

## **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 posición de coordinación 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 este modo de comprender a la organización, no se ajusta 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 habíamos 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 revisaremos 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 podremos 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. Aquí ha definido como centro de interés cómo las ciencias sociales postmodernas se han constituido 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 este; 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 pasaremos 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.

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 persistentes 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 señalarán 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. Pero pasemos a 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 (Cognitivo/Funcionalista)

---

*“... ¿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 señalamos, 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. Entendiendo el proceso de organizamiento como un proceso cada vez más



dinámico, en constante movimiento, como 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.

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 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 mostraremos 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 bastamente citado en la literatura organizacional postmoderna (...) es Manell 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 incorporan 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>23</sup>, la paulatina transformación de Rusia y la zona de dominio ex soviético en economías de mercado<sup>24</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.
- 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.

---

<sup>23</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.

<sup>24</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.

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*, lo 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-Industria*. Esta nueva sociedad que emerge queda descrita en cambios político y social, 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 una completa descripción 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.

Efectivamente, quienes sostiene 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*. La gestión consiste en “proporcionar el saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados” (Druker, 1992; p. 58), por ello “es el órgano genérico de la sociedad del saber” (Druker, 1992; p. 59). 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; 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 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. Especial atención tiene entre los aspectos del contexto que se suelen destacar, 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
- 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, conllevando consigo transformación y disminución de 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 estable 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 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 se desempeñan éstas. 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 sus miembros tan frustrantemente complejo, como estimulantemente 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 n el trabajo y en las relaciones de empleo, intentando reducir la incertidumbre, 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>25</sup>.

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

Efectivamente, 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).

---

<sup>25</sup> La cursiva es mía.

## ***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, 1993). 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, administrar 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 Hassar (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>26</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.

---

<sup>26</sup> En este punto la referencia a Castells (1997) es explícita en Lee y Hassard (1999)

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).

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 bajo 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>27</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

---

<sup>27</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.

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 (1992) 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.

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

---

Tal como fue descrito en la primera parte, el ensamblaje de la teoría organizacional dominante la ha constituido como de carácter 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. Subjetividad que es comprendida como un complejo entramado de motivaciones y rasgos personales 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 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 1999; Gergen y Thatchenkery, 1996).

De modo que a partir de la muestra sinóptica de la crítica al modelo cognitivo, se 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 agregamos 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, en tanto aspecto constitutivo del ser humano, esta es efectivamente reconocida como 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>28</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 (...), 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 podemos ver, la idea de una mente individual organizada bajo la existencia de diversas reglas gramáticas de carácter limitado que permite una serie ilimitada de performances lingüísticas determinará el desarrollo del cognitivismo.

---

<sup>28</sup> Todas las traducciones realizadas de esta obra son propias.

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 ocupa un rol fundamental, sin embargo, es un dispositivo transparente que permite representaciones adecuadas a la realidad, adecuación que es constatable mediante la correcta adaptación a la realidad que logra la organización mediante 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 cognitvismo, paralelamente distintas perspectivas en torno a qué es el lenguaje se desarrollarían en una dirección opuesta al cognitvismo 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, según se expuso; 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 cognitvismo 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 cognitvismo 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 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, 1966). 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 lo 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, como lo habíamos hecho, 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 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, de 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, la cognitivo funcionalista, 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*, tal como se plantea 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, divorciada 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>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Tal como veremos Hassard (1993), Gergen (1992 y Gergen y Thatchenkery, 1996), Cooper y Burell (1988) y Chía (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.

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 racional en la producción de todo conocimiento.

## **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

---

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).

modificación observada que origina una nueva situación estabilizada, un nuevo congelamiento, distinto a la anterior<sup>30</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 que aparecen ante una observación anclada en la tradición modernista 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 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

---

<sup>30</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.

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 la 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 distinta 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. Una comprensión imposible bajo ontologías más bien realistas, que permitiría nuevas formas no sólo de comprensión, sino que de acción, absolutamente distintas a las prescritas para la teoría organizacional dominante.

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. “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). Tal como defienden estos autores, he aquí la *ventaja* de utilizar una perspectiva ontológicamente relativista en el marco de los estudios organizacionales y en la administración.

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 ¿cuán 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 replantamiento 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>31</sup>.

---

<sup>31</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 compuesto 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”

---

Tal como revisamos, 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 veremos 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 postmodernos de las organizaciones.

Para articular esta descripción he utilizado principalmente los textos de Cooper y Burrell (1988), *Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction*, de Hassard (1993), *Postmodernism and organizational analysis: an overview*, de Chia (1995), *From modern to postmodern organizational analysis*, de Gergen y Thatchenkery (1996), *Organization science as social construction: Postmodern potentials*, de Kilduff y Mehra (1997), *Postmodernism and organizational research*, y de Calás y Smircich (1999), *Past postmodernism? Reflections and tentative directions*.

En todos estos textos, 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. Tal como se había manifestado, 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) el concepto 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 que se logran en la estabilización de lo procesual mediante la noción de organización como entidad estable, procesos garantizado por las actividades formalizadas, como la mantención de una estructura organizacional, no es sólo la mantención de lo propio y metódico, sino también de *lo oficial* (ver Cooper y Burrell, 1988; p. 108).

Sin embargo, según Chía (1995) estos 'efectos' sociales tales como 'individuos' y 'organizaciones' nos aparecen como entidades unificadas y discreta 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.

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 reronamiento. 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, permitiendo reflejarla, sosteniendo así una noción de lenguaje individualizado y descontextualizado coherente con el modelo cognitivista.

Sin embargo la 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 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, y esas convenciones no obedecen a una estructura abstracta suprasocial, sino que están determinadas por las maneras de hablar de una comunidad, determinándose así histórica y culturalmente.

El lenguaje contextualizado ya no puede ser ofrecido como una estructura abstracta, fundamento seguro, ahistórico y estable para el conocimiento. 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 son inscritos (Cooper y Burrell, 1988). En este contexto la organización necesariamente resulta como un proceso que ocurre al interior de la sociedad, contextualizado por ella, reproduciendo discursos inscritos 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.

De este modo el centro del análisis organizacional que considere a la organización como un flujo social vivo se centrarán 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***

Es así que 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, sujetos, organizaciones, 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 procesos 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 gurus 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 decontextualizadas de parte de las primeras de 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 apropiado de las posiciones dominantes en teoría social según Zamutto (1998), en este sentido, en psicología podemos 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.

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, crecientemente las nociones postmodernas se posicionan cada vez con más fuerza.



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 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 veremos a continuación, las distintas formas que ha(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.