamente, titulado *Mondialisation, Économie et Organisation: la Stratégie de L'autruche Rationnelle*.

Otro elemento de crítica es el conocimiento empírico a través de la observación, es decir, éste es un problema metodológico del cómo se genera el conocimiento. Para los empiricistas sólo lo observable se puede plasmar como proposiciones científicas hasta desarrollar sistemas de medición, determinación de variables y análisis multivariable, cuya complejidad en ocasiones lo hace apartarse de la esencia de los fenómenos observados.

Otros aspectos que se analizan son el lenguaje como representación, partiendo de la concepción de Locke de que las palabras son signos de concepciones internas, lo cual ha sido sometido a una crítica teórica y finalmente algunos aspectos críticos acerca del aprendizaje organizacional.

La visión posmodernista

Existe una corriente emergente que plantea una tendencia predominantemente crítica de las concepciones y prácticas modernistas que provienen de los social-construccionistas. Al respecto, Gergen y Thatchenkery (1996) consideran que Derrida (1997) ha criticado el planteamiento de que el proceso racional guía el comportamiento, es una forma cultural de vida, lo racional no es una victoria de una forma superior de lógica sino un juego con reglas dentro de una tradición cultural. Otras críticas de las corrientes feministas y de los multiculturales hablan de jerarquías que son determinantes en los grados de racionalidad, como los que han obtenido grados académicos, antecedentes culturales, líderes, entre otros. Basados en una concepción del lenguaje que depende de cooperación comunal de la acción de dos o más personas, se convierte en una adquisición comunal, por lo cual lo racional es inherente a formas de participación de este tipo, es una acción culturalmente coordinada.

Los reportes científicos no son interpretaciones de un espejo mental que reflejen observaciones o percepciones de lo que existe, el lenguaje obtiene su significado dentro de formas organizadas de interacción, desde el punto de vista posmodernista no es el reflejo del mundo, es su constitución, es en sí mismo una forma de acción. El posmodernismo critica que el objeto de estudio no esté constituido por las perspectivas de los investigadores.

Gergen y Thatchenkery (1996) plantean que las tecnologías de investigación pueden producir datos, pero la producción e interpretación de los mismos, inevitablemente se deben relacionar con las formas del lenguaje (creencias metafísicas, perspectivas teóricas, concepciones de metodología), establecidas dentro de las relaciones culturales, por lo tanto, la investigación falla en la verificación, falsifica o justifica una posición teórica. A mi juicio, considero que se puede caer en la producción de ideología para convencer tanto a individuos como a grupos sociales de que lo real es lo que ellos plantean, aun cuando socialmente se pueda percibir otra cosa, o bien se tergiversan los datos, elaborando un discurso que los utiliza en sentido antagónico, es decir, se puede manipular ideológicamente tal como lo hacen muchas "teorías" vigentes en la actualidad.

Se concibe la ciencia de la organización como una fuente que genera significados en la vida cultural, en sus descripciones, explicaciones, tecnologías y servicios a la organización, la ciencia es una fuente de significados culturales, por lo cual provee a las personas de implementos para la acción. De acuerdo con Gergen y Thatchenkery (1996), sus conceptos son usados para justificar varias políticas, separar o unir varios grupos, juzgar o evaluar individuos, para definir una organización, etcétera. Consideran que se puede desarrollar una literatura de autocrítica, debates acerca de las implicaciones culturales de su propia construcción. Constatamos estos planteamientos con el surgimiento y multiplicación de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) donde se realizan discusiones y propuestas al respecto desde diferentes grupos sociales, tales como feministas, grupos étnicos, emancipación crítica, humanismo radical, entre otros.

Se considera que el poder potencial de la ciencia de la organización son sus formas de lenguaje, sus imágenes, conceptos, metáforas, narrativas, en relación con la cultura, y el reto posmodernista es: "decir cómo podría llegar a ser", ofrecer nuevas formas de teoría y de interpretación, el reto de construir nuevas realidades.

Otra fuente de crítica al modernismo la encontramos en Robert Watson (1997) en su ensayo "Hacia una teoría del lenguaje en las organizaciones", en el cual destaca que ha emergido el uso del lenguaje híbrido, abstracciones, eufemismos y de compleja sintaxis conocida como *bureacratense*, sinónimo de



doble lenguaje utilizado para engañar y desinformar, lo cual lleva a un rompimiento de la comunicación entre la organización y su clientela. El autor considera que no existe suficiente investigación respecto a este fenómeno.

Para reenfocar el problema acerca del entendimiento del lenguaje, Watson, en el ensayo citado, revisa a Ludwig Wittgenstein,¹ quien en sus textos en los cuales aborda el significado y uso del lenguaje, plantea que el problema fundamental que limita nuestra habilidad para conocer la verdad es el lenguaje. Wittgenstein en su *Tratado Lógico Filosófico*, en su etapa temprana, busca el significado de una palabra y examina la relación entre la palabra y su significado con el lenguaje. Las palabras representan expresiones de sensaciones, nombran objetos y tienen significados, el significado se encuentra en el objeto, retrata hechos, hay una relación entre las palabras y aspectos del mundo, deberían corresponder los hechos a lo que se dice. Plantea que mediante el análisis del lenguaje se puede descubrir la realidad.

En su etapa final existe un cambio conceptual, su análisis del lenguaje pasa de pensamiento a la "acción" y de significado a "sentido", observa un mundo de significados relacionados con su uso práctico, no

se puede conocer el significado de una palabra sin conocer el medio donde se utiliza la palabra, es decir, su sentido, su uso en la práctica, el contexto y el significado en el cual se utiliza. Transita del lenguaje ideal al lenguaje ordinario, utiliza el concepto de metáfora o juegos de lenguaje para mostrar las múltiples y complejas vías de la función de la palabra, dado que tienen varios significados.

Watson (1997) plantea que el lenguaje de la burocracia ha emergido como producto de la modernidad, que es la vía de pensamiento respecto a los roles, campo y naturaleza de las organizaciones, además se caracteriza por las formas convencionales de poder y se apoya en conceptos como racionalidad, razón, especialización. Wittgenstein, en su etapa temprana, concebía que el lenguaje modernista separa hechos de moral y juicios de valor.

El lenguaje posmodernista de burocracia podría ser crítico del pensamiento contemporáneo de teoría de la organización, que está basado en nociones de poder, racionalidad excesiva, alienación, eficiencia, orden y conceptos limitados acerca de equidad, igualdad, moralidad y justicia, dicho posmodernismo proporciona una guía de los siguientes campos: escepticismo respecto a la aplicación de los principios de ciencia y

racionalidad a la teoría de la organización; escepticismo sobre la existencia de una base de conocimiento o hechos en la teoría de la organización; escepticismo concerniente a la habilidad para desarrollar leyes o principios universales para el estudio de las organizaciones.

El posmodernismo puede guiar esta deconstrucción y realizar un pensamiento crítico acerca de la burocracia, repensando los viejos problemas, explorando el uso impropio del lenguaje en todas las organizaciones. Las palabras usadas en la *bureaucratose* no corresponden a la realidad, es un doble lenguaje que se emplea en los discursos y que se ha convertido en el lenguaje de la burocracia, aunque ocurre en todo tipo de organizaciones, públicas, privadas y no lucrativas. Podríamos señalar que es una cultura universal en todas las organizaciones del mundo.

La *bureaucratose* distorsiona o revierte el significado de las palabras o proposiciones para confundir a la audiencia, evade la crítica y minimiza la responsabilidad de sus acciones, limita el pensamiento o manipula el lenguaje, es el lenguaje de la manipulación autoritaria, que es intencional, lo cual conduce finalmente a una falsa comunicación o a la desinformación.

La construcción social

Mary Boyce (1996) plantea el enfoque de construcción social, para lo cual se basa en que las historias contadas en las organizaciones ofrecen a los investigadores un punto de entrada al entendimiento y en la intervención en la cultura de una organización. Realiza una muy exhaustiva revisión bibliográfica referida a las corrientes del constructivismo social, simbolismo organizacional y teoría crítica, cada una de estas perspectivas incluye un punto de vista, una genealogía relativa al desarrollo de ideas y ejemplos de investigación de historias, que en conjunto proveen un enfoque interdisciplinario para la revisión de estudios en historias y cuentos organizacionales.

Boyce hace un análisis de los planteamientos de Berger y Luckmann (1967), que describen la construcción social como una mezcla de realidad social e interacción simbólica, plantean que la realidad que colectivamente experimentamos está construida por nuestras interacciones sociales, empiezan con la necesidad universal de significado y orden, proponien-

do que los individuos se comprometan en la construcción de su significado personal, lo cual colectivamente se emplea en la construcción de una realidad social.

En una primera generación, la construcción de la realidad social se comparte entre todos los participantes, como si dicha realidad se comunicara y pasara de una generación a otra, como un deseo para integrar a una nueva generación dentro de la realidad corriente, como una necesidad de integración que se cree motiva la legitimación. Los autores citados consideran que ésta es un proceso por el cual las personas construyen explicaciones y justificaciones para los elementos fundamentales de sus tradiciones.

Boyce analiza a McWhinney (1984), quien propuso que una perspectiva acerca de realidades alternativas es un mejor camino para entender las diferencias fundamentales en cómo las personas ven la realidad, en dos dimensiones: la conexión del universo y la libre voluntad. Su modelo describe cuatro diferentes realidades: unitaria, sensorial, mítica y social.

Los estudios de Boyce (1995) explícitamente conectan la construcción social de interacción simbólica, las organizaciones y las historias, es decir, establecen una perspectiva de construcción de la realidad social con historia y organización, aunque hay otros trabajos que examinan la relación entre construcción de la realidad social, participación de creencias e ideología organizacional. Las investigaciones han demostrado que las historias son útiles para la socialización de los nuevos miembros y facilitan su incorporación, pueden ser un indicador de adaptación, un vehículo de control social y su significado puede desarrollarse consciente o inconscientemente.

Otro aspecto abordado por Boyce en el ensayo citado es el simbolismo organizacional que involucra la construcción de significado en las organizaciones y lo vincula a la forma. Analiza a Dandridge *et al.* (1980), que entre otros, lo definen como el que "expresa el carácter fundamental, la ideología o el sistema de valores de una organización". Consideran que los símbolos que apoyan aspectos de la vida organizacional son las historias, los mitos, las ceremonias y los ritos, el logo de la compañía, anécdotas y bromas.

Boyce aborda también el paradigma funcionalista, que enfatiza el uso de símbolos para el mantenimiento del orden social, las metáforas relativas a esta corriente son la organísmica, la cibernética, la cultural y la teatral. En esencia, el simbolismo es útil para el

orden organizacional. Se han realizado investigaciones de identificación de funciones para estudiar significados y procesos, entre cuyos autores cita a Goffman (1959) y Wilkins (1983). En el paradigma interpretativo que explica la construcción de significados con el apoyo de símbolos, sus metáforas son: haciendo-sentido, textos y juegos de lenguaje, su objetivo es entender e interpretar el cómo ocurren los procesos (Boyce, 1996).

Boyce considera que el paradigma radical humanista enfatiza el uso patológico de símbolos, la metáfora es la de prisión psíquica, la cual se enfoca en el uso de símbolos para alienar, a las personas se les ve como atrapadas por sus propias construcciones sociales conscientes o inconscientes. Los investigadores han examinado las formas simbólicas en las organizaciones para evidenciar la prisión psíquica, se utilizan para el control ideológico y preservar los intereses de aquellos que están en el poder, son instrumentos de dominación. Las investigaciones se han enfocado en las vías en las que se sustenta la ideología social dominante, entre cuyos autores cita a Giroux (1994) y Sievers (1986). Giroux examina el uso de la cultura popular para apoyar la ideología dominante.

Boyce considera que la literatura se ha extendido a la sociología, filosofía, criticismo social, educación y estudios organizacionales que sustentan la perspectiva crítica en autores como Gramsci, Burrell, Calas, Freire y Mills. Algunos de los trabajos de dichos autores forman parte del modernismo y del posmodernismo. Giroux (1994) propone, de acuerdo con Boyce, llamarle posmodernismo crítico, en el cual incorpora estructuras y expresiones de opresión tanto en niveles macro y micro, realizando sin concesiones un examen y deconstrucción de asunciones, normas y lenguaje, entre otros.

Mitos e historias organizacionales desde una perspectiva crítica

Boyce también analiza el planteamiento de Bowles (1989), quien examina las relaciones entre mitos y significados en organizaciones. Su tesis esencial plantea que como se avecina la decadencia del significado social de la Iglesia, ahora muchas personas lo buscan en las organizaciones, y se refiere a un análisis de cinco ideologías gerenciales dominantes:

estructuralismo, psicologismo, bienestar, legalismo y consensualismo. De acuerdo con este autor, las ideologías gerenciales sirven para atar al individuo a la organización y las historias organizacionales se utilizan para promoverlas. El concepto central de estas ideologías es la motivación y las historias se refieren a propósitos, motivación, sentido de grupo y éxito.

Bowles (1989) expresó que la comunicación simbólica es imposible donde prevalece una ideología de eficiencia técnica. La "cultura corporativa" representa el más reciente de una serie de esfuerzos diseñados para disimular la tentativa con el fin de manipular los intereses del empleado en el servicio de la gerencia. En el mismo sentido, Boyce se refiere a lo planteado por Silver (1987), quien considera que las historias organizacionales se usan para desarrollar y sustentar la cultura corporativa. La tensión básica que existe entre la necesidad para el control y la necesidad para participar descansa en cada intento de la gerencia para demostrar cómo los intereses individuales se pueden cumplir con el alineamiento con la gerencia. Debido al inevitable conflicto de intereses en las organizaciones derivadas de posiciones de clase, hay escepticismo de que las estrategias gerenciales tengan la intención de servir a los intereses de todos, en lo cual también coincide con Bowles (1989). Propone la mitología creativa, que permite al individuo tener para sí un modelo de actividades mediante el trabajo y la vida en general, donde sus potencialidades cognitivas y afectivas se pueden ejercitar operando en el medio ambiente, lo que es distinto a ser un mero sujeto.

Boyce analiza a otro autor, Sievers (1986), quien expresa que la motivación se puede convertir en un sustituto para el significado, como el significado en el trabajo se destruye, las personas necesitan incrementar la motivación externa. Los hacedores de significado cultural dirigen la fragmentación y alienación que está en el surgimiento de la gerencia moderna mediante el uso de mitos e historias, por lo que criticó la gran escala de prescripciones culturales que se promueven como caminos para alienar empleados.

Otros autores citados y analizados por Boyce son Ingersoll y Adams (1983), quienes señalan que los metamitos se refieren a una técnica de orientación racional enfocada hacia tareas y relaciones, que es una insuficiente sustitución para el significado, porque está deshumanizando y negando el espíritu.

En esta misma temática, Boyce considera necesario plantear la visión interdisciplinaria, que responde a diversos planteamientos, es decir, cómo las personas entienden y experimentan la realidad cuando existen distintas perspectivas dentro de la misma organización, en lugar de una sola realidad, ya que son múltiples realidades que deben descubrir, oír, hablar y entender. También existen diversos caminos donde el significado toma forma y se expresa, el simbolismo organizacional se convierte en un caleidoscopio de símbolos y significados. En esta perspectiva se tiene una conciencia de los procesos de dominio y democratización en las organizaciones que hacen visible el uso de historias para reforzar y apoyar la cultura organizacional.

Esta perspectiva tiene fortalezas y debilidades, las primeras son el reconocimiento de los siguientes aspectos: todos los miembros y grupos de la organización son hacedores de significados, los símbolos son expresión de significados, hay múltiples realidades, perspectivas y voces dentro de la organización, la dinámica del poder se está usando para apoyar la ideología dominante, la emancipación es un aspecto esencial de la democracia. Dentro de las segundas, no hay bases empíricas y hechos que no demanden objetividad.

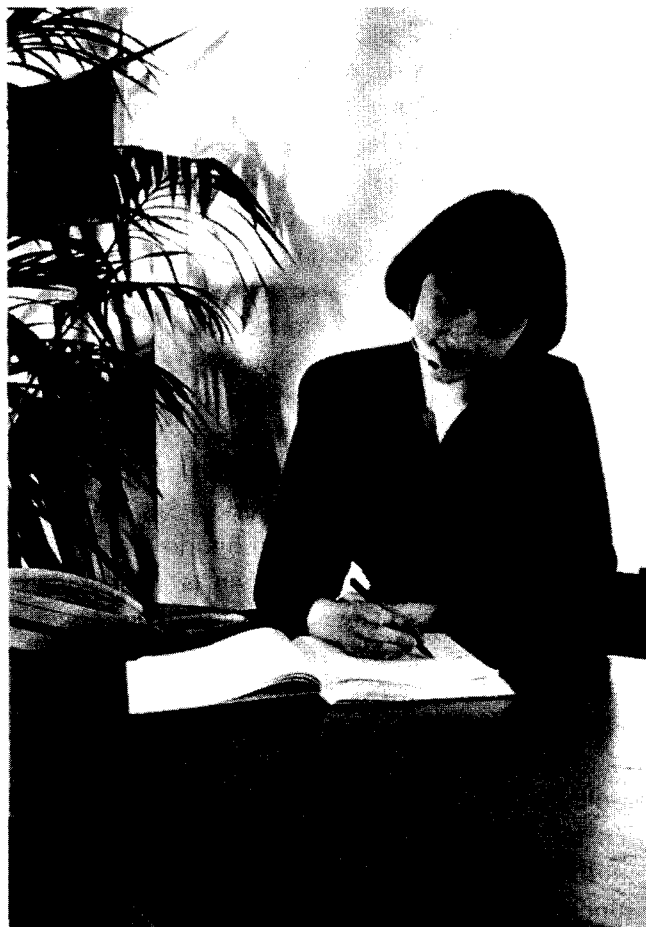
De acuerdo con Boyce, la investigación acerca de historias y cuentos organizacionales está construida con el apoyo de mitos y narrativas que incluye visiones de folcloristas, antropólogos, sociólogos y teóricos de la comunicación y la organización, es decir, propone trascender lo interdisciplinario para arribar a la multidisciplinaria.

En relación con la comunicación, Boyce considera que el discurso retórico tiene larga tradición e incluye argumento y narrativa. El estudio de historias organizacionales ocurre dentro de la narrativa que de hecho es el relato de dichas historias. Este paradigma presenta una filosofía de la razón, valor y acción, de acuerdo con la revisión que hace de Fisher (1987), y provee de una lógica para valorar las historias y la manera para aprobarlas como las bases que ayudarán a decidir y a actuar. Implica una visión filosófica de la comunicación humana, la cual se puede interpretar y criticar por su coherencia y fidelidad, y vincularla a las acciones tomadas por las personas. Agrega que el mundo es un conjunto de historias que se pueden elegir para vivir la vida en un proceso de continua recreación, y la base filo-

sófica es la ontología. La narrativa considera las historias como una manera fundamental en la cual las personas expresan valores y razones, y subsecuentemente toman decisiones.

Dentro de las historias y mitos organizacionales, Boyce plantea que Mitroff y Kilmann (1975) definieron al mito épico como la conquista de la calidad única de la organización, lo cual da significado a sus miembros y es útil en la orientación de los nuevos integrantes. En este texto, los autores tomaron como aspecto sobresaliente el uso de historias para resolver problemas organizacionales, para lo cual plantearon historias acerca de una organización ideal y después acerca de la organización actual.

Boyce concluye que los cuentos se deben considerar como un proceso, la remitologización puede revitalizar la cultura organizacional, es un proceso usado en organizaciones para interpretar y entender la simbología, traerla a la conciencia y tener capacidad para renovar la organización, tal como lo plantean algunos autores que ella analiza, como McWhinney y Battista (1988). Boyce atribuyó el desarrollo de estos procesos a los trabajos acerca de



símbolos de los jungianos, el símbolo es una expresión del inconsciente. Para regresar a la conciencia el encuentro de ideales que ayudan a establecer y mantener la identidad es necesario tres etapas: traer los mitos a la conciencia organizacional, revivir los mitos encontrados y reentregar los mitos revitalizados.

El esencialismo psicológico

Otro elemento de crítica al modernismo y aportación de elementos de aproximación al posmodernismo lo encontramos en Keneth Gergen (1996), en su ensayo "De lo esencial a lo sublime", en el cual parte del esencialismo psicológico—los individuos poseen mecanismos o procesos mentales específicos— que ha servido como aspecto central en las características de la tradición cultural occidental, cuyo planteamiento proviene de la filosofía aristotélica que elaboró la formulación de vida mental, y de la teoría del conocimiento de Platón con el concepto de realidad de ideas puras que condujo a una creencia preliminar de la preminencia de un interior psicológico. Posteriormente, el concepto del alma en el cristianismo llevó a la creencia de un mundo interior, siempre presente para entender la acción humana.

De acuerdo con Gergen, posteriores desarrollos consideraron como real y posible la existencia de la vida interior más importante que el mundo material externo. En ese sentido, se ha objetivizado el mundo psicológico, en el cual existen actitudes, intenciones, ideología, subjetividad o autorreflexión.

El esencialismo psicológico provee las bases para el proceso de autoentendimiento y autorrealización, la tradición proporciona al individuo razones para la construcción de su valiosa identidad personal, con lo cual desarrollará su vida interior. Sin embargo, esta corriente de pensamiento se ha ido erosionada, hay una pérdida de credibilidad en la subjetividad, y una de las causas es la tecnología, por lo que Gergen se cuestiona qué es lo que deben hacer los participantes de la cultura occidental para mantener sus creencias en un específico mundo psicológico, a lo que responde que él está aportando un enfoque sociolingüístico.

En tal sentido, el autor citado considera que el mundo interior adquiere credibilidad derivada de distinciones necesarias para describir o explicar condi-

ciones mentales, sin el vocabulario no podría ni describirse ni explicarse; de no existir un amplio acuerdo acerca de los términos prevalecería la ambigüedad (miedo, enojo, tristeza). Por otro lado, términos como ansiedad existencial, *stress* posttraumático, desapego, entre otros, para la mayoría es jerga o lenguaje culto. Existe acuerdo que ciertas acciones son manifestación de específicos procesos internos, como un proceso de pensamiento racional, en el cual hay un amplio acuerdo de que algunas maneras de hablar son indicativas de cierto grado de inteligencia o de conocimiento superior. Sin embargo, dentro del conjunto de emociones en el cual se ha acumulado conocimiento científico, no ha sido incorporado el amor, cuyo concepto se ha usado para explicar diferentes situaciones.

El autor considera que es necesario destacar el contexto de expresión, pues los predicados mentales adquieren concreción en virtud del amplio acuerdo en el contexto en que se usan, podemos decir que identificamos estados mentales, en parte por las condiciones en las cuales se manifiestan las expresiones (las lágrimas en funeral son diferentes a las de una boda). El desarrollo tecnológico y sus expresiones en medios de comunicación (radio, televisión, en transporte, autos), y la irrupción de las computadoras personales han erosionado la homogeneidad del discurso de siglos pasados respecto a la expresión del ego. Los cambios que han producido son la expansión exponencial de nuestras potencialidades para relaciones significativas, en todo el mundo se han incrementado las relaciones y los compromisos entre los individuos, y se observa un mundo socialmente saturado, según Gergen, quien agrega que sabemos más, vemos más, nos comunicamos más y nos relacionamos más que antes.

La pregunta que surge es hasta qué punto estos desarrollos afectan nuestros compromisos en el mundo mental. Gergen considera que las tecnologías minan las condiciones de homogeneidad en las cuales descansan dichos compromisos. Entraríamos entonces a una situación inmersa en una plétora de entendimientos de acuerdo con las características particulares (etnias, grupos raciales y religiosos, regiones geográficas y nacionalidades). Con la saturación social hay una explosión en el vocabulario del interior y hay nuevas olas de discursos, por lo que el vocabulario aceptado en el mundo mental es desafiado, hay actitud contestataria a las formas comunes de expresión y

su contexto puede ser ambiguo, y con ello se vuelve difícil determinar el contenido preciso que debe tener el ego psicológico, qué acciones constituyen su expresión, dónde y cuándo ocurren y a qué propósitos sociales debe servir. Como manifestaciones de los cambios está el surgimiento del movimiento de deconstrucción del ego, el individuo como una terminal y el ser cibernético, se reemplaza a la persona real con impulsos electrónicos, se detecta ambivalencia en relación con la realidad y con la importancia del mundo interior que conduce al escepticismo y finalmente al nihilismo psicológico, la existencia vacía, la pérdida de la identidad.

Concluye el autor con un deseo: resucitar y resignificar el concepto de lo sublime como una fuerza y un poder que genera relaciones y articulaciones sociales o de grupo.

El aprendizaje organizacional

El ensayo de Eric Tsang (1997) plantea que el término *aprendizaje organizacional* tiene poco consenso en términos de definición, perspectiva, conceptualización y metodología. Examina la dicotomía entre dos principales corrientes teóricas, la primera responde a “¿cómo debería aprenderse en la organización?”, la segunda responde a “¿cómo hacer el aprendizaje en la organización?”. La capacidad de aprendizaje y aprendizaje organizacional se podrían convertir en conceptos claves del pensamiento administrativo de los años noventa, y el aprendizaje organizacional en una ventaja competitiva en industrias de conocimiento intensivo y una organización más efectiva lo será por su capacidad de aprendizaje.

Al respecto, a juicio de Tsang, los investigadores han generado una gran cantidad de prescripciones que carecen de un sólido fundamento empírico, y por otro lado, algunas investigaciones son muy descriptivas de cómo es el aprendizaje en las compañías, las cuales responden respectivamente a las preguntas planteadas. El concepto aprendizaje organizacional es complejo y multidimensional, y cada investigador ha creado su propia definición con diferentes enfoques, entre otros, desde la perspectiva cultural, aspectos cognitivos como conocimiento, entendimiento; cam-



bios del comportamiento que significan las lecciones aprendidas por la organización que tendrían un impacto en el comportamiento futuro.

También aprendizaje organizacional se asocia con mejoramiento en la ejecución, cuando se incrementa la efectividad en el comportamiento, y en el mejoramiento de tareas organizacionales. Sin embargo, el aprendizaje no siempre conduce a lo anterior, sino sólo de acuerdo con el autor citado, cuando el conocimiento obtenido es exacto, incluso si consideramos la implementación, la exactitud es una condición necesaria pero no suficiente para mejorar la ejecución.

El mejoramiento del aprendizaje no es fácil, especialmente si se refiere a aprender a partir de la experiencia. En el aspecto individual se han identificado errores humanos y en el organizacional se

complica la difusión de datos y pueden ocurrir distorsiones o errores, los subordinados tienden a manipular la información para su propio beneficio. Otras definiciones señalan que el aprendizaje sólo es el mejoramiento del conocimiento, incrementar la capacidad de la organización para una mejor ejecución.

Las lecciones aprendidas en el pasado son una importante fuente de conocimiento para los miembros de la organización, de las cuales se pueden obtener prescripciones. Sin embargo, el autor critica el método de múltiples consultores que presentan un modelo de aprendizaje organizacional, el cual, se supone, se puede aplicar universalmente como si existiera un estilo ideal o se describe en términos abstractos.

Tsang concluye que es necesario profundizar acerca de cómo las organizaciones aprenden en diferentes culturas. Sugiere que se deben estudiar más los métodos de investigación descriptivos; es necesario tener un entendimiento de las relaciones entre las principales variables como efectividad del aprendizaje, tamaño, estructura organizacional, formalización, cultura corporativa, ejecución, entre otros. Considera que el siguiente paso es formular prescripciones basadas en los estudios descriptivos.

En la misma temática del aprendizaje organizacional, encontramos a Alastair Bain (1998), quien señala que los mecanismos de defensa pueden ser evidentes en la estructura organizacional, en sus procedimientos, sistemas de información, roles, en su cultura, en la brecha entre lo que la organización dice que hace y lo que realmente está haciendo. Estas defensas sociales las crean inconscientemente los miembros de la organización mediante sus interacciones y su primera tarea es expulsarlas, ya que afecta la capacidad de aprender. Refiere el autor que E. Jaques (1955) introduce el concepto de defensa social contra la ansiedad, ya que pueden llegar a la despersonalización y a la reducción de significancia del individuo, lo cual reduce el peso y la responsabilidad en la toma de decisiones, lo cual lleva a la subestimación de las posibilidades del desarrollo personal y a evadir el cambio.

Bain considera que existen limitaciones conceptuales de P. M. Senge (1992), quien no define lo que es aprendizaje organizacional, sólo enuncia los distintos aspectos de la organización que aprende: sistemas pensados, dominio de la materia, modelos mentales,

visión compartida y aprendizaje en grupo, y expresa que todos los elementos combinados contribuyen a que la organización aprenda. Omite los procesos inconscientes que influyen en la conducta individual, grupal y organizacional, que es la mayor debilidad de la teoría del aprendizaje organizacional.

Respecto a los mecanismos de defensa contra el aprendizaje y el cambio consecuente, Bain (1998) señala que aprender, sea en el plano individual, grupal u organizacional, requiere renunciar a la ignorancia o al conocimiento de un asunto. Si esto último es aprender y por lo tanto cambiar, es como la minimuerte de una manera de ser y consecuentemente tendrá resistencias.

Bain presenta estudios de casos de aprendizaje (en el hospital, en la escuela), en los que aplicó métodos de investigación-acción, delineó las condiciones para el aprendizaje organizacional: una ampliación de la tarea principal, un compromiso con el proceso de cambio de los actores, el respaldo del líder, la interdependencia entre el individuo y el grupo y sobre todo, la presencia de espacios para la reflexión y el aprendizaje que son propicios para concientizar acerca de la necesidad del aprendizaje y el cambio.

Introduce conceptos como "sistema de defensa de dominio", donde "sistema de dominio" se refiere al conjunto de organizaciones con tareas principales similares, lo cual hace factible que pongan en juego mecanismos contra la ansiedad que produce el cambio. Asimismo, fue muy importante la definición de aprendizaje organizacional aplicada, el crecimiento de la capacidad, entendida ésta como la coevolución del contenedor organizacional y el contenido, en el cual los términos contenedor y contenido suministran el puente entre aprendizaje individual y organizacional.

Conclusiones

Es importante retomar los elementos críticos en la construcción del conocimiento para el estudio de las organizaciones, los cuales se refieren desde la metodología utilizada, que muchas veces por el grado de complejidad del instrumental empleado se puede olvidar la esencia de los problemas a investigar, hasta el arribo a interpretaciones de la realidad altamente ideologizadas.

También se critica la validez universal del conocimiento que pregonan diversas concepciones teóricas, pues sus principios como el de *racionalidad* no son aplicables en forma general, ni son tan racionales como ellas suponen si se considera el contexto social, pues existen grupos sociales y regiones en las cuales se dan particularidades que permiten escapar de la universalidad. En ese sentido, la globalidad no ha homogeneizado a los países y a las organizaciones, sino que es excluyente y tiende a polarizar, aunque el discurso dominante proveniente de investigaciones nos plantea lo contrario y los datos parciales se presentan para justificar posiciones ideológicas.

Habría que cuestionar si tales interpretaciones ideologizadas no responden a intereses predeterminados, por lo cual, tal como lo señalan diversos autores, emerge un lenguaje híbrido, abstracciones, el doble lenguaje que intenta enmascarar la realidad utilizada para engañar y desinformar, rompiendo la comunicación entre la organización y su clientela o la organización gubernamental y la sociedad o nos conduce a una problemática muy actual, el divorcio todavía no explicado entre partidos políticos y la sociedad, o "explicaciones" acerca de quiebras bancarias que hacen aparecer como víctimas a esas organizaciones. En tal sentido, muchas investigaciones y sus resultados se usan tanto para apoyar la ideología dominante con el fin de atar al individuo a la organización mediante la cultura corporativa. Por tanto, debemos inclinarnos hacia la recuperación de la historia desde una perspectiva crítica, en la cual prevalezcan los ideales que nos ayuden a mantener nuestra identidad.

Notas

- ¹ Filósofo austriaco, entre las obras que revisa Watson se encuentran el *Tratado Lógico Filosófico* de 1921 e *Investigaciones filosóficas* de 1953.

Fuentes Bibliográficas

- Berger, H. S., y T. Luckmann (1967), *The Social Construction of Reality*, Nueva York, Anchor.
- Burrell, Gibson y Morgan Gareth (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, New Hampshire.
- Derrida, J. (1977), *Of grammatology* (G. C. Spivak, trans.). Baltimore, MD: John Hopkins University Press.
- Fisher, W. R. (1987), *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value, and Action*, Columbia, SC, University of South Carolina Press.
- Gergen, K. (1996), "Technology and the Self. From Essential to the Sublime", en Grodin y Lindlof (eds.), *Constructing the Self in a Mediated World*, Estados Unidos, Sage.
- Giroux, H. A. (1994), *Disturbing Pleasures: Learning Popular Culture*, Nueva York, Routledge.
- Goffman, E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, Nueva York, Doubleday.
- Jaques, E. (1955), "Social Systems as a Defence Against Persecutory and Depressive Anxiety", en M. Klein, P. Heimann y R. Money-Kyrle (eds.), *New Directions in Psycho-analysis*, Londres, Tavistock Publications.
- Senge, P. M. (1992), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Sydney, Random House Australia Pty. Ltd.
- Wilkins, A. (1983), "Organizational stories as symbols which control the organization", en L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, y T. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism: Monographs in Organizational and Industrial Relations*, vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 81-92.
- Bain, Alastair (1998), "Social Defenses Against Organizational Learning", en *Human Relations*, vol. 51, issue 3, pp. 413-429.
- Bowles, M. L. (1989), "Myth, Meaning, and Work Organization", en *Organization Studies*, 10(3), pp. 405-421.
- Boyce, Mary E. (1996), "Organizational Story and Storytelling: a Critical Review", en *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9, núm. 5.
- Dandridge, T. C. , y I. Mitroff y W. F. Joyce (1980), "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis", en *Academy of Management Review*, 5(1), pp. 77-82.
- Gergen, K. y T. Thatchenkery (1996), "Organization Science as Social Construction: Postmodern Potentials", en *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 32, issue 4, pp. 356-377.
- Ingersoll, V. H., y G. B. Adams (1986), "Beyond Organizational Boundaries: Explaining the Managerial Myth", en *Administration and Society*, 18(3).
- McWhinney, W. (1984), "Alternative Realities: Their Impact on Change and Leadership", en *Journal of Humanistic Psychology*, 24(4), p. 7-38.
- McWhinney, W. y J. Battista (1988), "How remythologizing can revitalize organizations", en *Organizational Dynamics*, agosto.
- Mitroff, I. , y R. H. Kilmann (1975), "Stories Managers Tell: A new tool for Organizational Problem-solving", en *Management Review*, julio.
- Sievers, B. (1986), "Beyond the Surrogate of Motivation", en *Organization Studies*, 7(4), p. 355-351.
- Silver, J. (1987), "The Ideology of Excellence: Management and Neo-conservatism", en *Studies in Political Economy*, núm. 24, agosto, p. 105-129.
- Tsang, E. (1997), "Organizational Learning and the Learning Organization: a Dichotomy between Descriptive a Prescriptive Research", en *Human Relations*, vol. 50, issue 1, pp. 73-89.
- Watson, Robert (1997), "Wittgenstein on Language: Toward a Theory (and the study) of Language in Organizations", en *Journal of Management History*, vol. 3, issue 4.

Publicaciones Periódicas