

ISSN: 1852-0774

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Instituto de Investigaciones en
Administración, Contabilidad y Métodos
Cuantitativos para la Gestión
Sección de Investigaciones Administrativas**

**CENTRO DE INVESTIGACIONES
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



Subsidio otorgado por la Universidad de Buenos Aires



**CENTRO DE INVESTIGACIONES
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Documento de Trabajo
Año 5 N°2**

***METODO CUALITATIVO APLICADO A LA GESTION DE
ORGANIZACIONES***

Proyecto de investigación

Director: Jose Serlin

**Adriana Fassio, Carlos Altschul, Alejandro Estévez,
Rubén Rojas Breu, María Cristina Arriaga, Raúl R. Oviedo**

Documento de Trabajo

Año 5 N° 1

Editor Responsable:

Centro de Investigaciones
en Administración Pública

Director: Lic. Isidoro Felcman

Subdirector: Dr. José Serlin

Secretario Académico: Dr. Gustavo Blutman

Coordinadora Técnica: Lic. Daniela Navarro Brandán

Av. Córdoba 2122, 2do. Piso C1120AAQ.Ciudad de Buenos Aires
Correo Electrónico: ciap@econ.uba.ar www.econ.uba.ar/ciap.htm



Subsidio otorgado por la Universidad de Buenos Aires



INDICE

Prefacio	Pág. 5
Metodología cualitativa para el análisis de los imaginarios sociales en las organizaciones. Reflexiones sobre un estudio de casos. Adriana FASSIO	Pág. 11
Desafíos metodológicos de la Investigación cualitativa en marketing. María Cristina ARRIAGA y Raúl Ricardo OVIEDO	Pág. 27
Incidir: De a uno se recoge el mistol. Carlos ALTSCHUL	Pág. 57
Segmentación, posicionamiento y marca: su abordaje desde el Método Vincular. Rubén ROJAS BREU	Pág.103
El lado oscuro de las organizaciones. Alejandro ESTEVEZ y José SERLIN	Pág.135
Teoría de los juegos como perspectiva para la Integración de campos disciplinares organizacionales. José SERLIN	Pág. 171

PREFACIO

Este libro contiene – en forma sintética – las exposiciones de la IIª Jornada de Métodos Cualitativos aplicados a la Gestión de Organizaciones. Como se ha expuesto en la Jornada anterior, el objeto de estas Jornadas es introducir rigurosidad metodológica en los estudios de gestión organizacional superando los discursos que tienen como antecedentes solo a la experiencia reiterada suponiendo que por su repetición alcanzan el “status” de conocimiento, y sin necesidad de introducir todos los requisitos de la metodología cuantitativa que frecuentemente no considera - abstrae - variables relevantes sustantivas solo porque no “caben” en el método.

En el primer trabajo, Fassio introduce el concepto de imaginario social como productor de la realidad organizacional, como alternativa al concepto de ideología, con la función de asegurar un mínimo de cohesión/ consenso en profesores y alumnos sobre la enseñanza de la ética. Profundizó en las acciones consideradas éticas / no éticas en la práctica profesional de los administradores así como sobre los métodos y actitudes en el proceso de enseñanza profesores y alumnos sobre la enseñanza de la ética en las carreras de administración de las universidades nacionales de La Plata y Buenos Aires. Considera que los abordajes

cualitativos, que suponen la construcción del dato de modo inductivo, conforman estrategias de gran utilidad para estos fines.

En el segundo trabajo, Arriaga y Oviedo apuntan directamente a la selección metodológica cualitativa/cuantitativa en la investigación en marketing. Afirman que los estudios cuantitativos son los únicos que permiten hacer inferencias acerca de la población en estudio con un cierto grado de confianza y un error determinados de antemano. Para que esto sea así, los encuestados deben ser seleccionados en forma probabilística. Sin embargo, una vez hecha la selección, todos los detalles deben investigarse con métodos cualitativos en los que hay interdependencia en la relación sujeto-objeto de estudio. Se trata de encontrar el paradigma a través del cual el individuo o el grupo estudiado interpretan la realidad del fenómeno que se estudia. Este trabajo focaliza en las técnicas cualitativas, generalmente basadas en el método inductivo. Un progreso que surge de esta investigación, es la introducción de la etnografía al marketing, en particular, la etnografía del consumidor. Es decir, que deben usarse ambos métodos para sus funciones específicas en el proceso investigativo

En el tercer trabajo., Altschul se refiere a lo que mi persona denominaba “alteridad” o Martin Buber titulaba “Tú y yo”.

Afirma que la intervención cualitativa es soportada por una contradicción: la que vira entre el deseo de incidir y la dificultad de ocupar el lugar del tercero. No apresura al lector en su propio modo de escribir sino que comprende que la compaginación puede leerse siguiendo la secuencia numeral de las páginas, pero que su expectativa es que el lector (el otro en este caso) elija su manera de abordarlo, se detenga de tanto en tanto y construya él mismo su escenario. Es notable su afirmación que “quienes aportan y quienes deciden configuran parejas desparejas, desarrollan una práctica sutil en varios tableros, tejiendo lazos entre intereses, pasiones y percepciones de la realidad, concertando límites con quien se sostiene en la jerarquía”

En el cuarto trabajo, Rojas Breu, en el marco del Método vincular, elabora detalladamente los conceptos de segmentación, posicionamiento y marca, usuales en marketing. Afirma que el mercado no es un conjunto homogéneo sino segmentado en diferentes conjuntos que tienen propiedades comunes, y se diferencia de los diversos enfoques que tienden a centrarse sea solamente en los oferentes, o sea solamente en las demandas para centrarse en el vínculo. El Método atiende simultáneamente oferentes y públicos caracterizándolos según la interacción en cada zona O-D (oferta-demanda). El paso siguiente es introducir la

marca, ya que toda zona de interacción oferta - demanda, „porque es el concepto que signa o delimita, "marca" la diferencia o el conjunto de diferencias en el vínculo entre una organización, referente, propuesta, servicio o producto y su demanda, respecto de la totalidad de los restantes vínculos O-D (o sea, respecto del resto de vínculos entre organizaciones, referentes, propuestas, servicios o productos y sus demandas). Por lo tanto, **la** marca es la relación entre las diferencias y su reconocimiento.

A continuación Serlin y Estevez se diferencian de los enfoques que subrayan las características positivas de las organizaciones como creadoras de riqueza material y social, para enfocar un aspecto poco tratado en la literatura del management que se enfoca en las últimas décadas y se denomina “el lado oscuro de las organizaciones”. Se refieren al conjunto de efectos negativos que derivan, surgen o son resultado de las organizaciones, por las organizaciones o a partir de ellas. Luego de una presentación global, enfatizan en el denominado ostracismo organizacional un fenómeno nacido en la Grecia clásica y que ha sido adoptado por las organizaciones como método de castigo, pero que no ha recibido atención en el estudio organizacional. Una versión “corta” de este trabajo fue aprobado por el referato del 29º Coloquio del EGOS (por sus iniciales en inglés, Grupo

Europeo de Estudios Organizacionales) para ser expuesto y debatido en julio de 2013 en Montreal (es la primera vez que el coloquio se realiza fuera de Europa).

Finalmente, Serlin llama la atención a la circunstancia que las organizaciones han sido analizadas descontextualizadas del tiempo (o sea sin trayectoria) y de sus interacciones con los demás participantes en el campo de su actuación. Es decir se han ocupado de las propiedades de las mismas y no de los cambios provenientes de las interacciones o vínculos con otras organizaciones e instituciones. Como todo campo que comienza a estudiarse sin base conceptual, encuentra a la teoría de los juegos como la metáfora integradora de los significados del conocimiento organizacional, e integra la respuesta a los interrogantes que se plantearon previamente.

Los autores de estos trabajos aspiran a que los mismos llenen vacíos que recientemente han sido encontrados en el conocimiento y la metodología organizacional, y por ello lo ofrecen públicamente

Buenos Aires, Agosto de 2013

METODOLOGÍA CUALITATIVA PARA EL ANÁLISIS DE LOS IMAGINARIOS SOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES.

Reflexiones sobre un estudio de casos

Adriana Fassio

Introducción

Este trabajo intenta reflexionar sobre los supuestos y alcances de las técnicas cualitativas puestas en juego para investigar los imaginarios sociales en las organizaciones.

Se partió del concepto de imaginarios sociales como aquellos esquemas que permiten construir la realidad, es decir, percibir algo como real y explicarlo y operar a partir de referencias específicas en el universo simbólico que produce toda comunidad a partir del cual se reconoce y elabora sus finalidades.

El mayor desafío que se enfrenta cuando se investigan valores y actitudes que dan origen a comportamientos es el de identificar los enunciados que predicán “el deber ser” en lugar de dar cuenta del “ser”. Los abordajes cualitativos, que suponen la construcción del dato de modo inductivo, conforman estrategias de gran utilidad para estos fines.

La investigación que dio origen a este trabajo¹ intentó identificar los imaginarios sociales de profesores y alumnos sobre la enseñanza

¹ Proyecto UBACyT “La ética en la formación profesional de los administradores”. 2011-2013, realizado conjuntamente en las Universidades Nacionales de Buenos Aires y La Plata.

de la ética en las carreras de administración de las universidades nacionales de La Plata y Buenos Aires. Se profundizó acerca de las acciones consideradas éticas / no éticas en la práctica profesional de los administradores así como sobre los métodos y actitudes en el proceso de enseñanza.

El concepto de imaginario social en el marco del análisis organizacional

Existe abundante bibliografía sobre el concepto de *imaginario social* (IS) en ciencias sociales, sin embargo, su aplicación en administración es escasa (Galán y Mollo, 2010). Esta temática ha sido analizada en el heterogéneo recorrido del constructivismo sociológico. Desde Durkheim hasta Berger y Luckmann e incorporando también las reflexiones de Marcel Mauss, Lévi-Strauss, Raymond Williams, Pierre Bourdieu, Cornelius Castoriadis y Bronislaw Baczko (Gómez, 2001).

Baczko (2005) sostiene que las crisis sucesivas han convergido en una deslegitimación social del ejercicio del poder. Es por ello que en los momentos en que las ideologías son más fuertes se plantea un discurso de legitimación del orden social establecido. Es decir que existe un supuesto común independiente de las ideologías. Se plantean entonces sustitutos a la ideología con referencia común a un orden "natural" de las cosas como única realidad existente y pensable.

Los imaginarios sociales (IS) cumplen la función de asegurar un mínimo de cohesión/ consenso sobre la superioridad de los hechos

sociales sobre los hechos individuales. Esto se expresa en una “conciencia colectiva”, como un sistema de creencias y prácticas que, como instancia moral suprema, es adherida por todos sus miembros.

Para la existencia social y el logro de un mínimo de consenso y de cohesión es necesario que los agentes sociales creen en la superioridad del hecho social sobre los hechos individuales, es decir que tengan una conciencia colectiva, un sistema de creencias y prácticas que unen en una misma comunidad a todos los que la conforman. Estas representaciones colectivas no alcanzan una forma de expresión única, sino de una representación elegida de forma más o menos arbitraria para impulsar prácticas. Es decir entonces que las representaciones colectivas representan el estado de un grupo social, reflejan su estructura y la forma en que el grupo reacciona ante un acontecimiento determinado, puesto que existe una estrecha relación entre representación y comportamiento colectivo.

Los imaginarios sociales son aquellos esquemas que nos permiten construir la realidad, es decir percibir algo como real, es decir explicarlo y operar en lo que cada sistema considere como realidad. (Baczko, 2005, p 21)

Pintos (2003) sostiene que los IS son esquemas construidos socialmente que estructuran en cada instante la experiencia social y engendran tanto comportamientos como imágenes “reales”. Por lo tanto sin determinados imaginarios que hagan creíbles los sistemas de racionalización legitimadora, las viejas ideologías o bien son simplemente rechazadas por las mayorías (y se convierten en

sociolectos residuales), o bien se mantienen en el puro campo de las ideas reconocidas como valiosas pero que no generan ningún tipo de práctica social o de movimiento susceptible de transformación de los órdenes existentes. (Pintos, 2003, p.25)

Para ello, el autor reformula el concepto de IS cuando los procesos de legitimación de la dominación se plantean como relación social basada en la confianza y en las expectativas recíprocas. En esta dirección los IS son "(...) esquemas que nos permiten percibir algo como real, explicarlo e intervenir operativamente en lo que en cada sistema social y los subsistemas funcionalmente diferenciados se describa como realidad" (Pintos, 2003, p.27). Conforman esquemas contruidos socialmente que estructuran la experiencia social y dan lugar tanto a comportamientos como a imágenes "reales".

Los IS son "los lentes" que intermedian la visión, aunque no son percibidos como tales. Es por ello que los imaginarios condicionan relevancia y opacidad en la percepción de los hechos sociales. Este código de construcción de la realidad dependerá de la perspectiva que se asuma en la construcción de este imaginario. No es lo mismo el imaginario de la ética desde una concepción que parte del poder del Estado de la que se sugiere desde el espacio académico, o desde el ejercicio profesional.

Los IS refieren al abordaje de una realidad construida desde diferentes perspectivas que es producida por esta distinción relevancia / opacidad que genera un plano (o dimensión) de conocimiento que siempre supone otro que permanece oculto. Pero esto oculto puede ser develado a partir de abordajes adecuados desde la Sociología o de la Semiótica (Gómez, 2001, p.199).

Retomando a Mauss (1991) los IS son referencias específicas en el sistema simbólico que produce toda sociedad, a través del cual esta sociedad se percibe, se divide y elabora sus finalidades.

Este esquema de interpretaciones y valoraciones que implican los IS produce la adhesión a un sistema de valores y es parte del proceso de internalización que ocurre en las personas, por lo que moldea las conductas y las energías personales y si es necesario conduce a una acción común. El impacto de los IS sobre las personas dependerá de su difusión, es decir, de los circuitos y de los medios de los que dispone.

En la medida en que se controlan estos medios (instrumentos de persuasión, presión, inculcación de valores y creencias) se ejerce la dominación simbólica (Baczko, 2005).

Por su lado Gómez (2001) plantea los IS como matrices de representación, son aquello que permite que se elaboren representaciones y matrices de representaciones. Los IS no conforman la suma de imaginarios individuales sino que, como producción en continuo cambio, son una red de relaciones en las que se sostienen las prácticas sociales. Los IS se manifiestan tanto en lo simbólico (lenguaje) como en la praxis. Se dan de forma independiente de los sujetos aunque su materialización se da a través de su accionar. Es decir entonces que los comportamientos individuales se desenvuelven en función de modelos sugeridos por los IS que regulan las prácticas sociales. En esta articulación es donde se produce la intersección entre el concepto de ideología como constructo ordenado de creencias inconscientes atravesado por valores y el de IS (Flory, 2005).

Los IS se construyen y deconstruyen en tres ámbitos: a) el sistema específico diferenciado (derecho, religión, política, ciencia); b) el de las organizaciones que concretan la institucionalización del sistema y c) el de las interacciones que se producen entre los individuos en el entorno del sistema.. Decimos entonces que en el campo organizacional los IS se actúan (Pintos, 2004).

Estrategias cualitativas de abordaje de los imaginarios sociales en el ámbito organizacional universitario

En el ámbito organizacional universitario la construcción del conocimiento no es sólo un proceso individual sino también un proceso cultural en el marco de la pertenencia a un grupo social, a partir de prácticas culturales mediadas por el lenguaje. El individuo construye el conocimiento a partir de condiciones sociales que van más allá de su experiencia individual. Partimos entonces desde una perspectiva cultural de construcción del conocimiento en la que el eje está puesto en su transmisión de unos a otros, en particular de los más experimentados (docentes) a quienes no lo son (alumnos) en un grupo social concreto como lo es el de la educación universitaria. Es por ello que el debate sobre la formación ética en la universidad no sólo debe estar centrado en la reflexión acerca de los contenidos que se enseñan, sino también sobre las actitudes y prácticas de los profesores en las formas de abordar el proceso de enseñanza aprendizaje y la forma de relacionarse con los alumnos. Todas éstas formas de expresión de los imaginarios sociales compartidos (Fassio y Gilli, 2011).

El paradigma cualitativo sostenido por Weber (1984) plantea que la sociología es una ciencia que pretende entender la conducta humana (acción social) a través de su interpretación, en la medida en que los sujetos involucrados en la acción incorporen en ella un sentido subjetivo.

Weber (Forni, 1993) retoma estos conceptos de la obra de Dilthey, quien sostiene que la visión desde el sujeto, a partir del enfoque biográfico es la única forma de conocer en ciencias sociales. Considera que la explicación es diferencial entre las ciencias físicas y las culturales. Para las primeras el experimento es el método de explicación; en tanto que para las ciencias de la cultura el método de comprensión se da por medio de la conformación de tipos ideales. En esta línea surge la propuesta de captar la perspectiva del sujeto como eje del conocimiento social.

Asimismo (Fassio y Rutty, 2012), si bien se reconoce una diferencia de enfoque entre las técnicas cualitativas y cuantitativas en función de la consideración del objeto de estudio y el grado de implicación del investigador, se puntualiza la articulación de métodos a partir de: 1) el presupuesto de triangulación; 2) la consideración de aspectos cualitativos, más allá de que se esté usando una técnica cuantitativa (como aspectos relevantes durante la administración de un cuestionario con preguntas cerradas relacionados con la observación del espacio y de las emociones/ actitudes del entrevistado) o de estrategias de análisis cuantitativo cuando se parten de técnicas de recolección de datos cualitativas (análisis cuantitativo de contenido); 3) la complementariedad de ambos enfoques cuando se intenta la exploración y la confirmación como

ejes fundamentales del contexto de descubrimiento y de justificación; y 4) el fundamento de las técnicas de recolección de datos que es similar, más allá de las diferencias en el proceso de recolección y análisis de la información.

La consecuencia directa de estas suposiciones es que las ciencias sociales necesitan de métodos de investigación diferentes a los de las ciencias naturales debido a la subjetividad de los hechos sociales (Fassio, 2006). La investigación cualitativa aplicada a las organizaciones (Bryman, 1995) se caracteriza por:

- 1) tomar el punto de vista de aquellos que están dentro de la organización, haciendo especial acento en la interpretación de los directivos sobre la naturaleza de la organización;
- 2) mostrar un fuerte sentido del contexto, a través de la descripción de la organización y de lo que aparenta ser, enfatizando la interpretación de los aspectos principales y delineando el contexto;
- 3) enfatizar los procesos; la aproximación es muy desestructurada y aparenta la entrada al campo con un marco teórico mínimo y sin hipótesis previas;
- 4) emplear tres fuentes principales de datos derivadas de la observación participante: la entrevista, la conversación y los documentos;
- 5) la concepción de la realidad organizacional es notoria, pero no es fácil observar la cultura, aunque es algo construido y mantenido por los miembros de la organización; y
- 6) obtener información a partir de la cercana proximidad con el fenómeno observado y por lo cual el investigador se interesa, es decir que se puede observar el flujo de interacción de primera mano

a fin de reconocer qué es importante para los actores a partir de dicha proximidad.

El desafío en la indagación de los IS sobre la enseñanza de la ética en la universidad consistió en generar una estrategia metodológica que nos permitiera conocer la forma de actuar que nos remitiría a los imaginarios subyacentes, es decir, a recuperar el mundo social construido por docentes y alumnos e interpretarlo desde su propia óptica.

Orientó el proyecto de investigación la propuesta de investigación colaborativa que promueva la visibilidad del rol de la universidad y su contribución a problemas sociales que sean preocupación de la sociedad en general. Greenwood y Levin (2011) plantean el uso concreto de casos en el aula a partir de los cuales se diluyen las miradas disciplinares, en la que surgen los focos de aprendizaje y se genera un proceso de aprendizaje mutuo entre los académicos, los docentes y los alumnos.

Es decir que lo que intentamos es acercar la construcción de nuestro propio imaginario a los imaginarios de los actores sociales involucrados en el hecho social: a partir de lo que la gente conoce, poniendo en juego además con nuestra propia experiencia cotidiana como docentes-investigadores (Becker, 2009). Este “otro” que intentamos investigar es cercano dado que nosotros mismos somos parte de él (los docentes que enseñamos administración en las universidades de Buenos Aires y La Plata) y tenemos experiencia directa sobre los condicionantes del ejercicio de la docencia en el sector público.

Se desarrolló una metodología cualitativa que incluye la triangulación de técnicas de investigación.

En una primera etapa exploratoria se realizaron entrevistas no estructuradas a informantes clave, en las que se trabajó a partir de ejes supuestamente relevantes. Esta primera muestra se determinó como no probabilística accesible y se construyó bajo la estrategia de “bola de nieve”. El criterio fue el de saturación teórica, es decir que la muestra se cerró cuando un nuevo caso no brindó nueva información relevante. En total se entrevistaron en esta etapa 14 alumnos y 7 docentes. Las preguntas se desarrollaron en el marco de una entrevista informal en la que se conversó con docentes y alumnos sobre los siguientes ejes: a) a los docentes se les preguntó sobre que entendían por comportamiento ético en el ejercicio profesional; b) la existencia de problemas éticos con la práctica de la especialidad que enseña; c) la inclusión de contenidos de ética en la materia que enseña; d) la reacción de los alumnos cuando se discuten estos contenidos; y f) las dificultades y facilitadores que consideran que se presentan para la inclusión del tema de la ética en la enseñanza.

A los alumnos se les preguntó sobre a) que entendían por ética profesional; b) su opinión respecto de la enseñanza de la ética en la carrera de grado; c) si los docentes incluían temas éticos en la enseñanza de las materias; d) las técnicas que usaban los docentes para la enseñanza de la ética; e) el impacto de la discusión de estos contenidos en si mismos y en sus compañeros; y f) como piensan que se podría mejorar la enseñanza de la ética.

A partir del análisis de las entrevistas se construyeron dos cuestionarios, uno para docentes y otro para los alumnos con preguntas cerradas (escala de Likert, respuestas dicotómicas y multirespuesta) en los que se tomaron los mismos ejes señalados para las entrevistas exploratorias. Los cuestionarios autoadministrados fueron contestados en papel y a través de una página web generada con ese objetivo. En esta etapa la muestra no probabilística accesible estuvo conformada por 117 alumnos y 47 docentes.

El análisis de los datos obtenidos generó nuevas preguntas encuadradas en dos ejes básicos; diferencias de opinión entre los docentes entre si y entre los alumnos entre si, y sobre todo, las discrepancias entre las opiniones de alumnos y docentes.

Para dar cuenta de ello y comprender las miradas de los actores, se realizaron cuatro grupos focales (dos de alumnos y dos de docentes) en los que se indagó sobre estas brechas y se obtuvo una opinión grupal consensuada (Combessie, 2005; Fassio, Pascual y Suárez; 2004; Ibañez, 2000, Valles, 2000) respecto de la temática de la ética y sus alcances en la formación y en el ejercicio profesional de los administradores.

Conclusiones

En síntesis, a diferencia de los estudios experimentales o cuasi experimentales, no se partió de variables identificadas a priori. El proceso fue inductivo e intentó el descubrimiento. El análisis consistió en extraer sentido de los datos. Fue necesario examinar la información disponible para delimitar, separar y seleccionar partes o unidades. Posteriormente, las partes fueron ordenadas y agregadas para descubrir las relaciones existentes entre ellas y con el todo (Combessie, 2005; Fassio, Pascual y Suárez, 2004; Forni, 1993; Gallart, 1993; Taylor y Bogdan, 1986; Wright Mills, 1974).

En este proceso como investigadores nos involucramos con los sujetos estudiados. El “ser arte y parte” implica un riesgo alto. Pero por otro lado, el “implicarse” el conocer y mantener relaciones de larga data permite obtener respuestas más cercanas a lo que la gente realmente piensa (Bourgois, 1995). Coincidimos con Bourgois en que al escoger el abordaje cualitativo estamos violando los códigos objetivistas del positivismo, ya que nos relacionamos íntimamente con el objeto de estudio. Aparecen nuestras simpatías y odios, nuestras utopías y temores (Scheper-Hughes, 1997) y nuestros propios imaginarios.

Referencias bibliográficas

- Backzo, B. (2005). *Los imaginarios sociales. Memorias y esperanzas colectivas*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Becker, H. (2009). *Trucos del oficio. Como conducir una investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bourgois, P. (1995). *En quête de respect. Le Crack a New York*. Paris: Seuil.
- Combessie, J.C. (2005). *El método en sociología*. Córdoba: Ferreyra.
- Fassio, A. y Gilli, J.J (2011) *Reflexiones sobre el estudio de los Imaginarios sociales sobre la enseñanza universitaria de la ética en administración*. Trabajo presentado en las XVII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas, FCE-UBA, Buenos Aires, 6 de octubre.
- Fassio, A., Pascual, L. y Suárez, F. (2004). *Introducción a la Metodología de la Investigación Aplicada al Saber Administrativo y al Análisis Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Fassio, A, y Rutty, M.G (2012). La triangulación aplicada a la gestión: diagnóstico, monitoreo y evaluación de políticas públicas . En *I Seminario de Investigación Interdisciplinar de IADCOM*. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (pp. **55-70**) Facultad de Ciencias Económicas, UBA
- Flory, K.Q. (2005). Los imaginarios sociales en las reformas de la salud en Chile (1990-2003). *Revista MAD*(12).

- Forni, F. (1993). Estrategias de recolección y estrategias de análisis en la investigación social. En F. Forni, M.A Gallart. e I. Vasilachis de Gialdino. *Metodos cualitativos II, La práctica de la investigación*, (pp. 9-105). Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Galán, L. y Mollo G. (2010). *Las Representaciones Sociales de la Ética Profesional en Ciencias Económicas*. Trabajo presentado en el X Congreso Internacional de Administración “La Gestión en Transformación” Los retos de una nueva época. Consejo Profesional de Ciencias Económicas Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 18 al 20 de mayo.
- Gallart, M. A. (1993). La integración de métodos y la metodología cualitativa. En., F. Forni, M.A Gallart. e I. Vasilachis de Gialdino. *Metodos cualitativos II, La práctica de la investigación*, (pp. 107-151). Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Gómez, P. (2001). Imaginarios sociales y análisis semiótico. Una aproximación a la construcción narrativa de la realidad. *Cuadernos. Revista de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Jujuy 17*, (pp.195-209).
- Greenwood, D. y Levin, M. (2011). La reforma de las ciencias sociales y de las universidades a través de la investigación-acción. En Denzin, N. y Lincoln, Y. *Manual de investigación cualitativa. Vol.1 El campo de la investigación cualitativa*. México: Gedisa
- Ibáñez, J. (2000). Cómo se realiza una investigación mediante grupos de discusión. En García Ferrando, M., Ibáñez, J. Y Alvira, F. (compiladores) *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.

- Mauss, M (1991). *Sociología y antropología*. Madrid, España:Tecnos.
- Pintos, J. L. (2004). Inclusión-exclusión. Los imaginarios sociales de un proceso de construcción social. *SEMATA. Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Santiago de Compostela*, 16, 17-52.
- Pintos, J. L. (2003). El metacódigo "relevancia/opacidad" en la construcción sistémica de las realidades *RIPS Revista de investigaciones políticas y sociológicas* 2(1-2), 21-34.
- Scheper-Hughes, N. (1997). *La muerte sin llanto. Violencia y vida cotidiana en Brasil*. Barcelona: Ariel.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Capítulo 8. Técnicas de conversación, narración III: los grupos de discusión y otras técnicas afines. Madrid: Síntesis.
- Weber, M. (1984) [1922]. *Economía y Sociedad*, México: FCE.
- Wright Mills, C. (1974) [1959]. Apéndice. Sobre la artesanía intelectual. En *La imaginación sociológica*, (pp. 206-236). México: Fondo de Cultura Económica.

DESAFÍOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN MARKETING

Dra. María Cristina ARRIAGA

Mgs. Raúl Ricardo OVIEDO

Palabras Clave.

Desafíos – Investigación Cualitativa – Marketing – Metodología

Introducción

Para Mc Daniel y Gates (2011: 4), Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, con el fin de crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales u organizacionales. Es una filosofía de negocios que se basa en la orientación al consumidor, la orientación a las metas y la orientación a los sistemas.

Dichos autores definen a la investigación de mercados como “la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia.” (Mc Daniel & Gates; 2011: 7)

La investigación de mercados utiliza técnicas cada vez más complejas, tanto cuantitativas como cualitativas.

Los estudios cuantitativos son los únicos que permiten hacer inferencias acerca de la población en estudio, con un cierto grado de confianza y un error determinados de antemano. Para que esto sea así, los encuestados deben ser seleccionados en forma probabilística.

En la práctica se torna cada vez más difícil seleccionar al azar a los entrevistados. Es muy fácil seleccionar al azar una pieza para determinar su calidad o bien seleccionar al azar la historia clínica de un paciente o una factura si estamos auditando. El problema se presenta cuando en Marketing debemos encuestar a una persona seleccionada al azar. Puede tornarse imposible por problemas de costos, seguridad, etc., pero además la persona tiene que estar dispuesta a respondernos lo que muchas veces no se da, independientemente del incentivo que se le pueda ofrecer.

Es por eso que los estudios cuantitativos deben centrarse en pocas preguntas que se respondan en menos de 20 minutos para que el porcentaje de rechazo a responder disminuya y puede considerarse que la selección efectuada se aproxima bastante a una muestra probabilística.

Todos los detalles deben investigarse con métodos cualitativos en los que hay interdependencia en la relación sujeto-objeto de estudio. Se trata de encontrar el paradigma a través del cual el individuo o el grupo estudiado interpretan la realidad del fenómeno que se estudia.

Este trabajo se focaliza en las técnicas cualitativas, generalmente basadas en el método inductivo.

Lo cualitativo no es la renuncia a lo numérico o cuantitativo, sino “la reivindicación de lo subjetivo, lo intersubjetivo, lo significativo y lo particular, como prioridades de análisis para la comprensión de la realidad social.” (Sandoval Casilimas; 2007: 40). Es en lo subjetivo, que la metodología cualitativa permite la construcción de significaciones, la reflexión interactiva y la identificación de regularidades o particularidades.

Lo importante es reconocer el **carácter reflexivo de la investigación social**, es decir, reconocer que somos parte del mundo social que estudiamos. Ahí reside el gran desafío para lograr interpretar si hay alguna tendencia predominante o si hay grupos de consumidores con distintas motivaciones y preferencias.

Lo ideal es encarar el estudio complementando técnicas cualitativas y cuantitativas. La idea de que son dos modos de investigación contrapuestos ya no tiene sustento teórico ni epistemológico. Los mejores resultados se obtienen cuando se combinan varias herramientas, lo que permite un conocimiento mucho más profundo del tema. (modalidad inferencial abductiva o constructivista).

Denzin define la triangulación metodológica “como la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno” (Citado por Ander Egg; 2003: 381)

Existen diversas modalidades de triangulación, entre los que destacan:

- ✓ Triangulación de métodos. Consiste en aplicar distintos métodos para luego analizar la información obtenida por los distintos instrumentos y detectar convergencias y divergencias. Las limitaciones de un método pueden compensarse por los puntos fuertes de otros.
- ✓ *Triangulación teórica*. Está basada en utilizar diferentes marcos teóricos para interpretar un mismo fenómeno en lugar de utilizar solamente el punto de vista del investigador. Esto permite tener una comprensión más profunda y holística de la situación objeto de estudio.
- ✓ *Triangulación de tiempos o momentos*. La información recabada es contrastada desde una perspectiva temporal que se inicia con antes, durante y después que se producen los hechos en los sujetos y en los ambientes, con la finalidad de contemplar el fenómeno desde ópticas distintas, pero complementarias para analizarlo en profundidad.
- ✓ *Triangulación de investigadores*. En este tipo de procedimiento, los involucrados en la investigación o evaluación participan a nivel individual, interactivo o en grupos observando el mismo hecho y contrastan los resultados obtenidos.

En un trabajo anterior (“Marketing e Investigación Cualitativa: Herramientas aplicables en la Investigación de Mercados” en Serlin; 2012) se abordaron las herramientas tradicionales aplicables en Investigación de Mercados de corte Cualitativo. En el presente, el foco se pone en la Etnografía del Consumidor, buscando reconocer los desafíos metodológicos que plantea la pretensión de aplicar

procedimientos etnográficos a la investigación de problemáticas de Marketing.

Quedan fuera de este trabajo nuevas técnicas que surgen a través del uso creciente de Internet, las redes sociales y la denominada Web 2.0. Están teniendo una importancia cada vez mayor, pero hasta el momento hay todavía algunos segmentos de consumidores que no pueden ser estudiados por estos medios. Estas técnicas serán objeto de otro trabajo, ya que es fundamental para las empresas conocer lo que dicen sus clientes a través de las redes sociales.

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN MARKETING

La investigación cualitativa en marketing tiene como su objetivo principal construir sentidos sobre el consumo, publicidad o producción de bienes o servicios a partir de lo expresado por los actores mercadológicos (consumidores, compradores, decisores de compras, clientes, empresarios, publicistas, investigadores).

Se propone vincular la descripción general de los consumidores (estilos de vida, personalidad, gustos, intereses, motivaciones) con su entorno (familia, amigos, etc.), los criterios de consumo que aplica (qué consume, dónde consume, etc.) y sus conductas y actitudes (dónde consume, cómo consume, cuánto consume, etc.).

El dato cualitativo puede definirse como una elaboración primaria que nos informa acerca de una realidad. Los datos se organizan para su análisis, de modo que puedan establecerse relaciones y extraer significados relevantes para el problema abordado. Se trata

de analizar las partes por separado para reconstruir el análisis global. Las categorías no se establecen a priori, sino que surgen en la medida en que se va avanzando en la categorización.

Los diseños se ajustan a la dinámica de la recogida de la información y requieren de una vigilancia epistemológica y una reflexión constante acerca de la validez.

El trabajo de campo produce una gran cantidad de datos brutos que deben transformarse en información para la toma de decisiones en marketing. A través de un proceso de simplificación, focalización y abstracción de los datos brutos, se reducen los mismos y se organizan para poder generar explicaciones teóricas del fenómeno. Luego se verifica la plausibilidad de las conclusiones.

El análisis cualitativo incorpora modelos y teorías procedentes de diferentes disciplinas, entre las cuales se destacan Psicología, Sociología, Antropología y Lingüística.

Las investigaciones realizadas con un enfoque cualitativo están dirigidas principalmente a conocer las motivaciones y los porqués relacionados con el comportamiento humano frente a un producto o servicio, una marca y/o un canal de comunicación.

Las diferentes herramientas o técnicas a utilizar dependen de:

- ✓ El objetivo de la investigación.
- ✓ La naturaleza del tema a estudiar.
- ✓ La disponibilidad de recursos humanos y financieros.

Hay que tener en cuenta que la investigación cualitativa requiere de un trabajo artesanal por parte del investigador y requiere adaptarse a la cultura de cada región.

Hay que tener en cuenta que “las técnicas nos deben posibilitar observar adecuadamente (validez) y ‘asegurarnos’ que lo haremos de manera satisfactoria (confiabilidad)”. (Scribano; 2008: 35)

En el caso de una publicidad, es muy importante estudiar todos los posibles puntos de contacto que existen entre las marcas y los consumidores y adecuar los mensajes a cada uno de los canales.

Etnografía aplicada al Marketing

Para Reynolds (2011: 40) etnografía “es observación de las personas en sus diversos contextos cotidianos”. Según dicha autora, “realizar etnografía no es más que acompañar a una persona en todas sus actividades diarias y a la vez conversar con ella de la vida, de la familia, del mundo, del trabajo, de amores, placeres, comidas, moda, viajes, de todo. Cuanto más contextos observemos mejor”. (Reynolds; 2011: 32)

Resulta muy útil la aplicación de la etnografía al Marketing y se realiza directamente en los contextos cotidianos en el que el consumidor se relaciona con los distintos productos, servicios y canales de comunicación de publicidad.

Características:

- ✓ Permite conocer en la realidad prácticas y hábitos de consumo a través de la observación directa de los consumidores.
- ✓ Constituye una observación directa en el hábitat natural, ya sea el hogar como puntos de venta y otros contextos.
- ✓ Se trabaja con datos no estructurados.
- ✓ Utiliza un enfoque holístico y una contextualización del objeto de estudio, en su vínculo con el entorno inmediato.
- ✓ Utiliza la vía inductiva y debe estar libre de juicios de valor. (No se pretende chequear supuestos, sino descubrir cómo los otros ven al mundo)
- ✓ Se obtiene información en profundidad y detallada sobre productos y servicios específicos en el día a día. Puede llegar a trabajarse un único caso, pero en profundidad.
- ✓ La información obtenida es de primera fuente, esto es, de los consumidores. Eso permite reducir posibles sesgos y filtro. El análisis de datos se expresa a través de descripciones y explicaciones verbales, relegando a un segundo plano el análisis estadístico.
- ✓ La información obtenida es rica en contenido y diversa.
- ✓ Trabaja con muestras pequeñas y es muy moldeable a las necesidades de información. (Información ad-hoc)

- ✓ La observación debe ser repetitiva. Es preciso observar en varias ocasiones los sucesos. Cuanto más variadas sean las observaciones, más posibilidades habrá de descubrir nuevas explicaciones y nuevas alternativas de negocios.
- ✓ La observación etnográfica facilita la comunicación con los consumidores o clientes, ya que permite conocerlo más allá de los datos socioeconómicos. Se obtiene respuesta no solamente a qué, cómo, dónde y cuándo, sino también a cómo y por qué.

Etnografía del consumidor

Se parte de la premisa que la etnografía se focaliza sobre la dimensión cultural de la realidad social que se analiza.

El comportamiento del consumidor no es totalmente racional. Hay una serie de factores emocionales tales como valores, motivaciones, experiencias con la marca, que son decisivos tanto en la decisión de compra como de consumo.

Muchas veces en las investigaciones a través de encuestas se encuentra que las personas declaran una cosa y hacen otra. No es porque sea su intención no decir la verdad, sino que muchas veces, al darles una serie acotada de respuestas posibles, se los encasilla, o bien responden por lo que hacen generalmente y no hay lugar para expresar que los fines de semana o los días feriados hacen

excepciones. A veces un 'Sí, pero...' significa prácticamente lo mismo que un 'No, pero...', simplemente que uno ve el vaso medio lleno y el otro lo ve medio vacío, pero en esencia, las respuestas son muy similares.

Se hace una observación directa en el hábitat natural (no en el laboratorio). Estos lugares naturales pueden ser los hogares o los puntos de venta.

En general se superan tres barreras básicas en lo declarativo como son: la memoria, la conciencia y la apariencia.

El investigador debe considerar el carácter evolutivo del estudio y tratar de no partir de hipótesis previas. Lo ideal es dejar que ellas emerjan en el terreno.

Debe utilizar instrumentos para registrar las observaciones, entrevistas, etc. Puede utilizarse la cuantificación para reforzar los datos.

Es necesario que el enfoque sea holístico y haya una adecuada contextualización del objeto de estudio, en su vínculo con el entorno inmediato. No crear situaciones artificiales tales como observar cómo compra el consumidor con el dinero que no es de él, o bien pretender que el consumidor se comporte con naturalidad si hay varias personas observándolo.

Las técnicas más utilizadas son la observación en terreno y la entrevista etnográfica en profundidad, pudiendo combinarse con el uso de focus groups e instrumentos de auto-registro (agenda de uso, diario de vida).

En los últimos tiempos, se ha ampliado la concepción del consumidor, los estudios se han focalizado mucho en lo que es la conducta del comprador y el decisor.

Observación en terreno

La observación de hechos y realidades es directa y para ella se utilizan los sentidos, fundamentalmente la vista y el oído. El investigador permanece donde tiene lugar la acción, de forma tal que su presencia modifique lo menos posible dicha acción. Debe pasar el tiempo suficiente en el escenario y necesita contar con un gran volumen de datos registrados. Recopilar todos los productos, documentos u objetos relacionados con el objeto de estudio

Se debe estar pendiente de las palabras utilizadas, los tonos de voz, y observar el entorno en que se desenvuelve la actividad. “Un observador cualitativo está alerta respecto de las raíces del fenómeno que quiere analizar y actúa para otorgarle sentido; ‘ve donde no se ve’ y construye sobre lo que va observando.” (Scribano; 2008: 28).

Luego de trabajar con la guía debe recoger indicios, lo que le parece importante, intuiciones.

Dentro de los instrumentos utilizados para la observación sistemática tenemos:

- ✓ Diario de campo.

- ✓ Videos/Películas.
- ✓ Memoria/Grabaciones de ideas.
- ✓ Matriz de observación/Hoja de registro.
- ✓ Mapas.

Hay una serie de aspectos a considerar en la guía de observación:

- ✓ Definir la escena etnográfica: el hogar, el mercado, etc.
- ✓ Características del escenario: el ambiente físico, las características espaciales, geográficas, formas, etc.
- ✓ Detenerse en los personajes que intervienen y las actitudes de los mismos, gestos y manejo del cuerpo, la vestimenta, lo que se habla y lo que se calla, las interacciones entre los actores o grupos.

Se trata de captar a través de gestos, acciones verbales y símbolos, las estructuras significativas subyacentes, atendiendo a: cómo se producen, cómo se perciben y cómo se interpretan.

Con la observación se obtiene información independiente de si la persona la quiere dar, de su capacidad de informar o de su sinceridad.

Los fenómenos se analizan en su carácter de totalidad. Se evitan los intermediarios. Se observan los hechos tal y como suceden. Se registran situaciones que pueden ser centrales y no se han imaginado. Lo importante es ir grabando las impresiones en la

medida en que se pueda y registrar por escrito inmediatamente después de terminar la observación.

La observación en terreno incluye lo que suele denominarse Mystery Shopper o cliente incógnito. En esta última técnica la observación no se centra en los clientes externos, sino más bien en el comportamiento de los clientes internos hacia los clientes externos. También puede utilizarse para ver cómo atiende la competencia y a partir de lo observado determinar comparativamente las fortalezas y debilidades de la empresa. Puede utilizarse para comprobar si los empleados cumplen con las directivas dadas tales como ofrecer una determinada promoción, acercarse sonriendo al cliente y saludarlo, dar siempre el vuelto aunque sean centavos, etc. Se puede medir la calidad de la atención de los empleados de cada uno de los locales.

El mystery shopper no solamente evalúa la cordialidad en la atención, sino que puede completar planillas diseñadas al efecto donde se registren una serie de aspectos relacionados con las condiciones del local tales como: facilidad de estacionamiento, ubicación de cartelería y folletería, productos exhibidos, iluminación del local, limpieza de los vidrios del local y limpieza de los baños.

Pueden cronometrarse los minutos transcurridos desde que se ingresa al local y se es atendido y en el caso de las casas de comidas rápidas, medir el tiempo que se espera hasta que le entregan la comida solicitada.

También pueden registrarse una serie de detalles acerca del personal, si usan el uniforme, si tienen el prendedor con el nombre, si están prolijamente peinados, etc.

También puede registrar el tiempo que demorar en limpiar la mesa cuando el cliente se retira.

En general es conveniente no hacer una sola evaluación, sino hacer mediciones periódicas a fin de tomar medidas, dar instrucciones y ver la evolución.

En general, al visitar diferentes locales, la persona conoce en profundidad la situación puntual que se evalúa en cada caso. Sin embargo es necesario que sean rotados para que no sean identificados. Si vuelve a un local debe volver por otro tema o bien por alguna actividad en la que no llame la atención. Ejemplo, si pide explicaciones acerca de las características de un determinado modelo de celular, no puede aparecer otra vez pidiendo las características del mismo modelo de celular como si las desconociera. No siempre las compras se efectúan realmente; a veces solo se consulta y se pide asesoramiento, pero la compra no se concreta. Aunque la compra se concrete, de realizar otra compra, no puede comenzar preguntando por características de los distintos modelos a la misma persona. También hay que tomar ciertos recaudos porque a veces el personal rota entre los distintos locales de acuerdo a las necesidades.

A veces el mismo dueño de una empresa visita a la competencia en la medida en que no es reconocido para comparar precios,

cordialidad en la atención, etc. El fundador de Walmart fue uno de los que aplicó esta técnica.

También se pueden fotografiar las vidrieras de locales de la competencia para comparar precios, ver ofertas, presentación de los productos, etc. La toma de precios para hacer comparaciones es algo que suelen hacer los grandes supermercados.

Una de las dificultades y limitaciones de la observación es la proyección del observador sobre lo observado. Es por eso que cuando quien observa es un mystery shopper, el mismo debe ser del lugar y reunir las mismas características de los clientes del lugar. De otro modo sus percepciones de la situación van a estar sesgadas y puede que no aporten a las conclusiones del estudio. Por ejemplo, un residente en Buenos Aires tiene una percepción muy diferente del tiempo de espera que un habitante de un pequeño pueblito, donde todos se conocen y conversan mientras hacen la cola. Además, si tiene una tonada diferente puede que sea detectado y que la atención brindada sea diferente.

En cualquier caso, resulta muy difícil separar los hechos observados de la interpretación que hacemos de los mismos.

En algunos casos la presencia del observador puede provocar comportamientos atípicos: es por eso que se insiste tanto en que ese observador debiera ser lo más invisible para que las situaciones observadas conserven la naturalidad.

En general, la información obtenida en la observación responde a las preguntas qué, cuándo, dónde, cómo, cuánto y, fundamentalmente, por qué se consume.

Entrevista en profundidad etnográfica

Son las que se realizan en el lugar en que el consumidor se relaciona con los diferentes canales.

“Es una estrategia para hacer que la gente hable sobre lo que sabe, piensa y cree”. (Guber; 2001)

En el proceso de la investigación la entrevista cubre dos etapas:

- ✓ La apertura, en la que el investigador debe descubrir las preguntas relevantes desde la perspectiva del informante.
- ✓ La focalización y profundización: implementación de preguntas más incisivas de ampliación y sistematización de esas relevancias. (Guber; 2001)

El grado de no directividad variará en cada etapa; sin embargo, seguirá siendo necesaria, dado que la apertura de sentidos debe mantenerse hasta que la investigación concluya.

El concepto de reflexividad alude al aspecto práctico y constitutivo del lenguaje con respecto a la construcción del mundo social. El investigador deberá mantener continua vigilancia con respecto a las tres reflexividades que están involucradas en el trabajo de campo (Guber; 2001):

- ✓ La reflexividad del investigador en tanto que miembro de una sociedad o cultura.
- ✓ La reflexividad del investigador en tanto que investigador, con su perspectiva teórica, sus hábitos disciplinares y su epistemocentrismo.
- ✓ Las reflexividades de la población en estudio.

La entrevista en profundidad se realiza en el hábitat natural del consumidor. La entrevista etnográfica puede ser en el hogar del participante o en el punto de venta, donde él se halla inmerso en la realidad, en el entorno concreto en el que se encuentra en su día a día. Eso le da un carácter más real a la información obtenida.

Por ejemplo, en el caso de publicidades permite estar en el punto de contacto entre el canal, la campaña publicitaria y el receptor de los mensajes.

Permite conocer en profundidad el estilo de vida y las motivaciones de los consumidores, de su interacción con la marca, con los productos, con los canales de comunicación y sus expectativas hacia la marca. Permite conocer en vivo y en directo qué respuesta emocional y cognitiva está produciendo en el consumidor un canal de comunicación utilizado como puede ser un cartel en la vía pública.

Es importante tener claro que muchas veces es diferente el consumo on trade (en el canal HoReCa, hoteles, restaurantes y cafeterías, bares, etc.) del consumo Off-trade (Consumo dentro de la casa)

Se puede acompañar al consumidor en sus circuitos habituales en los momentos más representativos del día y en los diferentes días de la semana. La idea es comentar con ellos de forma abierta y espontánea la valoración de los canales y las campañas publicitarias con las que se encuentra.

El objetivo de carácter antropológico es obtener insights (aprendizajes más vivos).

En una entrevista en profundidad realizada en situ, se indagan:

- ✓ Estilos de vida.
- ✓ Historia personal.
- ✓ Motivaciones.
- ✓ Aspectos concretos relevantes para el estudio.

El descubrimiento de las preguntas significativas según el universo cultural de los informantes es central para descubrir los sentidos locales. Esto puede hacerse escuchando diálogos entre los mismos pobladores intentando comprender de qué hablan y a qué pregunta implícita están respondiendo (indexicalidad y reflexividad). (Guber; 2001)

Los instrumentos, códigos, esquemas, cuestionarios, agenda de entrevista, etc., deben generarse *in situ*, como resultado de la observación y la indagación etnográfica.

El investigador debe lograr un buen nivel de empatía con los sujetos participantes en el estudio, algo muy diferente de las observaciones estandarizadas.

El investigador debe adecuarse a la forma de hablar y la asignación del conocimiento del informante, sin imponer condiciones preconcebidas en la interacción.

Para Martínez (2008) en general cuando los consumidores inician su discurso libre, afloran los aspectos más conscientes relacionados con el tema. La información que aparece, más superficial y racional, suele tratarse de una información conocida por el investigador o previsible en algún sentido. Los discursos se sitúan a un nivel consciente y preconscious. El material consciente no es otra cosa que representaciones preconscious iluminadas por el foco de la atención. Posteriormente, la herramienta del discurso libre, con sus cadenas asociativas, permite ir accediendo a otro tipo de información, que se encuentra a un nivel más inconsciente. Es decir, que el propio consumidor no se había detenido a reflexionar sobre ella y además no se da cuenta de que está emergiendo en su discurso.

Esa es la forma de evolución del proceso de una investigación cualitativa. Se avanza desde el nivel consciente y racional de la personalidad del consumidor hasta el nivel latente e inconsciente.

Diario de Campo

Son instrumentos de auto-registro, en que el propio sujeto anota datos relevantes a los que dará sentido posteriormente, ya sea en una entrevista o en un focus group.

Un focus group o grupo focal se define como un debate grupal, guiado por un moderador, en que se discute a fondo sobre un tema o un concepto particular. Se busca fomentar el diálogo, la interacción entre los participantes. Lo que interesa es propiamente la dinámica grupal y sus emergentes. Permiten experimentar, por ejemplo, el marco emocional en el que se usa un producto.

El focus group combinado con los diarios etnográficos permite lograr mayor información válida y más confiable.

Previo al encuentro, los participantes registran en forma escrita:

- ✓ Sus hábitos.
- ✓ Sus actividades cotidianas.
- ✓ Uso de los productos.
- ✓ Ubicación de marcas y categoría de productos dentro de la rutina (cuándo y cómo, con quién).

Si el objetivo es, por ejemplo, definir canales de comunicación para publicidades, es bueno pedir a los participantes que registren en diarios etnográficos su comportamiento en diferentes horas del día durante una semana previa a la realización de la entrevista o reunión.

Algunos aspectos a registrar serían:

- ✓ ¿Dónde está?
- ✓ ¿Con quién está?
- ✓ ¿Qué está haciendo?
- ✓ ¿Cómo se siente?
- ✓ ¿Qué medios o canales publicitarios está viendo u oyendo?

- ✓ ¿Cómo se relaciona con los canales de comunicación?
- ✓ ¿Cuáles son las razones que lo llevan a escoger el producto o la marca desde lo práctico y lo racional?
- ✓ ¿Hasta qué punto logró satisfacer dicha razón?
- ✓ ¿Cuáles son las razones que lo llevan a escoger el producto o la marca desde la perspectiva social, emocional y psicológica?
- ✓ ¿Hasta qué punto logró satisfacer dicha necesidad?

También se puede pedir que durante esa semana anoten las campañas publicitarias que más han llamado su atención en TV y, en el caso de cartelería o publicidad en diarios y revistas, se puede pedir que fotografíen las publicidades que más le impactan. También se puede pedir que saquen fotos que proyecten sus estados de ánimo en distintos momentos del día.

Si se intenta hacerlo a través de técnicas cuantitativas, el primer inconveniente es que las personas elegidas al azar difícilmente aceptan completar el diario de campo, el cual para hacerse bien requiere bastante tiempo y dedicación, por más importante que sea el incentivo que se les ofrezca. El ir haciendo reemplazos impide luego generalizar las conclusiones a la población objeto de estudio. Por otra parte, los costos serían altísimos al sacar un tamaño de muestra grande que es el adecuado para ese tipo de estudios si es que se quiere trabajar con un nivel de confianza de alrededor del 95% y un error acotado. Difícilmente la información obtenida fuese mayor y de mejor calidad que la obtenida de un estudio cualitativo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN CUALITATIVA

El análisis e interpretación de la información obtenida en una investigación de mercado es una tarea clave porque a partir de las conclusiones y recomendaciones del mismo, en las empresas se van a tomar decisiones y se elaborarán estrategias de Marketing.

El análisis y la interpretación de los discursos cualitativos, si bien puede ser apasionante para el investigador, es una actividad compleja.

Se comienza interpretando adecuadamente las necesidades del cliente que se reflejan en el “briefing”.

Para Martínez (2008: 579) “el proceso de análisis en la investigación cualitativa integra adecuadamente los métodos de las Ciencias Sociales y la riqueza del arte de la interpretación. Un discurso cualitativo es como un ecosistema integrado por múltiples elementos, en el que no todos tienen la misma importancia a la hora de configurar las características principales del conjunto. Hay que detectar cuáles son los aspectos centrales y los secundarios o complementarios.”

Hay que hacer introspección para tratar de minimizar la subjetividad en la interpretación de los resultados y para ello es necesario adoptar una postura empática con los consumidores y compradores. No se debe partir de una teoría determinada.

Si bien el proceso de análisis es uno, se pueden distinguir distintos pasos sucesivos. En cada uno de ellos se parte de lo externo y manifiesto (la punta del iceberg) y se trata de llegar a los niveles más profundos, latentes e internos.

El primer análisis es el análisis de los contenidos. Luego se hace un análisis de las estructuras de la información creadas a partir de esos contenidos. Se buscan las variables, dimensiones y ejes presentes en el discurso y a partir de allí se buscan las estructuras y los principios que explican el conjunto. Se trata de ubicar cada comentario de los participantes en cada una de las ramas que parten de la estructura central. Se trata de captar la dinámica del funcionamiento.

Finalmente está la etapa de interpretación en la que los investigadores deben tratar de ser lo más asépticos posibles para no proyectar sus propias subjetividades. Se trata de desentrañar, a partir del discurso manifiesto, las explicaciones y los porqués y de ese modo llegar a una comprensión profunda del fenómeno estudiado.

A diferencia del análisis de la información cuantitativa, la investigación cualitativa no tiene un procedimiento establecido para la interpretación de la información recogida. Parte del eclecticismo que es un enfoque conceptual que no se sostiene rígidamente a un paradigma particular o un conjunto de supuestos, sino que se basa en múltiples y diferentes teorías, estilos, e ideas para obtener información complementaria en un tema, o aplica diferentes teorías

en casos particulares. Utiliza los modelos teóricos que mejor sirven para explicar el problema planteado en cada caso particular.

Hay dos maneras de realizar el análisis de la información: individual y grupal (Reunión de Análisis).

“La Reunión de Análisis es el momento en el que el equipo multidisciplinar de los técnicos que están realizando el estudio, se reúne para analizar en grupo el problema planteado en la investigación. Juntos definen las principales conclusiones y juntos buscan las posibles soluciones y recomendaciones.” (Martínez; 2008: 580)

Un grupo de analistas reunidos, con diferentes preparaciones, vivencias, percepciones, experiencias y convicciones resulta ser más eficaz a la hora de analizar los problemas. Cada uno aportará sus percepciones y juntos encontrarán las mejores soluciones y propondrán estrategias innovadoras, originales y diferentes.

REFLEXIONES FINALES

Una medición es válida en tanto y en cuanto mide lo que se supone debe medir y está libre de distorsiones sistemáticas.

En cuanto al análisis que se hace de la información, es necesario evaluar el efecto de la subjetividad que introducimos en la interpretación del consumidor y su relación con un producto, servicio, marca o publicidad. Si queremos interpretar una realidad lo más objetivamente posible, debemos dejar de lado nuestras preferencias.

Para validar los testimonios expresados en distintos contextos y en diferentes momentos, se hacen triangulaciones. Las triangulaciones metodológicas permiten incrementar las ventajas y potencialidades de cada técnica y disminuir las debilidades de las mismas.

Para lograr calidad es necesario registrar y describir detalladamente los diversos procedimientos, métodos y decisiones metodológicas adoptadas. Es muy importante intercambiar experiencias acerca de los procesos de reclutamiento y muestreo de los participantes, de las herramientas utilizadas para la producción de datos, de las diferentes técnicas de análisis de datos utilizadas.

En general las experiencias no se comparten y la única manera de enriquecernos mutuamente es intercambiando en detalle los distintos procedimientos realizados, así como las percepciones que tenemos acerca de las conclusiones a las que arribamos y el posterior seguimiento de las estrategias de marketing seguidas en base a las recomendaciones realizadas.

Es deseable que en el análisis de los datos y las recomendaciones intervengan varios investigadores que den sus percepciones desde las distintas disciplinas de modo de ir interpretando y reinterpretando la realidad estudiada. El rigor científico siempre debe ser tenido en cuenta.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Ander Egg, Ezequiel – Métodos y técnicas de investigación social. Tomo IV. Grupo Editorial Lumen, Argentina, 2003.
- Aragón Marina, Inmaculada y otros. – Innovación en la Investigación de Mercados. Ediciones Alfaomega, Colombia, 2011.
- Arias Galicia, Fernando – Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Editorial Trillas, México, 1982.
- Ascher, Mario & otros – Marketing: Nuevos Caminos. Gárgola Ediciones, Buenos Aires, 2011.
- Bilancio, Guillermo – Marketing. Las Ideas, el Conocimiento y la Acción. Prentice Hall – Pearson Educación, México, 2008.
- De Bono, Edward – Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos de la empresa. Editorial Paidós, Argentina, 2010.
- De Souza Minayo, María Cecilia. La artesanía de la investigación cualitativa. Lugar editorial. Buenos Aires. 2009.
- Demo, P. – Investigación participante: mito y realidad. Ediciones Lumen, Buenos Aires, 2009.
- Gil Mártel, Víctor Alejandro – Coolhunting. El arte y la ciencia de detectar tendencias. Ed. Empresa Activa, Barcelona, 2009.
- Gilli, Juan José – Ética y empresa. Valores y responsabilidad social en la gestión. Ed. Granica, Buenos Aires, 2011.

- Glaser, Barner & Strauss Anselm – El descubrimiento de la teoría enraizada. Estrategias para la investigación Cualitativa. Publicaciones del IIATA N° 3. Rosario, 2007.
- González Rey, Fernando – Epistemología Cualitativa y Subjetividad. Editora da PUC-SP, San Pablo, 1997.
- Guyot, Violeta – Las prácticas del conocimiento. Un abordaje epistemológico. Lugar Editorial, Argentina, 2011.
- Hamme, Martyn & Atkinson, Paul – Etnografía Método de investigación. Editorial Paidós, Barcelona, 1994.
- Heler, Mario – Breve historia del conocimiento. Publicaciones del IIATA N° 4. Rosario, 2007.
- Hoyer, Wayne & Mac Innis, Deborah – Comportamiento del Consumidor. 5ª edición. Cengage Learning Editores, México, 2010.
- Johnson, Phil & Duberley, Joanne – Understanding Management Research. Ed Sage Publications, Inglaterra, 2000.
- Kofman, Fredy – La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores. Editorial Aguilar, Argentina, 2008.
- McDaniel, Carl & Gates, Roger – Investigación de Mercados. Cengage Learning Editores, México, 2011.
- Malhotra, Naresh – Investigación de Mercados. Pearson Educación, México, 2008.
- Martínez, Pepe – Cualitativa-mente. Los secretos de la investigación cualitativa. ESIC Editorial, Madrid, 2008.
- Melamed, Alejandro – Empresas + humanas. Ed. Planeta, Buenos Aires, 2010.

- Pérez Van Morlegan, L. & Ayala, J. C. – El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones. Ed. Prentice Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 2011.
- Reynolds, Marcela – Etnografía para marcas y nuevos negocios. La Crujía ediciones, Argentina, 2011.
- Sandoval Casilimas, Carlos A. – Investigación Cualitativa. Publicaciones del IIATA N°7. Rosario, 2007.
- Sautu, Ruth – Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación. Ed. Lumiere, Buenos Aires, 2003.
- Serlin, José (Director) – Método Cualitativo Aplicado a la Gestión de Organizaciones. Respuesta a Interrogantes. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 2012.
- Scribano, Adrián Oscar – El proceso de investigación social cualitativo. Consejo de Profesionales en Sociología. Prometeo Libros, 2008.
- Solomon, Michael – Comportamiento del Consumidor. Pearson Educación, México, 2008.
- Valles, Miguel S. – Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Ed. Síntesis, Madrid, 1997.
- Yin, Robert K. – Investigación sobre estudios de casos. Diseño y Métodos. Segunda Edición. Ed. Sage Publications, Inglaterra, 2003.
- Weick, Karl E. – Procesos de construcción de sentido en las organizaciones. Ed. Sage Publications, Inglaterra, 1995.
- Wilensky, Alberto – Marketing estratégico. Ed. Temas, Buenos Aires, 2006.

Publicaciones

- Albano, S. – Entrevistas en Profundidad. Metodología. Taller de Tesis del MBA, UNR. Rosario 2007.
- Arriaga, M. C. – Métodos de muestreo y análisis de los resultados. Material del seminario Taller de Tesis de la Universidad Nacional de Rosario. 2006.
- Cornejo, M & Salas, N. – Rigor y calidad metodológicos: un reto a la investigación. Psicoperspectivas. Vol 10, Nº 2, 2011.

Páginas Web

- Mígueles, Martín Miguel: <http://prof.usb.ve/miguelm>
- Moreno González, María Consuelo. “Una mirada simbólica del marketing”.
<http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=articulo&op=view&path%5B%5D=740&path%5B%5D=716>
- Hidalgo Laura. “Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas”.
<http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>

Incidir:

De a uno se recoge el mistol

Prof. Carlos Altschul Ph.D.

Abstract

La intervención cualitativa es soportada por una contradicción: la que vira entre el deseo de incidir y la dificultad de ocupar el lugar del tercero.

Esa tensión encuentra partida en el extraño rol de artesano-cortesano; de colega dispar, que recorre el camino que lleva del ajeno, al próximo, y quizá, en algún momento, al prójimo.

Es una labor en la cual el rigor pone coto al sentimiento, como la de quien tradujera un poema de otro idioma, y conmovido por la belleza, supiera sin embargo que nada contribuiría a volcarlo al propio, pero elige y se inclina a mostrar los recovecos de su artesanía.

Palabras clave = artesano, cortesano, actitud clínica, haibún

De a uno se recoge el mistol está conformado por fragmentos que, al oponerse y multiplicarse, triangulan cierta comprensión de la artesanía. Son viñetas extraídas de las intervenciones, reflexiones sobre la práctica, y sobre poemas y pinturas.

Más oral que literal, más cuaderno que libro, la compaginación puede leerse siguiendo la secuencia numeral de las páginas, aunque este modo puede provocar desconcierto. La expectativa es que el lector elija su manera de abordarlo, se detenga de tanto en tanto y construya él mismo su escenario.

De puentes se trata

De puentes se trata, y mientras esbozo el formato de este texto, dos acontecimientos retienen mi curiosidad.

Uno. Encuentro el título de un libro que me saca de la modorra en el subsuelo de la librería El Ateneo en Florida y Corrientes. Se llama *Galileo cortesano*. Me pregunto cómo distinguir el saber hacer de cada cual.

Bertolt Brecht distingue al artesano, que representa las fuerzas progresistas, del cortesano, que simboliza lo instituido: una cultura que considera opuesta a los valores potencialmente positivos y modernos de la ciencia. Sin embargo, habla de la necesaria complementación entre el “ser fiel a sí mismo” y saber que, “el avance requiere de mecenazgos!”.

Galileo cortesano dice en su contratapa: "A través de un brillante análisis de la relación entre poder y conocimiento, enmarcado en una fascinante reconstrucción de la cultura de la corte, Mario Biagioli identifica y examina los procesos, las condiciones, los recursos y las limitaciones que dan forma a la vida cotidiana de Galileo y a su actividad científica, aunque sin concebir el poder como un factor limitado a sus formas materiales, ni como una "cosa" externa al proceso de creación de conocimiento". Una cita del Galileo Galilei, el drama de Brecht, viene al caso: «La ciencia sólo conoce un mandamiento: el trabajo científico». A lo que Galilei responde: «Y lo he cumplido. ¡Bienvenido a la zanja, hermano en la ciencia y primo en la traición!»

Quienes aportan y quienes deciden

Quienes aportan y quienes deciden configuran parejas desaparejas, desarrollan una práctica sutil en varios tableros, tejiendo lazos entre intereses, pasiones y percepciones de la realidad, concertando límites con quien se sostiene en la jerarquía, construyendo confianza con quienes no tienen motivo para creer lo que se afirma.

Si algo caracteriza al artesano es el coraje de sostener la duda y de concebir senderos no trillados, conductas que no siempre coinciden con las intenciones, ni con el rol del cortesano. Lo que ofrece a ambos la oportunidad de desempeñar el rol de prácticos reflexivos.

Descubrir, entonces, que la propia experiencia se extiende en otros marcos, con otros abordajes, a circunstancias distintas, inspiradas por una intencionalidad mejoradora. Como lo hace el clínico.

Dos. Asisto a una conversación

Dos. Asisto a una conversación con Marie Darrieussecq en el Teatro San Martín en torno a su obra, *Chanchadas*, que cuenta la historia de una mujer que padece de síntomas que llevarán a su cuerpo a oscilar entre lo animal y lo humano, entre mujer y cerda. La protagonista vive un conflicto, muestra la fragilidad de quien no entiende qué es.

Esa progresiva transformación, sin embargo, la lleva a emanciparse. Darrieussecq habla de un ser humano que descubre su cola. Alfredo Arias, presente en la charla, al hablar del pasaje de la novela a la obra de teatro, mencionaba que esa articulación entre fabulación siniestra y realidad cotidiana le permitía sentirse “*colado*”.

El clínico entra “*colado*”. Mete la cola, y cuele. Se filtra y tamiza, y al separar, muestra las ligazones posibles entre las partes. Ahí atiende, presta atención, brinda un servicio. Ese es su aporte, si lo hubiera, y después se va. Puede hacerlo porque “*está*”, sin ser *de ahí*. Participa circunstancialmente para dar cuenta de las posibilidades que surgen en las tramitaciones y en las transacciones. Puede irse.

Está de paso. Fernando Ulloa alude a “*estar*” psicoanalista en lugar de “*serlo*”, como una función, que “*aunque a veces es demandada en realidad no es bien tolerada*”.

Hablaré ahora del clínico, el que cerca del otro, crea un espacio, un *endroit*, puente a través del cual se llega a entendimientos, y su figura se modifica en la medida en que invita a instalar un recinto para el diálogo, la demora y la construcción de sentido en forma conjunta. Lo hace articulando ética y estética. Lo hace sin importar la ilación entre los párrafos, más bien, descolocando.

La noción de cercaníadistante

La noción de cercaníadistante constituye una piedra de toque en el concepto de construcción de leyes. La etimología del término francés por localidad, *endroit* (en d roi t, en derecho, en de los reyes) recuerda distribución de poder. Los actores que responden a un mandato generan tales espacios al dirigirse a una deficiencia.

Los actores, convocados para expresar sus puntos de vista, canalizan sus aspiraciones de modo tal que puedan elevar propuestas e instituir cambios. En un *endroit* reconocen una falencia y se ven estimulados para aprovecharla de manera irrestricta y sopesar así nuevos modos de dirigirse a un diferendo y de implementar las consecuencias de esa puesta en común.

Su potencial de legitimidad descansa en el nivel en el que lo conversado genera hechos concretos fuera del recinto. Y ese potencial es función, sobre todo, de la calidad de la delegación de autoridad y de la naturaleza de la tolerancia ante el aprovechamiento de tal delegación.

Así, un *endroït* es un espacio virtual experimental, compartido y ceñido en el tiempo, en el que cada protagonista instala buen trato.

No conoce el idioma

No conoce el idioma. Se ve limitado en su capacidad de expresión y dice solo lo que pueden transmitir las palabras que maneja. Se siente ahogado, su relato es asmático.

Tampoco conoce el dibujo. Nunca tomó un lápiz, jamás tuvo una página en blanco en sus manos.

Después, sabe que lo sabía, lo sabe, se maravilla al vernos graficar dos ejes cartesianos y captar el sentido de la curva de la U invertida. Aprende las palabras, dice: “*¡Es extraordinario!*” y agrega “*¡Estaba ahí, estaba ahí todo el tiempo!*”

Se capta a sí mismo: la manera en que se desempeña, en que va superando los obstáculos, le revela otras facetas de su forma de estar en el mundo. Y entonces habla a borbotones, como quien capturara algo poderoso y elusivo, y pudiera levantarlo a la vista de

todos. Quiere ser visto, exige ser mirado y, al mismo tiempo, prefiere la reserva, gozar de su placer recogido.

Uno acompaña

Uno acompaña, culto analfabeto, sabio en la medida en que la propia práctica sea inocua. Y que desnuda el módico placer, como el de caminar sobre el pasto, descalzo, bajo la lluvia.

Extraño momento en el que uno, sabiéndose desnudo, no busca esconderse.

El entramado

El entramado, el peso de las palabras viejas-nuevas. En griego se usa la misma palabra para forastero y huésped, se habla de xenofilia.

Estamos acostumbrados a ver la amistad como un fenómeno de intimidad, donde el amigo abre su corazón sin tener en cuenta al mundo y sus demandas. Por lo tanto resulta difícil comprender la importancia política de la amistad. Cuando leemos, por ejemplo en *Aristóteles*, que *philia*, amistad entre ciudadanos, es uno de los requisitos fundamentales del bienestar de la ciudad, tendemos a

pensar que hace referencia a la mera ausencia de facciones y de guerra civil dentro de ella.

Pero para los griegos, la esencia de la amistad consistía en la plática. Sostenían que sólo el enjambre de los intercambios constantes unía a los ciudadanos en una polis. Los griegos denominaban esa humanidad que se adquiere en el discurso de amistad *philantropia*, amor por el hombre, dado que se manifiesta en una prontitud a compartir el mundo con otros.

En nuestra región, cuando uno comienza a deletrear las primeras cuatro letras, x e n o, quien escucha completa el ejercicio diciendo “*xenófobo*”. Mayor, entonces, ha de ser el esfuerzo en el ejercicio de la clínica; mayor la búsqueda de sentidos.

Mi actividad paralela

Mi actividad paralela, la de lector transmisor de poesía, me enfrenta a esa dilemática, la del *traduttore, tradittore*, traductor traidor, como cuando me topo con *Dust in the wind, Polvo en el viento*, de Gary Snyder, quien vivió diez años en un monasterio en el Japón.

En la tradición poética japonesa, el *haibun* es una composición que combina un texto en prosa con un poema conciso, a menudo un *haiku*. Al hacerlo, introduce al lector en el taller y le permite colarse, agregando sus propias imágenes al penetrar en el universo de los impulsos del poeta. Lo hace testigo de las vicisitudes de la creación.

El *haibún* es un estilo abierto que muestra, no cuenta, y se acerca a una epifanía, en tanto pone en evidencia la trama que explica una escena. Parte de experiencias autobiográficas, diarios y ensayos de viaje, memorias cargadas de emoción, historias extensas. La prosa y la poesía transmiten impresiones en forma tersa, retratan un episodio, una peripecia, o un sueño. El *haiku* que se incluye puede tener relación directa con la prosa, o apuntar o sugerir una idea o sensación relacionada con la esencia de lo que está recogido en ella.

Normalmente el escritor de *haibún* no presenta su tema en forma manifiesta, sino que lo bosqueja empleando alusiones y metáforas, con lo que busca en la escritura retener una manifiesta ambigüedad y así obligar al lector a tomar parte activa del proceso que invita a completar con su imaginación. Se escribe en tiempo presente, como si la experiencia se desarrollara en el momento de entrar en contacto con la lectura. El escritor con su recuerdo, el lector con una realidad; el traductor, ante innumerables posibilidades.

El texto en prosa puede referirse en forma directa o tangencial al poema que lo acompaña. Puede imaginarse a quien escribió el poema antes que la prosa, del mismo modo que se entiende que pueda escribirse después. No hay un patrón.

Cuando el lector, a su vez, traduce, incorpora otro relato, el de quien leyó, vale decir que re-escribe aquel original como cómplice de la imposibilidad de compartir los códigos, salvo los de los sentimientos,

y da lugar así a una construcción que modifica la versión anterior y abre el sendero a otras formas de comprensión.

Vemos entonces que la misma persona es poeta y narrador, y el lector funciona como tercero ajeno. Pero, ¿qué pasa cuando el que lee es un extranjero y su lengua materna es otra?

El haibún muestra las bambalinas

Al tiempo que el *haibún* muestra las bambalinas de la composición, la traducción ensancha ese espacio y pone en evidencia que, mientras pasen el filtro del lector, todas las versiones serán singulares, sean la prosa, la poesía, o ese esquivo anhelo, la traducción.

Cuando alguien lee en voz alta, y otro lo escucha, puede multiplicarse la comprensión de esas tres versiones, en tanto se ponga atención en cada una de las versiones, que no exigen que el que repite sea poeta. Se descuenta, sin embargo, que engarce en el proceso de multiplicaciones.

Así, las bambalinas pasan al centro del escenario y, terminada la función, cuando abandonan el foro, cada cual retiene la versión propia, la propia construcción que desdibuja o enaltece lo que ocurrió entre ellos.

En su cabeza la señorona compone una frase, sale otra y Benjamín escucha la tercera, pero el sentido es común. “*La palabra como apero de labranza*”, escuché alguna vez en el campo.

La presentación

La presentación para el Congreso de Rosario, en tanto envié el trabajo con antelación para quienes desearan leerlo, proponía una forma del *haibún*, un ofrecimiento a colarse y a dar sentido a lo que, de otro modo, sería mero respeto por el protocolo: viene alguien de afuera, algunos se sientan a escuchar y a procesar la asimetría entre el que ocupa el proscenio y los que se sientan en la platea.

Esa propuesta, esa estrategia, que incorporaba un antes, ¿lograría incrementar la parte irreflexiva de la conversación?, ¿aparecerían registros personales y trabajos posteriores que al anteceder a la conferencia, enriquecerían el diálogo? Jamás lo sabré porque se olvidaron de distribuirla.

En consecuencia, propuse una forma de escucha que los invitaba a mantenerse distantes del canon académico. Avisé que leería una secuencia de fragmentos, cada uno cerrado en sí mismo, seguido de otros que no necesariamente guardaban ilación con el anterior, y sugerí que no prestaran atención a las palabras, sino que se dejaran invadir por la sucesión de textos hasta enganchar en alguno, habiéndose olvidado de otro anterior, y que la sorpresa de algún tercero desviaría su inevitable concentración hasta dar con algo que

los atase de tal modo que no escucharan el resto de mi presentación.

La convocatoria no implica

La convocatoria no implica que a uno lo llamen, sino cómo uno se sitúa para que el otro entienda que existe la posibilidad de instalar algo distinto: la convocatoria viene después de que a uno lo conozcan. No se llama a cualquiera, se llama a quien pueda crear un sitio protegido y dejarlo vacío al levantarse. Que quede habilitado ya es otra cosa.

Así, puedo ingresar cuando muestro que lo que es importante para el otro es esencial para mí. Esto tomando libertades, es de Maimónides.

Si me invita y me lo permite, mientras me deja, construye un canal, porque esa acción quiebra la cerrazón del “*Es lo que hay*”. Seré pivote, esto, tomando libertades, es de Lacan.

La sensibilidad del agente interno toca las cuerdas profundas de las relaciones personales.

Entonces, centrar el interés en lo que toca de cerca. Indagar indagar indagar.

Cuando uno

Cuando uno avanza con consultas que producen efecto, algo fragua y se corre el riesgo de enquistarse en la repetición, de dejar de prestar atención a los matices.

Todo hacer inclina a habituarse a repetir los mismos gestos en forma indiscriminada y a arrojarse en las cosas que le pasan por la cabeza. ¡Oh! las cosas que pasan por la cabeza, en contraposición con las que pasan frente a nuestros ojos.

No vaya a ser que falten conexiones entre el capullo elegante desde el que pienso y el mundo real donde están quienes me conceden un lugar. No vaya a ser que se haya atenuado mi capacidad de absorción.

No sé si esto

No sé si esto se reproduce en otros idiomas, quizá ocurra, pero la palabra inglesa *there* admite referirse tanto a un lugar, como a un tiempo.

En su novela *Eclipse*, John Banville presenta una serie de oraciones que incluyen un vocablo intraducible salvo con una palabra-valija. *“What was it in the moment that so affected me? Was it the lambent air, that wide light, the sense of Spring’s exhilarations all around me?”*

Was it the old beggar-woman, the impenetrable thereness of her? Something surged in me, an objectless exultancy, myriad voices struggled within me for expression. I seemed to myself a multitude. I would utter them, That would be my task, to be them, the voiceless ones."

"¿Qué es lo que en el instante tanto me afectó? ¿Fue el aire vibrante, esa luz espaciada, el contento de la primavera que me envolvía? ¿Fue esa vieja mendiga, su impenetrable ahíestar? Algo surgió en mí, un regocijo incorpóreo, en mí batallaban millones de voces distintas queriendo expresarse. Me parecí a mi mismo una multitud. Les daría voz, sería esa mi tarea, ser ellos, los sin voz."

En ese lugar y en ese momento, ahíestar instala una hendidura que une. Quizá John Banville conozca el significado de la palabra rusa *raskolnik*, ya que su personaje se llama Alexander Cleave, cuando *cleave* puede entenderse tanto como "unirse una cosa con otra", o bien "dividirse, raja". También en español, clivar significa tanto unir como separar, me recuerda Marcela.

Además, ahíestar alegra. Su efecto será diverso, ya que cada sociedad acepta cierta forma de catátesis. Darse tiempo, entonces, ubicarse, explicitar a voces lo que discierne la epifanía.

John Berger había usado el término

John Berger había usado el término en un ensayo sobre fotografía. Menciona *'the thereness of the world'* y se refiere a la textura, a la plenitud del mundo que nos circunda y a la necesidad de bucear en ello, diciendo que las fotografías que nos confrontan con el terror del mundo actual, conminan e invitan a ver lo imprescindible. *Thereness* implica entonces lo que, fuera de nosotros, tiene existencia real y debe detenernos.

Interesante una palabra conformada por un prefijo y un sufijo – verdad también que *there* se sostiene sola-, apasionante la idea de que algo puede ser constituido por dos partes que quizá sean menos que mitades y que unidas hacen estallar las emociones.

John Berger no considera la escritura como una profesión, sino como un modo de aproximación a lo experimentado. ¡Qué pena no haber accedido a esta palabra con Fernando Ulloa, él que admiraba la vida y la obra del inglés!

Se atribuye

Se atribuye a Marlon Brando la frase: *"Just because they say 'action' doesn't mean we have to do anything"*, *"Sólo porque dicen "acción", no significa que debemos hacer lo que se nos ocurra."* En el idioma actual, *"cualquier verdura"*.

Rol es papel y sobre papel se escribe; cara a cara se obra. El del clínico no es actuar, no es un rol, es un cara a cara. Uno trata de estar a la altura de las circunstancias.

Sin sorprender. Acercarse instalando un constante pre y durante y post. Hacerlo en acción, las acciones preceden a las palabras.

Se escribe después, en primera persona, en los márgenes. No se altera el proyecto, y no obstante ello un comentario puede llegar a iluminar, de tanto en tanto, el decurso de lo que hacen y traen los otros. Es un recurso producido por las circunstancias en las que se encuentra, e intenta, para su propio coleteo, alguna forma de demostración o razonamiento.

Así entonces, aporta notas breves que pueden ser originales, pero la mayor parte del tiempo las extrae de su repertorio de experiencias (quiera o no, las extraerá de su repertorio, *estar clínico* es marca de delirio), y las insertará en forma sucinta, solo a veces las amplía, y al hacerlo reconoce que pocas veces tienen efecto alguno, porque cuando los otros están concernidos en prevalecer, no alcanzan a registrarlas, no alcanzan a congeniar. Esto, a menudo hace pensar que quizá las intuiciones que las soportan sean triviales.

Comentarista, iniciador de esbozos, descubridor de atisbos, trabajador del escorzo, opera en el momento, sobre el acontecimiento, que si de alguna manera los otros transforman en proceso será por mérito de aquellos. Suelta, algún aspecto personal, amistoso, y en las respuestas pesca esa parte cubierta por la rutina.

No traduce, sino que translitera el comentario en el propio idioma del otro. Es reportaje, crónica, ensayo, estampa. No se preocupa por descifrar, no totaliza: para bajar el nivel de soberbia basta recordar que uno está a veces, y que el encuentro sólo faculta el ensayo.

Tampoco recopila. ¿Cómo va a pretender hacer la historia, si accede sólo a lo que los otros muestran, a lo que es capaz de ver sin apelar a las fuentes? Sin duda involuntariamente, el acicate de sus comentarios contribuye a que vean, y a que se encienda en ellos mayor creatividad sensible.

Recapacitar empieza

Recapacitar empieza con preguntar, empieza con escuchar palabras en un idioma que uno no conoce y no se parece a ningún otro.

María Victoria y Lucía se preguntan en voz alta. Habiendo alcanzado su definición de la naturaleza de las cosas, ¿cómo hacer el trabajo impecable? ¿Cómo hacerlo con otros? ¿Cómo generar las condiciones? ¿Cómo evitar subirlos a cococho? ¿Cómo sostenerlo? ¿Cómo incorporar a otros en el lugar? ¿Cómo seguir acompañando? ¿Cuándo irse?

Isaac Babel, que no conocía el nombre

Isaac Babel, que no conocía el nombre de las flores, se alistó como escribiente a las órdenes del cruel general Semión Budionni. Resume fragmentos de experiencias en cuentos breves que muestran pesadillas. En uno de ellos, "*Mi primer ganso*", el narrador, un soldado judío en un regimiento de cosacos, recibe la burla de sus compañeros por usar anteojos y ser ratón de bibliotecas.

Para ganarse su estima, se arma de arrojo y mata con palpable brutalidad a un ganso pisándole la cabeza con sus botas, "*hasta que el blanco cuello quedó extendido sobre el estiércol*". La fascinación con la violencia queda registrada: el decisivo rito de iniciación lo acerca al grupo y lo aleja de su propio trayecto personal.

Cortesano es

Cortesano es el servidor del rey o de la corte, de alta categoría; artesano, la persona que se dedica a un oficio manual.

La relación entre el cortesano y el artesano es conflictiva por naturaleza; uno se apoya en el poder; el otro en la palabra. En cada instancia, uno observa el juego que hace la lanzadera que barre esos extremos y se pregunta sobre su capacidad de ser admitido como participante en el partido que juegan.

Para que fabulen también los actores de reparto, y pasen a ser protagonistas, a narrar ellos mismos su historia, siempre que el dispositivo no sea el instrumento de los que mandan y asustan.

En inglés se llama standing

En inglés se llama *standing*, a lo que en castellano denominamos presencia, a lo que transmite rango, evoca solidez. Prestancia social. Es la actitud de quien se ofrece, muestra predisposición. Por más que esté sentado, se lo sabe erguido, la espalda derecha. Se reconoce la calma, está desde el momento en que entra a la habitación. Hablando de Jacinto Chiclana, Jorge Luis Borges escribe: *"Alto lo veo y cabal, con el alma comedida"*.

Ahora bien, en un lugar en el que la mayoría está apurada, provoca rechazo la persona sin prisa. Lo mismo del que habla en voz queda, guarda su lugar, retiene autonomía, parece distante, observa y tarda en hablar. Lo que debería provocar admiración, ahuyenta, los otros lo rehuyen, es resistido. Es muy diferente, es un bárbaro.

Como quien nunca pudiera integrarse, recuerda que no es de aquel lugar en donde se lo encuentra. Su cuerpo se distingue, su voz dice que no es de ahí, y sin embargo está.

Parece decir: *"No soy de acá, estaré acá para usted, en la medida en que acordemos ciertas condiciones. Una, que me puedo ir cuando quiera; dos, que usted se va a ayudar a usted mismo; tres,*

que si tenemos éxito usted se fastidiará; cuatro, que no hay recetas; cinco, que esta cáscara en donde nos encontramos adquiere sentido de probabilidad cuando hacemos estallar algo en ella.”

Su testimonio hace posible iniciar un trayecto. Potenciar como posibilidad de creación radical. Potencia como posibilidad que quizá se concrete. Porque hay condición de posibilidad para construir sentido.

Porque son posibles otras formas de intercambio, otras prácticas de convivencia en las que habitar un territorio común, admitiendo la diferencia para crear algo nuevo, pero entonces ¿cómo afirmarse a través de la interrogación? Para que la diferencia produzca aprendizaje el trámite debe ser crítico.

Y aquel se yergue como caso testigo que, por contraste, invita a pensar cosas que se dan por correctas o sabidas. Es un llamado de atención. Causa un necesario cimbronazo cuando cierta lectura no se está teniendo en cuenta.

La imagen que rescata

La imagen que rescata Henri Matisse en *El pintor y su modelo*: la tela sobre el atril retrata a su modelo vestida de verde y sentada en un sillón bordó; el resto del cuadro tiene fondo oscuro, cuando, en el cuadro fuera del cuadro, se advierte que la pared es pálida.

De detenerse el paseante, de desembarcar de su propio trayecto y entrar en el de la escena, la imagen y el título explican apenas el motivo que propone Henri Matisse. Contrasta la imagen rígida de sí mismo con la más distendida de la modelo y llama la atención el hecho de que, salvo el paisaje encuadrado por la ventana, en donde el tratamiento es naturalista, pintor, atril y modelo se dibujan suspendidos, mientras piso pared cielorraso conforman un plano. El ornamentado espejo no está en el cuadro, y sin embargo, ¿cuál es el cuadro? ¿El que observa el visitante en la galería o el que el pintor se muestra a sí mismo? Ambos incompletos, ambos plenos.

Detenerse para entender, salirse para participar, metáfora del oficio la relación entre las dos imágenes, las inscripciones –existente y posible-, el mensaje a inscribir en ese momento, para después, ubicarlo en la memoria personal.

El pintor cuenta un hecho y deja que uno comience a preguntarse por sus propias conclusiones.

Coloca la imagen, le pone nombre y será uno el que, en esa instancia, le otorgue sentido. Místol a ser recogido.

Denkbilder

Denkbilder, las escenas para pensar, las epifanías de viaje de Walter Benjamín, están constituidas por una imagen, una inscripción y una explicación.

Dice Benjamín: *“Para ser significativa, la eficacia literaria sólo puede surgir del riguroso intercambio entre acción y escritura; ha de plasmar, a través de octavillas, folletos, artículos de revistas, carteles, las modestas formas que se corresponden mejor con su influencia en el seno de las comunidades que el gesto del libro. Sólo este lenguaje rápido y directo revela una eficacia operativa adecuada al momento actual.”*

Imágenes para pensar, pensamientos para imaginar, las *Denkbilder* condensan la captación del sentido a partir de la experiencia. Cuentan, dan cuenta de lo vivido; llevan a saber cómo se relacionan lo repetitivo y lo circunstancial. Sostienen en lo particular destacado, una potencia de significación susceptible de erigir señales, hitos enclavados, que afirman afinidades electivas.

Uno piensa hablando, uno transparenta su curiosidad, y se abre así a una dialéctica en la que cada cual puede jugar el lugar del tercero, invitando a los otros a salirse del cuadro.

Aparece, entonces, el diferente, de adentro o de afuera, el que ya reconoce la región de las intersecciones, tanto como los desvelados, los que traen un pasado que provoca nostalgia y sirve para tomar distancia.

En la medida en que resguarda

En la medida en que resguarda la intimidad, la triangulación se desarrolla como un ensayo, como una prueba.

En la dramaturgia se llama *Kammerspiele* a las piezas en las que se reduce la distancia entre los protagonistas a un mínimo para permitir que emerja la empatía emocional.

La pequeñez del recinto, la cercanía a los pocos intérpretes, la ausencia del maestro como figura, la dependencia explícita entre ellos. En música la vigencia de los instrumentos de cuerda, cercanos a la voz humana y sin embargo distintos, intensifican la introspección y el goce.

El pequeño colectivo invita al espectador a que se incorpore y se retire por propia voluntad, sin ser notado. Sin embargo, ese espacio, al respetar su anonimato, lo alienta a participar. Las piezas de cámara no tienen la grandilocuencia de una tragedia, ni la de un concierto filarmónico, en los cuales uno puede elegir abismarse. El texto, la pieza, se deslizan entre los dedos, como si uno fuera un integrante más del cuerpo que los pone en escena.

Cada intervención puede ser entendida como un procedimiento mediante el cual se trata de confirmar o verificar una o varias hipótesis relacionadas con un determinado fenómeno, mediante la consideración de las variables que presumiblemente son su causa.

El dispositivo elegido por el clínico, cualquiera sea, persigue excluir explicaciones alternativas en la comprensión de los resultados: cuando el conflicto es mayor, cada encuentro retoma y repite la prueba. Y respetada la forma en que recibe el otro, ensaya el que quiere.

Así, se recuperan prácticas escindidas de la cultura instalada y se puede elegir dejar de lado las que obturan el ingreso de otras... en tanto se quiera, claro.

La intervención

La intervención sumerge a los participantes en situaciones sin precedentes. Y se incorpora como parte de la relación que tiene cada cual con las cosas y entre sí, vale decir con los aspectos técnico económicos, y los aspectos social políticos.

En esas circunstancias, algunos tienden a preservar lo existente, lo entienden como natural. Los otros procuran aportar innovaciones, lo entienden como requerido, y en caso de poder instalarse el concierto de voces entran a debatirse forma y contenido. Cada instancia en la que se *está clínico* se caracteriza porque ese concierto instala un antes y un después.

Inaugura un campo de intercambio abierto, aquello que, me señala Marcos, Jürgen Habermas llama *Herrschaftsfreierdiskurs*, diálogo libre de señoríos, cuando una persona, cada persona, entiende lo

que va pensando y aprende a transmitirlo a los otros, independientemente de que los otros lo escuchen y filtren y devuelvan. Para revisar esa relación entre lo que ocurre, lo que le ocurre y lo que se hace.

Es un experimento reconstitutivo, *una operación consistente en provocar cierto fenómeno para que se vean sus efectos* (Moliner), se plantea para mejorar una circunstancia reconocida como un sendero que lleva a adquirir nuevas conductas, y no para poner a prueba una teoría amplia, ni investigar a ciegas. Para eso necesita de una base de comparación, de un horizonte de referencia.

No es inusual

No es inusual estar sin trabajo pago, ocurre durante períodos a veces extendidos, uno entonces estudia, diseña programas, escribe, sale a caminar, renueva la curiosidad por los temas que lo ocupan. Tiempo de decantación, sentarse, caminar más, tomar sol, remontar barriletes, celebrar, agradecer.

*El pintor de exteriores,
en regiones lluviosas,
tiene más de un trabajo.*

En la crítica de arte

En la crítica de arte se usa la palabra *Stimmungsraum*, una de esas palabras que al unir dos voces da lugar a una tercera. *Stimmung* es estado de ánimo, es clima, es opinión, es afinación; *raum* es espacio, inclusive cósmico. El solapamiento de los dos términos remite a lo íntimo, convoca memoria, concita placer.

Quizá lo que distinga al trabajo del clínico sea crearlo, y a partir de ahí, contribuir a que el otro adquiera otra conciencia de sus circunstancias, entienda su lugar en ellas, juegue con ese par terciando.

Esa palabra viene del mundo del arte, campo en el que las acciones en algún momento causan alarma y después acarrearán placer. Y viceversa.

La bibliografía anglosajona

La bibliografía anglosajona a menudo presenta los problemas en términos dicotómicos, no porque cada polaridad sea clara y netamente contrastante respecto de la otra, sino para cumplir una doble finalidad.

Por una parte, las dicotomías tranquilizan, son didácticas, permiten profundizar en un problema o llamar la atención sobre por lo menos

dos de sus facetas; además, promueven el debate dialéctico evitando tomar posiciones. Son puerta abierta al descubrimiento.

Dibujar ejes ortogonales o exponer un cuadro de doble entrada estimulan a dejar que cada palabra, curva, dibujo o matriz ocupen el lugar que uno pueda otorgarle, y que otro lo cuestione: una pregunta no siempre persigue una respuesta acabada, sino una excusa para conversar.

De a uno se recoge el mistol

De a uno se recoge el mistol, no se dan saltos en la clínica y a menudo se va para atrás. La palabra clave es depende. El mistol se recoge agachándose, en cada caso.

Empecé a hacer consultoría tras volver al país después de siete años. Nunca había hecho tarea independiente, había leído los libros pero no sabía qué hacer. Un gerente en la calle Loreto me preguntó qué víbora les enroscaría; otros más considerados preguntaban cómo podrían tener evidencia de progreso si me contrataban.

Eleodoro pensó que mi formación ayudaría a mejorar la eficiencia, a reducir los conflictos, a pensar en la organización como un todo. En mi primer proyecto asistí a las reuniones del Comité de Dirección y, al terminar cada una, tras cuatro horas, preguntaba por el sentido que daban a ciertas cosas que decían. Al final de cuatro reuniones hicimos un lista y al verla, vincularon unas con otras y emergió un

diagnóstico operativo: pescaron partes cubiertas por la rutina que hacen camino para dar el próximo paso. Tenían en sus manos un producto, podían mejorar el pronóstico.

John Seeley Brown y Paul Duguid dicen: *“Paradójicamente, el avance no estará en mirar hacia delante, sino a nuestro alrededor.”* Max Weber habla de la operación llamada *verstehen*, la capacidad del observador de colocarse en el lugar de otro y formular preguntas acerca de sus motivaciones. Lacan habla de pivote.

Descolocarse

Descolocarse, trabajar con personas en empresas, sindicatos, organismos públicos, hospitales, escuelas, cooperativas y agrupaciones políticas, territorios variados, dificulta abandonarse al espacio protegido de la propia subjetividad.

Darse licencia en el trabajo con personas en instituciones brinda un contacto profundo con historias y proyectos distintos, en un ámbito que se imagina mono-cultural, y no consigue siquiera convencer de ello a quienes lo proclaman: de hecho, una constatación de los primeros encuentros es tomar conciencia de la diversidad existente y la posibilidad de elaborar proyectos diferentes en la medida en que se acepte al distinto.

Así, la iniciativa de alternar intervenciones sostiene la capacidad de asombro y contribuye a la eficacia de la escucha... pero el mistol se recoge de a uno.

Reconocer

Reconocer lo inacabado, lo interrumpido, lo pendiente. También topar con puntos de coincidencia. Escuchar decir: *“No me gustan tus palabras, estoy de acuerdo con la esencia...”*

Reconocer la ubicación de las primeras vallas. Saber que cada lugar es un bastión y una puja de saberes y poderes. Que cada cultura tolera el recurso catártico: averiguar cuáles son, trabajar con esas fronteras, el permiso para operar en esas brechas. No caer en infracciones que se constatan mientras se desarrollan, nada de *“vamos a ver qué pasa”*. También incorporar la paradoja, profundizar la ambivalencia.

De alguna manera

De alguna manera, el trabajo del clínico remite a una imaginaria contratapa, en la que puede leerse un texto que no figura en el cuerpo del libro.

Tal como la tapa, la contratapa es parte integral del objeto, esos párrafos pueden ser conjeturados desde el cuerpo, que sin embargo no los incluye porque reflejan realidad en tiempo potencial simple, mejor que cualquiera de sus páginas.

El curioso tiene acceso a esa potencialidad cuando conversa y atisba las cubiertas antiguas y nuevas contenidas en el discurso.

Así, del mismo modo que en aquellos viejos libros cuyos cuadernillos venían cosidos, y la lectura exigía cortarlos a cuchillo, habrá quienes deseen hacer el corte antes de ponerse a leer, pero deberán aceptar ir desplegando el contenido al avanzar en la lectura.

A diferencia del objeto libro, los personajes podrán, si se empeñan, re-adaptar la lectura, y modificar en parte el contenido y la moraleja. Podrán, como aquel librero, elegir a quienes prestan libros a quienes no tienen dinero, decirles que los abran apenas, que en la semana lean hasta la página 20, porque al devolverlo, recibirán otra copia del mismo libro con la instrucción de tampoco abrirlo mucho, y leerlo desde la página 20 hasta la 40, y así siguiendo.

Trabajar en lo importante

Trabajar en lo importante, tender un cerco en torno a lo crucial, y en aquellos casos en que se alcance lo esencial será por interpósitas acciones, en forma iterativa y contaminando la herramienta,

transgrediendo las costumbres del lugar. Por interurrencias, aquellas cosas que pasan y afectan el sentido y el rumbo, mientras se trabaja en otro campo.

Fernando Ulloa trabajaba con terceros en red, nunca desde un solo ojo. (Antonio Machado dice: «*El ojo que ves no es ojo porque tú lo veas; es ojo porque te ve.*») Modificando las circunstancias para ver cómo se registraba; saliendo de lo propio, cuestionando lo aceptado, por ellos, por él mismo; sin querer, pescando como por coincidencia algo insospechado, inexplicable a primera vista, sin conocer las categorías que, más tarde, en el rescate, él comenzaría a destacar.

Práctico reflexivo, aceptaba ir a todos lados, decía, se quedaba poco tiempo, y no se afincaba, ni se afiliaba, no se hacía hijo de la situación.

En Padre padrone

En *Padre padrone*, el film de los hermanos Taviani, el pastorcito cerdeño sólo conoce el terreno que recorre a diario desde su casa y el balido de sus ovejas. Al escuchar el acordeón de un campesino que pasa a zancadas a sus espaldas tocando un vals de Johann Strauss, imagina que existe otra cosa, que otros lugares provocan otros sonidos, que otras formas de vida son posibles.

Y sale corriendo, porque no puede dar por ciertos los latidos de su propio corazón. Aturdido, se propone alcanzarlos, preguntar, hacer su camino. La música es el tercero, el creador de oportunidades. No se la lleva el viento, lo penetra.

Trabajar las zonas de silencio: la parte esencial de la música es la radicación de los silencios, dice Jorge.

Así, cada intervención es un epifenómeno

Así, cada intervención es un epifenómeno. Es de extramuros, porque no allega a alterar lo esencial del trayecto. Puede, no obstante ello, invadir la conciencia de un colectivo y quedar inscripta en la memoria individual.

Después de 20 años, en un corredor de una planta, el otro me reconoce y me dice: “*Vos sos Ranelagh*” y completa diciendo “*Ahí nos escucharon.*” Liga a su persona, con una experiencia grupal y con un acontecimiento al que da nombre. Sale del corredor estrecho en donde nos encontramos, para trasladarse en el tiempo y evocar aquello que le sigue dando sentido a su existencia. Entre sus recuerdos encuentra cosas que le son próximas.

Ahí, aquel momento en otro lugar, insigne, me transmite él sin palabras: “*Yo que sé que estoy solo, gané en identidad porque había otras personas que nos reconocieron, y fuiste vos, el que*

ahora tengo frente a mí, el que nos invitó a ponernos en otro lugar que también los contenía a ellos”.

Si tiene nombre y es recordado, tuvo lugar porque en esa instancia él se sintió parte integral de un acontecimiento. Fue singular=inesperado y adquirió sentido después. Aquello ya no existe más en lo cotidiano y, sin embargo, persiste porque su presencia creó para aquella persona un lazo endeble, si bien indeleble, al que puede volver cuando quiera. Se ha perpetuado lo indecible.

La diferencia como fermento de cultura.

La cultura como resultado de un cultivo.

Acabo de terminar

Acabo de terminar una primera reunión con un grupo y advierto que a menudo salgo de una intervención sin haberme presentado, como fue el caso en esta. Al despedirnos una persona me dice: “*Carlos, ¿cómo te llamas?*” Interesante eso de reconocer una costumbre personal instalada. Pasar inadvertido, como muleta.

O sea que al comienzo siguió a la charla informal, en cierto momento se ingresó al análisis del pedido y se fue cerrando con naturalidad. Dicen que “*pasó muy rápido.*”

Raymond Schmullyan, un lógico-matemático-músico, llama a su libro de paradojas *This is not a book, Esto no es un libro*, y cuando

publica el segundo lo titula *What is the name of this book?* ¿Cuál es el nombre de este libro? No es que él no lo haya dado, sino que invita a otros a ponerle, cada cual, su nombre.

En el ínterin, ¿qué cuota de narcisismo debo exponer para que el otro quiera retenerme?

Octavio Paz dice: *“Para que pueda ser he de ser otro, salir de mí, buscarme entre los otros, los otros que no son si yo no existo, los otros que me dan plena existencia.”*

¿Cuán furtiva?

¿Cuán furtiva ha de ser una intervención? Mientras los cavernícolas salen a buscar comida, otras personas ocupan las madrigueras. El lugar, entonces, está: es sólo ocuparlo... hasta que vuelva esa parte de nosotros que se fue de casa, de caza.

Nunca, entonces, hay suficiente tiempo y por eso se va por partes, de a poco, y se quiebra la costumbre: se habla, pero eso lleva tiempo, y en consecuencia, corre riesgo la iniciativa....

Siempre es clandestina y el que la ampara, un maleante, extraña persona que en sí reconoce tanto de cortesano, como de artesano, figura indefinida, sospechosa, como esta frase que pasa del masculino al femenino.

Lo leído

Lo leído es una parte de un texto que escribo, dividido en tiritas y posiciono siguiendo los dictados del juego de dominó, ya que mi intención es vaciarme de contenidos mientras bloqueo el ataque opositor de mi conciencia.

Se refiere a los *cómos* del clínico, a una artesanía incipiente y, sin embargo, antigua, que se engarza en la posibilidad de acompañar el ir y venir que se despliega en los ámbitos que conjugan poder y palabra.

En un proyecto

En un proyecto, se espera y se teme instalar otras condiciones, se descuenta que las circunstancias explican las conductas y que modificarlas acarrea oportunidades y peligros ¿Para poder hablar, para dispersar el poder?

Ver el caso, esperar las crisis, mantenerse atento a los disparadores externos, reunir información y ponerla a circular, escuchar con paciencia.

Si reflexiono sobre los cuatro casos, la diferencia entre los frustrados y los exitosos está en que en los últimos fue la palabra leída o la palabra en los muros la que quizá abrió el surco de otro sendero.

Proceso incierto, el de la toma de conciencia, puesto que todos se saben co-responsables del “*mutismo*”, el de hoy y el de antes. Salida con tropiezos, por partes, quizá porque cada cual disfrutó, de diferentes maneras, del anterior estado de cosas.

En ese ámbito, tal vez intervenir no sea más que entrar discretamente en los confines del mentar: desocultar, valga la redundancia, lo que se muestra a los ojos de quien quiere ver lo que jamás estuvo encriptado, el desprecio, la vulgaridad, la arrogancia.

La intervención

La *intervención* se incorpora como parte de la relación que tienen los protagonistas con las cosas y con las personas, vale decir con los aspectos técnico económicos, y los aspectos social políticos. Los unos, cortesanos, tienden a preservar lo existente, lo entienden como natural, y en sus excesos apelan al poder; los otros, artesanos, tienden a incorporar innovaciones, lo entienden como requerido, y en sus excesos abusan de la palabra: de poder instalarse el concierto de voces entran a conversarse forma y contenido, y se instala un antes y después.

Cuando artesanos y cortesanos intercambian lugares, se inaugura un campo de intercambio abierto, aquello que Jürgen Habermas llama *diálogo libre de señorías*, cuando cada persona, entiende lo que va pensando y aprende a transmitirlo a los otros,

independientemente de que los otros lo escuchen y filtren y devuelvan. Para revisar la realidad y pensarla de otra manera.

La intervención, que es un laboratorio, es un experimento, *una operación consistente en provocar cierto fenómeno para que se vean sus efectos* (María Moliner). Se plantea para mejorar una circunstancia que sea reconocida por los protagonistas como una indagación que lleve a adquirir nuevas conductas, y no para poner a prueba una teoría amplia, ni para investigar a espaldas de los participantes. Es una tarea restitutiva de salud.

Como ajeno

Como ajeno, uno puede observar actividades triviales, nerviosas, inconsecuentes, repetitivas, incansables y no aplazar por ello su decisión de estar. De ahí, el previsible aburrimiento, la ineludible contaminación.

A Romina no le cae bien el uso que hago de la palabra *contaminación*, porque alude a *contagio* y a "*penetrar la inmundicia en un cuerpo, causando en él manchas y mal olor*". Sugiere que podría utilizar otros términos, pero insisto, porque contagio es comunicar, sea enfermedad o costumbres, gustos, vicios. Y parte de esa transmisión, de gérmenes, de otras cualidades que nos serían extrañas, a través del tocar, ignora que ya tenemos algo de eso que tocamos y nos corresponde.

No es entonces ser médico o ingeniero, sino colocarse de modo tal que todos entiendan que ese tercero no es de ahí ni se quedará, no fue de ahí ni volverá, sino que es de otro lado y está porque, en las circunstancias dadas, elige quedarse. Y se contamina, incorporando no sólo lo que de bueno tiene aquel ajeno espacio, sino porque espera contagiar a través de su manera de acercarse.

La diferencia produce cambio

A condición de que la tramitación sea civilizatoria, la diferencia produce cambio, es entonces integradora. Si pienso en las personas de las que más aprendí, Alejo, Alejandra, Alicia, Aníbal, Blas, Elías, Hugo, John, Thys, cada imagen de su trabajo viene precedida de la mesa en torno a la cual nos sentábamos, practicando conversaciones que tensaban las diferencias, hasta volverlas fértiles.

Todos eran especialistas, dominaban técnicas, ninguno de ellos venía de las ciencias sociales, pero a ellas habían llegado, haciendo de la suma, multiplicación.

Lisandro de la Torre los había antecedido: *“No tenía ambiciones de mando, por eso nunca sacrifiqué mis convicciones.”*

Era un placer, enseñaban convivencia, y cuando en un proyecto, en vez de reunirse fuera de la empresa, Andrés eligió hacerlo en el quincho, sorprendió la fuerza con que arraigó la iniciativa.

Como el médico que en Trenque Lauquen dijo: *“Ensillemos, que montados nos vamos a entender.”* En ese caso, no serían mesas.

Eso sí

Eso sí, también hemos de hablar de lo inocuo, entendido entonces como espacio de lo inofensivo, en el cual no hay intervención. Se hace para decir que se cumplió con la apariencia de lo que se había dicho que se quería hacer. Lo nocivo se deja sin tocar, vaya si hay contagio, como si para ser interpelado fuera necesario el roce.

Ante las restricciones del terreno, acompañar la coherencia con la persistencia. Recordar las palabras de Mario Trejo, en *La lucha personal* dice: *“Cuando digo Alemania digo Schumann y Auschwitz, digo Benn digo Brecht, digo Marx y Gestapo”*.

O bien sorprenderse de la mala gana para encarar la realidad cruda de las emociones. A menos de pensar que con ello se instala una mitología cuya función es desplazar y distorsionarlas, y convivir con hechos que de otro modo producirían repugnancia.

Al quitar las fronteras

Al quitar las fronteras, el trabajo del clínico opera sobre dos márgenes. Inacaba, por un lado, muestra lo que falta, deja la curiosidad sobre lo que se ha desvanecido de lo que podría ser; también acaba, por otro, muestra lo que se hace, deja la curiosidad sobre lo que se ha aparecido de lo que podría ser.

Convalida para incomodar, y si no incomoda, no está. Esa es su piel, y no cambia de piel. Cobra vuelo y despolariza, eso que parecía inacabado y acabado, aquello que permanecía inánime, muestra que la naturaleza del trayecto es la inconclusión. De ahí, esa acérrima defensa de la capacidad de autoconstrucción del ser humano.

Concedor de esa hipótesis, clínico es el que busca la piedra donde tropezar un comentario. De otra manera sería el teje y desteje de Penélope, siempre la misma trama, que se sostiene idéntica para engañar tanto al incrédulo, como al falso influyente. El clínico asiste al otro en ese teje y desteje que *trateje*, palabra valija.

Al recibir

Al recibir un rompecabezas de 3000 piezas, Catalina descubre que falta una, correspondiente al borde. Decide contarlas y comprueba que recibió 2996. Consulta al vendedor que dice que a menudo falta

alguna, y que le entregará las faltantes ni bien descubra cuáles son, pero que no siempre son 3000. Ella piensa armar su rompecabezas de afuera hacia adentro, apelando a su paciencia. A pesar de las piezas recortadas al capricho, no puede equivocarse porque el problema tiene largo, ancho y una sola solución.

Las piezas del *puzzle* incompleto descansan sobre un panel grande con una pintura. Esto se debe a que, a poco de comenzar, la madre necesitaba la mesa del comedor y el único panel grande era un *poster* con una reproducción de *El jardín de las delicias* de Hieronymus Bosch. Las innumerables figuras del fondo confunden la percepción de quien mira. Figura y fondo responden a otras reglas. Apercibir, prepararse, ¿para seguir en lo mismo?, ¿para trillar otro sendero?

Es natural proponer que coloque su rompecabezas sobre una lámina sin dibujos, pero no la hay, y así el desafío es mayor porque los colores del fondo y figura destacan ciertas diferencias, desdibujan otras. Construyen un *endroit* espontáneo.

Puesto sobre una cartulina blanca, la tarea sería un acertijo; así como está abre el campo a concluir que más apasionante que terminar el que propone el fabricante, sea diseñar uno propio, en tres dimensiones, con piezas entramadas, y otras desperdigadas, todas destacándose de un fondo que no sea el original, inclusive burlando los márgenes, saliéndose de madre. De a uno se recoge el mistol.

No hay casualidades

No hay casualidades. Mientras termino este texto, Fernando me habla de la muestra de Carlos Cruz-Diez, un regalo de deleite e invención, punto de partida, ¿de seguida? en este recorrido de fragmentos topar con un científico, tecnólogo, artista, triangulador.

Cada pieza interpela al paseante. Me detendré en una, *Fisiocromía 99*, de 1963, una tela en cuyo rincón superior izquierdo cabe un pequeño cuadro, cuadrado, con una imagen; bien distante, en la banda derecha una serie de pequeños cuadros cuadrados, cada uno con su imagen singular, pero el resto, la casi totalidad de la pieza, permanece en blanco. Uno puede detenerse en cada uno de estos espacios y dejar de ver los otros, y más aún, entiende que cada espacio cambia de sentido al ir-y-venir, la palabra es de la curadora, Mari Carmen Ramírez.

Se puede ahíestar de muchas maneras, cada una valedera para el que se detiene en su ambular, en la medida en que nadie –otro espectador- lo detenga. No hay un solo lugar para pararse, no hace falta el justo medio, son muchos, en la medida en que uno haga un alto y tenga la intención de proseguir.

No se alcanza a concebir hasta estar todo ahí, en plenitud, porque en el instante en que uno se aleja cambia la mirada, cambian las historias, son múltiples y simultáneas, son epifanías cada una de ellas, en las que todos podemos ver lo mismo y el relato será distinto porque depende de nuestra sensibilidad, del peso que le demos.

El formato de la obra, el vuelo lírico de la pieza, la escucha amorosa que estimula, alientan el diálogo. Cosa notable, en el museo, cada persona que se detiene comienza a conversar con su acompañante, o con quien accidentalmente se encuentre a su lado.

Ahíestar, *thereness*, la condición de estar ahí, presto, realmente en el lugar y tiempo. En otros trabajos, Cruz-Diez dibuja la sombra de objetos pegados a la tela, con lo cual la sombra no cambia de lugar al moverse el que mira, muestra lo que no cambia, la esencia.

En Letras del continente mestizo

En Letras del Continente mestizo, Mario Benedetti reseña una novela de Rosario Castellanos e incluye el siguiente párrafo: “La anécdota es casi un pretexto: Fernando Ulloa, funcionario del gobierno, llega a Ciudad Real con el fin de establecer las coordenadas sociales que permitan restituir a los indios sus viejas tierras, ahora ocupadas por los finqueros blancos. Sus gestiones, siempre honradas pero un poco torpes, son mal interpretadas por la recelosa ignorancia de los indios, y desvirtuadas por el pánico inmobiliario de los fingidos dueños de la tierra. Del inevitable roce de esas dos deformaciones, surgen la violencia, la muerte y la crueldad, ejercidas por ambas partes. El final abrupto de la novela restablece una injusticia que es normalidad: los blancos arriba, los indios abajo.”

Olvido el nombre del personaje de la novela, retengo la dinámica que veo a mi alrededor. Modifico, sí, el sitio y la época. Constató, otra vez, cuán difícil es hacer coincidir propósitos e instrumentos.

van Gogh pintó de noche

van Gogh pintó Noche Estrellada, de noche, los estallidos de luz y los remolinos iluminando el cielo azulnegro. Pintó bajo la luz de una lámpara de gas, eso, en parte, explica pintar de noche.

Pintar de noche exige de luz artificial, se pinta más cómodo por más que uno se aloje en el Asilo de Saint Rémy. Ni convivir con alienados, ni ir a penaperdida, evitan acompañarse de los elementos indispensables para trabajar.

Referencias

- Altschul, C. Hacia una interpretación del hombre James Joyce. Sur, 259. 1959.
- Biagioli, M. Galileo cortesano. La práctica de la ciencia en la cultura del absolutismo." Katz, Buenos Aires. 2007.
- Fiorini, H. Estructuras y abordajes en psicoterapias, Mairena, Buenos Aires. 1984.
- Friedman, R. A. y J. Podolny. Differentiation of boundary spanning roles: labor negotiations and implications for role conflict. Administrative Science Quarterly, Marzo 1991. Quienes cumplen función de puente -boundary spanners- desempeñan un papel central en las relaciones entre grupos: son esenciales para desarrollar intercambios. (Malinowski, 1922); en la diplomacia internacional (Iklé, 1964), entre grupos étnicos (Heskin y Heffner, 1987) y su aporte mejora la efectividad en las organizaciones (Thompson, 1967; Aldrich y Herker, 1977; Bradach y Eccles, 1989).
- Golte, J. Cultura, racionalidad y migración andina. IEP Instituto de Estudios Peruanos, Lima. 2001.
- Kitto, H. D. F. The greeks, Penguin. London. 1951.
- L'Abate, L. Principios de Psicología Clínica, Buenos Aires, Paidós. 1967.
- Lapassade, G. Les chevaux du diable: Une dérive transversaliste. Psychotèque, Paris, 1974.
- Paz, O. Traducción de The saxifrage flower (The rockbreaker). New Directions: An international anthology of prose and poetry. 36, 1978.

- Lévi-Strauss, C. Mitológicas. Volumen 1: Lo crudo y lo cocido. Fondo de Cultura Económica. México DF. 1976.
- Schön, D. The reflective practitioner. How professionals think in action. Harper, New York. 1983.
- Ulloa, F. Novela Clínica Psicoanalítica. Historial de una práctica, Paidós, Buenos Aires. 1995, 13.
- Ulloa, F. 10 años de psicología institucional. Cuadernos de Psicología Concreta, 2, 4, 1972, 57:68.
- Freud, S. Observaciones sobre el amor de transferencia: “El analista debe vincularse a la persona para arrancarlo de su lugar”;

SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y MARCA: su abordaje desde el Método Vincular

Rubén Rojas Breu

Abstract

Palabras clave: segmentación – posicionamiento – marca – Método Vincular – interacción entre ofertas y demandas

En este trabajo nos centraremos en una de las tesis del Método Vincular²: la articulación intrínseca entre Segmentación por Vínculos, Posicionamiento Vincular y Marca. Dicho de otro modo, en el marco del Método Vincular, segmentación, posicionamiento y marca están interrelacionados al punto de que cada uno de los tres conceptos guarda una dependencia constitutiva respecto de los dos restantes. Cada marca ocupa inexorablemente un Posicionamiento Vincular, el cual resulta de la interacción entre un segmento de la oferta y un segmento de la demanda.

Una de las premisas del Método Vincular es que las sociedades y los mercados son heterogéneos. La Segmentación por Vínculos

² El Método Vincular, cuyo objeto de estudio es la interacción ofertas-demandas, fue creado por el autor de este artículo en 1980 y actualizado a lo largo de estas tres décadas; fue editado en 1990 por Ed. Macchi y en 2002 por Ediciones Cooperativas.

sistematiza la heterogeneidad a fin de poder analizar las sociedades y los mercados y operar sobre ellos. La heterogeneidad es, de tal manera, lo que da lugar a la segmentación de oferentes y demandas, a las marcas y a sus posicionamientos.

1. Introducción

El Método Vincular tiene por objeto la interacción ofertas – demandas³ en los campos social y político y en el mercado. Es decir, se ocupa de la interacción entre las organizaciones sociales de toda índole, las organizaciones políticas y las empresas con la ciudadanía, los usuarios, los consumidores y las audiencias.

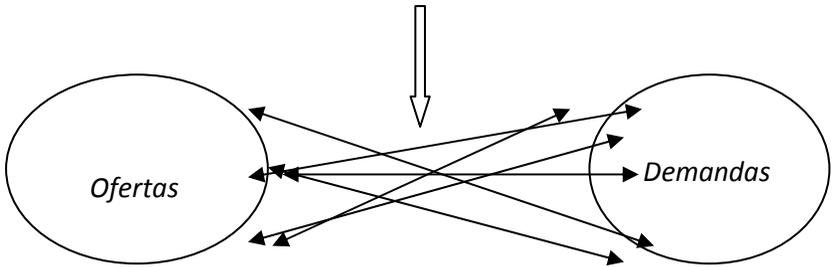
Los para qué del Método Vincular son:

- ▶ la investigación social que tiene por objeto la interacción O-D
- ▶ el diseño de estrategias para operar sobre dicha interacción en los campos arriba citados.

Cabe precisar que al definir a la interacción O-D como objeto, el Método Vincular se centra en el vínculo entre quienes ofrecen y quienes demandan, entre las organizaciones y sus públicos:

³ En adelante, usaremos la notación interacción O-D o zona O-D según pueda corresponder.

Objeto del Método Vincular⁴



De tal manera, se diferencia de los diversos enfoques que tienden a centrarse sea en los oferentes, sea en las demandas y, que por lo tanto, se ocupan, excluyentemente, o de los atributos de lo que se ofrece o de los perfiles de ciudadanos, consumidores o usuarios.

Más ajustadamente podría decirse que la generalidad de los enfoques sobre segmentación se circunscriben a la demanda, o sea, a la población cliente, consumidora y/o usuaria. A su vez dichos enfoques se basan en una limitada definición de mercado, restringido a dicha población.

En cambio, según el Método Vincular el mercado es la interacción O-D, de donde se deduce que tanto la oferta como la demanda se segmentan o son segmentables. Un segmento de la demanda no es autónomo respecto de la oferta: a un segmento de la demanda que

⁴ Son seis vectores porque representan a los seis segmentos básicos por vínculos en la interacción O- D

tiene un perfil determinado se corresponde un segmento de la oferta que también se caracteriza por un perfil determinado y viceversa. Por supuesto, lo dicho vale también para todo tipo de zona O-D.

Al centrarse en el vínculo, el Método atiende simultáneamente oferentes y públicos caracterizándolos según la interacción que, en cada zona O-D (campo social, campo político o mercado), se diagnostique.

Una de las premisas del Método Vincular es la de que toda zona O-D es heterogénea, desestimando así la tendencia espontánea a considerar sociedades y mercados como espacios uniformes e, incluso, inestructurados o amorfos.

El Método cuenta con dos herramientas conceptuales, aplicables a sociedades y mercados, a saber:

- ▶ la Segmentación por Vínculos
- ▶ la Matriz de Posicionamientos Vinculares

Aquí sólo presentamos ambas herramientas, porque la finalidad de este artículo es, como ya fuera establecido, desarrollar la articulación intrínseca entre segmentación, posicionamiento y marca.

Acotemos, finalmente, que la investigación cualitativa es el instrumento para establecer la segmentación de zonas O-D o de los

mercados y para diagnosticar los posicionamientos según el Método Vincular.

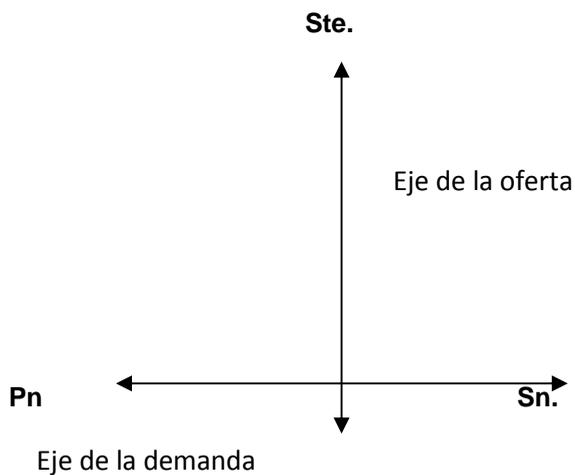
Segmentación por Vínculos

Como ya dijimos tanto las demandas como las ofertas son heterogéneas: la Segmentación por Vínculos es el modo de sistematizar tal heterogeneidad. De tal sistematización resultarán los Posicionamientos Vinculares; dicho de otro modo, los Posicionamientos Vinculares derivan de los vínculos que se establecen entre los distintos segmentos de la oferta y de la demanda.. Como veremos en un próximo capítulo, la Matriz de Posicionamientos Vinculares representará tales vínculos.

Segmentación por Vínculos es la forma sistemática de establecer los distintos vínculos entre el Sujeto de Demanda (Sd) y el Objeto en Oferta (Oo).

Podemos definir también a la Segmentación por Vínculos como la representación ordenada de los distintos deseos posibles en cada campo de interacción social. Ambas definiciones son compatibles y, más aun, sinónimas, ya que según el Método Vincular el Vínculo $Sd \Leftrightarrow Oo$ equivale al Deseo.

De acuerdo a las definiciones con que iniciamos este punto, representaremos a la Segmentación por Vínculos como el entrecruzamiento de dos ejes: el que corresponde al Sujeto de Demanda y el que corresponde al Objeto en Oferta.



El eje de la demanda corresponde a la abscisa del cuadro de coordenadas cartesianas en tanto el de la oferta a la ordenada. La segmentación de la demanda surge de que ésta tiende a dos configuraciones conductuales básicas: la Primarización (Pn) y la Secundarización (Sn)⁵.

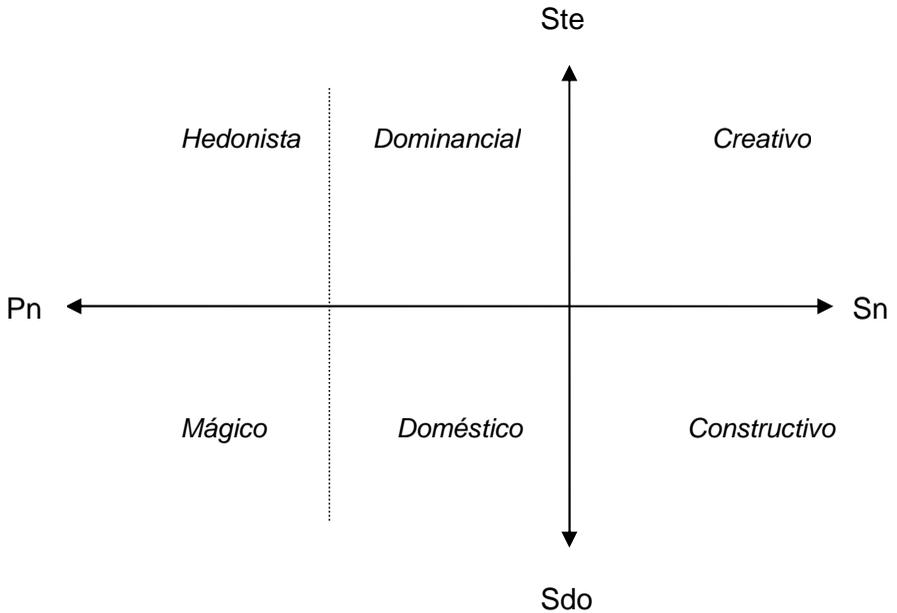
⁵ Dada la complejidad y obligada extensión en el desarrollo de estos conceptos, como de otros a los que se alude en este artículo, para su profundización se remite al lector a: Rubén Rojas Breu, *Método Vincular. El Valor de la Estrategia*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2002 y otras publicaciones citadas en la bibliografía.

Los objetos en oferta son signos en el más amplio sentido de la palabra y, como tales, constituyen un sistema. Vale precisar que desde el punto de vista de las ciencias de lo humano los objetos son única y necesariamente signos porque ésta es la materia de la que se ocupan. Esto no implica que no existan “cosas”, que los productos sean productos, por ejemplo, sino que nos ocupamos de ellos como signos (como cosas son objeto de estudio de las ciencias de lo natural, como la física, la química y la biología).

Como los signos son relaciones entre significantes y significados en el contexto de los complejos sistemas sýnicos que integran, la segmentación de la oferta está dada justamente por la tendencia a ubicar a los objetos o como significantes o como significados. De ahí, entonces que el eje de la oferta exprese la tendencia a la segmentación en estos términos: dimensión significante (Ste.) / dimensión significado (Sdo.). Con esta aproximación estamos en condiciones de presentar la Matriz de Posicionamientos Vinculares.

2. Posicionamientos Vinculares

Un Posicionamiento Vincular resulta del vínculo entre un segmento de la oferta y un segmento de la demanda. La Matriz que aquí se grafica muestra los seis Posicionamientos Vinculares básicos.



Tal como anticipamos, la intersección entre los ejes de la oferta (Ste / Sdo) y de la demanda (Pn / Sn) da lugar a los distintos Posicionamientos Vinculares.

A la izquierda de la ordenada, se ubican cuatro Posicionamientos Vinculares: se debe a que la Primarización (Pn) se caracteriza por la antítesis Placer vs. Mandato.

En el polo Placer tenemos los Posicionamientos Vinculares Hedonista y Mágico, en tanto en el polo Mandato, el Dominancial y el Doméstico.

De esta manera queda establecida **la articulación intrínseca entre segmentación y posicionamiento**.

Un ejemplo: una marca / modelo de automóviles prioriza el confort del habitáculo atendiendo a una demanda que busca recrear, en el vehículo, la calidez del hogar; otra marca / modelo se brinda a un usuario ávido de imponerse en rutas y calles ofreciendo un motor de gran potencia. En el primer caso, Posicionamiento Vincular Doméstico y en el segundo, Dominancial.

3. Marca

Toda zona de interacción ofertas - demandas, desde los campos social o político hasta los mercados, se constituyen alrededor del concepto de **marca**.

Es así porque la marca es el concepto que signa o delimita, "marca" la diferencia o el conjunto de diferencias en el vínculo entre una organización, referente, propuesta, servicio o producto y su demanda, respecto de la totalidad de los restantes vínculos O-D (o sea, respecto del resto de vínculos entre organizaciones, referentes, propuestas, servicios o productos y sus demandas). Por lo tanto, **la Marca es la relación entre las diferencias y su reconocimiento** – el reconocimiento de tales diferencias -, a la manera de la relación entre el significante y el significado.

Desde una organización hasta un producto tiene diferencias con respecto a cualquier análogo o congénere en particular y con respecto cualquier organización, referente, propuesta, servicio o producto en general; lo mismo sucede con su demanda. Es así aun cuando las diferencias puedan ser "objetivamente" (por ejemplo, desde el punto de vista rigurosamente técnico o experto) mayores o menores que las que se reconocen, tanto por parte del propio oferente como de la oferta en general y de la demanda en particular.

De tal manera, ***la marca se instala en un lugar desde el cual otorga identidad a la vez que organiza la pluralidad:***

◆ Otorga ***identidad*** en cuanto comunica y metacomunica el perfil de la organización, el referente, la propuesta, el servicio o el producto que cobija así como delinea el de su público, ciudadano, cliente, usuario y/o consumidor. La marca pone identidad diciéndonos entonces: "el concepto que cobijo de lo que ofrezco y el perfil de demanda con que sintonizo tienen tales características", lo cual representa *el rol de la marca como significante*.

◆ Dada la diversificación de la oferta y de la demanda, las marcas al agrupar **organizan**⁶. La frase representativa de esta afirmación sería: "todo cuanto se ofrece que tiene estas determinadas características y es elegido por un público de tal perfil, corresponde a la marca equis", lo cual supone *el rol de la marca como significado*.

⁶ La diversificación es imparabile porque lo es su motor: el Deseo

A su vez en lo que acabamos de exponer puede detectarse la vinculación intrínseca entre marca y segmentación. Así, sabemos que todo genérico en cualquier campo de interacción social es un conjunto ordenado o sistemático de propiedades -características y prestaciones-. La marca lo *segmenta* en la medida que "marca" (delimitando y destacando) un subconjunto de ellas a las cuales, a su vez, enaltece, jerarquiza o promueve.

En el otro extremo -el de la demanda- la marca también *segmenta*, ya que no representa a un público indiferenciado, amorfo o indefinible: por el contrario, de una totalidad (= de toda una población) adopta un perfil específico.

Entonces, ***la interrelación marca - segmentación*** puede resumirse así:

- ▶ Las marcas lo son porque segmentan -ya que una marca expresa el vínculo entre un perfil de público o Sd y un perfil de oferta u Oo-, y a su vez
- ▶ Los Segmentos por Vínculos (vínculos actuales o potenciales entre un Sd y un Oo) se expresan a través de las marcas.
- ▶

De esta manera queda sentado el carácter endógeno de la competencia, estrechamente interrelacionada con la marca y la Segmentación por Vínculos.

La marca es el elemento estructurante de la zona de interacción ofertas-demandas y de los mercados.

Quiere decir que:

✓ en toda zona de interacción o todo mercado la marca es el primero y último de los soportes; no hay nada más allá o más acá de la marca. O sea, *oferta y demanda toman contacto entre sí solamente a través de las marcas.*

✓ *que toda zona de interacción o todo mercado es un sistema de marcas, lo cual equivale a decir que cada marca lo es en función de la existencia de las restantes (que pueden ser actuales o potenciales, claramente coparticipantes del mismo genérico o concurrentes que "proviene" de otro genérico)*⁷.

Queda claro que la marca es un concepto complejo y por lo tanto queda así completamente descalificada cualquier noción que la reduzca a un nombre (de marca). Una marca de gaseosas es mucho más que su lograda denominación: es un conjunto de propiedades organolépticas, una específica elaboración y composición, determinados formatos de envases, una procedencia equis, la variedad de opciones, cierta identidad comunicacional, un amplio espectro de modalidades de distribución y expendio, un número de situaciones particularmente asociadas, un público consumidor típico, etcétera, y también el nombre de marca. Toda esa gestalt la diferencia de las marcas competidoras, sean integrantes del mismo

⁷ Por convención o por razones didácticas puede concederse la existencia de zonas de interacción o mercados sin marcas o de "commodities" pero si se analiza bien cada caso se detectará la existencia de las Marcas sólo que en un formato o con una apariencia enmascaradora.

genérico, sean las concurrentes desde otros genéricos. En otro plano lo mismo puede decirse de una institución, de un partido político o de un canal de televisión: es decir, son marcas en la medida que constituyen complejos diferenciados, claramente posicionados y percibidos como tales.

4. Comparando

Con el único propósito de facilitar la comprensión de todo lo expuesto hasta acá, nos detendremos en una comparación con los enfoques muy difundidos sobre segmentación y posicionamiento. La comparación es vía regia del conocimiento según Aristóteles; también, un recurso didáctico.

Por otra parte, sabido es que la pluralidad y el debate son herramientas probadas para el desarrollo de las ciencias y de las ideas. Son, asimismo, fuentes de los eventos más atractivos; un debate, por ejemplo, seduce más que un monólogo experto por elaborado que éste sea. Por lo tanto, en esta comparación nos anima únicamente el propósito didáctico y la propuesta de intercambios constructivos a la altura de lo que el conocimiento de alta complejidad nos exige.

A través de la comparación encontraremos las diferencias sustanciales y hasta los contrastes entre los conceptos de

segmentación, posicionamiento y marca según el Método Vincular y los demás abordajes, particularmente los más difundidos.

4.1. En torno a la segmentación

La generalidad de los enfoques sobre segmentación, a diferencia de lo que propone el Método Vincular,

- ▶ se valen de estudios de cuantificación en tanto que para el Método, la herramienta es la investigación cualitativa
- ▶ se circunscriben a la demanda o a la población

Así, un autor define: "...la segmentación de mercados (que) puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea´.

De esta forma podemos ejemplificar el concepto de segmentación tomando como universo a los habitantes de un país determinado; a partir de este universo podrán determinarse subgrupos de acuerdo con características específicas, por ejemplo, mujeres argentinas que vivan en ciudades grandes y que tengan entre 15 y 49 años; este subgrupo, que pertenece al universo de habitantes de la Argentina, es un segmento de mercado " (Fernández Valiñas, :12) Se observa con claridad que la noción de segmento que se usa se refiere sólo a la población, sin mención explícita ni referencia tácita a la oferta o a las organizaciones oferentes; también puede notarse un salto lógico, no explicitado ni precisado, entre población en general y demanda.

En uno de los manuales sobre el comportamiento del consumidor se señala que a partir de 1970 el mercado estadounidense pasa de masivo a fragmentado, ya que emergen categorías claramente distinguibles entre los consumidores y “esta fragmentación se enfocó en la segmentación de mercado” (Assael, :372). Incluso puede observarse que se supone la segmentación, basada en la fragmentación, como resultante de una evolución del mercado y no como constitutiva, no como premisa según lo entendemos en el marco del Método Vincular.

En otro texto se lee una descripción similar:

“El estereotipo de un mercado único y homogéneo es una ficción que ya no existe. El mercado masivo quedó fragmentado en los años 80 y hoy empieza a disolverse en partículas de consumidores” (Loudon y Della Bitta, :33).

Entre los modos de segmentación psicográficos o los que se basan en estilos de vida⁸, uno de los más difundidos es el VALS⁹.

Diseñado por el Stanford Research Institute estratifica en cinco categorías a los consumidores: los integrados, los émulos o imitadores, los émulos realizados, los realizados socio conscientes, los dirigidos por la necesidad y los integrados¹⁰.

⁸ La noción “estilo de vida” fue acuñada por el psicoterapeuta austriaco Alfred Adler, quien fuera durante cierto tiempo discípulo de Sigmund Freud

⁹ Sigla en inglés de “valores y estilos de vida”

¹⁰ Una versión posterior es el VALS II al cual no consideramos acá porque no presenta ninguna diferencia conceptualmente significativa con el VALS I aquí citado.

No es de interés en este trabajo describir o analizar en profundidad este enfoque, sino señalar aspectos que permiten mostrar las diferencias con el abordaje según el Método Vincular:

- ▶ disocia a los consumidores de su vinculación con lo que se ofrece
- ▶ se basa en la creencia – como tal no fundamentada – de que una persona sigue un único patrón para todas sus decisiones, sus usos y sus consumos, atribuyendo así una supuesta coherencia; nuestra experiencia como investigadores demuestra elocuentemente que una misma persona puede optar, en un determinado rubro, por cierta marca portadora de valores significativamente diferentes de los que expresa su elección en otros genéricos.

Así, por ejemplo, alguien puede imitar a otros al decidir la compra de una remera o al elegir determinado candidato, ser minuciosamente consciente en la decisión de compra de un automóvil y dirigirse por la “necesidad” al optar por un determinada herramienta doméstica, y en cada caso, elegir marcas que representan distintos y hasta contrastantes sistemas de valores,

- ▶ al igual que la mayoría de los enfoques se basa, aunque parezca lejanamente, en la llamada “pirámide de Maslow”¹¹

Un enfoque diferenciable, que de algún modo podemos considerar antecedente de la segmentación según el Método Vincular, es el que proponía Alberto Levy en la década del ´80 al definir a la

¹¹ Objetamos la pirámide de Maslow por jerarquizar “necesidades” desconociendo que la humanidad, inserta en la cultura, justamente se inscribe en un registro distinto, el del deseo; de ahí también nuestro encomillado de la palabra “necesidad”.

segmentación de mercado “como la detección de segmentos en función de las distintas configuraciones de atributos buscados por distintos consumidores” (Levy, *Estrategia...*, :106). En esta definición y en el desarrollo que hace el autor, hay una articulación entre oferta y demanda, aunque basada en los atributos del producto y la percepción del consumidor, sin explicitar la interacción. Más recientemente, sin embargo, ya en la siguiente década, parece reorientarse suscribiendo la perspectiva generalizada de circunscribir la segmentación a la demanda. Así, en uno de sus textos se lee:

“Un segmento es un pedazo de la demanda. La demanda es ‘‘lo que la gente demanda’. Lo que la gente ‘requiere’. Un segmento es ‘‘ lo que un grupo determinado y concreto, separado del resto de la gente, demanda’’, lo que ese grupo requiere.

Un segmento es (y sólo es) un grupo de personas que comparten su concepto de mayonesa ideal y que se diferencian de todas las demás personas cuyas mayonesas ideales no son como ésta” (Levy, *Mayonesa*, :57)

Y concluye:

“Conocer el mercado es conocer cómo está segmentada la demanda. Si no sabemos esto no conocemos el mercado” (Levy, *Mayonesa*,:57).

En principio las citas seleccionadas son quizá suficientes para dejar en claro una sustancial diferencia entre la Segmentación por Vínculos y los enfoques de segmentación en general:

▶ la Segmentación por Vínculos es simultáneamente segmentación de la demanda y segmentación de la oferta, premisa que da cuenta de por qué es un enfoque que se basa en la investigación cualitativa; los demás enfoques circunscriben la segmentación a la demanda,

▶ dicha sustancial diferencia se basa en una noción de mercado – y de zona O-D en general- que también se constriñe a la demanda, mientras que para el Método Vincular el mercado como cualquier zona O-D es la interacción entre oferentes y demandas.

4.2. En torno al posicionamiento

Se da como premisa indiscutida del marketing moderno una noción de posicionamiento acuñada por dos publicitarios estadounidenses, Ries y Trout, la cual reza:

“Posicionamiento es el espacio que una marca o producto ocupa en la mente de los consumidores”. Adoptando una fórmula más belicosa aseguran que la batalla del marketing es la batalla por la mente. En ciencia, hasta las premisas indiscutidas se discuten y aquí, desde luego, corresponde hacerlo. En palabras de Trout:

“Siempre hemos dicho que posicionamiento no es lo que se hace al producto, sino lo que hace en la mente de los clientes. El campo de batalla de la guerra del marketing es la mente y, cuanto mejor se entienda su funcionamiento, mejor se entenderá cómo utilizar el posicionamiento” (Trout; ...XIV).

Por un lado, cabe tener en cuenta que la mente es una entidad sumamente compleja y, a la vez, a menudo poco precisada; se la menciona con frecuencia sin expresar la complejidad ni definirla con claridad. Por ejemplo, vale indagar si en la definición de posicionamiento que estamos analizando se considera sólo el área de la conciencia o si se tiene en cuenta la instancia no consciente, incluyendo el inconsciente: toda la configuración psíquica consiste en un entramado que exige una conceptualización rigurosa; téngase en cuenta el sinnúmero de filósofos, psicólogos y psicoanalistas que se han ocupado de este campo del conocimiento y desde los albores de la humanidad.

Se señala, sobre la base de tal definición, que una marca o empresa debe llenar el hueco que el consumidor presenta en su mente con respecto a lo que la marca podría ofrecer o llamar la atención sobre sí. Esta idea de “hueco”, similar a la “tabula rasa” aristotélica, fue precisamente desterrada del conocimiento sobre el funcionamiento mental, especialmente por el psicoanálisis a partir de Freud, por la epistemología según Bachelard, por el estructuralismo genético de Piaget y por otras teorías igualmente probadas que fueron desplegándose a lo largo del último siglo. La mente carece de lugares vacíos y, por el contrario, rebosa de contenidos de gran

dinamismo, la gran parte de los cuales es inaccesible por las vías que propone la voluntad, la intención o la persuasión corriente.

Una propuesta, un mensaje, las acciones de una marca, deben atravesar barreras, a menudo difíciles de franquear e ideas concientes y, sobre todo, no concientes que requieren de herramientas especialmente aptas para ser detectadas y superadas. Es decir, lejos de encontrarse con huecos, una marca debe avanzar *contra* espacios colmados de creencias, prejuicios y obstáculos epistemológicos. Lograr que las marcas de alimentos envasados para animales domésticos alcanzaran su actual desempeño significó vencer la creencia, firmemente arraigada con su anclaje en el inconciente, de que lo casero es más nutritivo, saludable y gratificante que lo elaborado industrialmente.

La herramienta por excelencia es la investigación cualitativa, tal como la hemos propuesto en otros textos y que resumidamente es la que tiene un objeto formal de estudio y el método para dar cuenta del mismo – es decir, el Método Vincular-.

Además de tratarse aquélla de una definición, como se ve, epistemológicamente no sostenible, da pie, más allá de las intenciones de los autores, a propiciar la manipulación. Considerar que la mente contiene espacios vacíos que la persuasión publicitaria puede llenar induce a la suposición de que el consumidor es fácilmente gobernable. En numerosas ocasiones, a través de los grupos de indagación operativa o de las entrevistas en profundidad, usuarios y consumidores se han quejado apelando a expresiones del tipo “nos quieren hacer creer que...” o “falta el producto”, entre

otras; son reclamos que ponen en evidencia el temor a la manipulación.

Dichas expresiones aluden, además, a otra consecuencia de un enfoque como el que estamos analizando que requiere ser tratada con extrema preocupación: lo que podríamos denominar “comunicación disociada”. Es decir, se llega a autonomizar a la comunicación a tal punto que entre lo que auténticamente ofrece una marca y lo que el anunciante dice de ella se produce un hiato insalvable. Al pensarse que la marca debe satisfacer la expectativa del público, “de la gente” como se gusta decir, y sólo tal expectativa, sea en el campo social, político o comercial, dirigencias, direcciones, gerencias y publicitarios terminan asignándole virtudes y ventajas competitivas no comprobables, con la repercusión que esto tiene en la credibilidad; además se lo hace probablemente descuidando puntos fuertes y beneficios que podrían conducir a un liderazgo cierto.

Esta centración en la demanda, en el público o “la gente”, en el consumidor o en el usuario, responde a una pendularidad que aquí sólo señalamos al pasar. Hasta la década de los setenta, direcciones y gerencias se centraban en lo que ofrecían; ya cursando esa década se pasa al otro extremo del péndulo, considerando centralmente, cuando no exclusivamente, a la demanda.

También con respecto al posicionamiento, Alberto Levy en los setenta, proponía una definición de posicionamiento atendible y sustentable: lo entiende “como definición de negocio”. Y agrega:

“También incluye el concepto de determinación de las fronteras, dimensión o ‘‘recorte’’ del mercado del producto, ya que el posicionamiento debe tomar en cuenta todas las posibilidades de alternativas de satisfacción...” (Levy, Estrategia..., :105). Y señala que debe ser realizado por el empleo combinado de la diferenciación de productos y la segmentación de mercado (= de la demanda). Más adelante en el tiempo enfatiza que el posicionamiento es “una decisión completa de definición del negocio... Significa decidir el concepto de ese negocio. Y decidir el concepto de un negocio es decidir un acople entre una constelación de requerimientos de un segmento del mercado y una constelación de atributos que diferencian al producto con respecto a las marcas competitivas”¹² (Levy, Mayonesa, :76).

Tenemos así que, al comparar el posicionamiento según diversos enfoques con el concepto de Posicionamiento Vincular, emergen como diferencias significativas que:

► el Posicionamiento Vincular resulta de la articulación de un segmento de la oferta y un segmento de la demanda en un contexto de Posicionamientos Vinculares tal como puede apreciarse en la matriz graficada ut supra, mientras los otros enfoques tienden a centrarse en la demanda; no obstante, cabe señalar que la propuesta de Levy guarda cierta cercanía con lo que propone el Método Vincular al reconocer la combinación entre atributos de lo

¹² Parece darse cierta incongruencia con lo que este autor en el mismo texto dice sobre segmentación, según la cita que hemos incluido en la página 8 de este mismo texto.

que se ofrece y percepciones de la demanda, aunque no destaca o no considera la interacción,

► el Posicionamiento Vincular implica, constitutiva e integradamente, la totalidad de los cuatro perfiles copresentes en una marca: demanda, oferta, situacional y comunicacional (Rojas Breu, *El Método...*; :195).

4.3. En torno a la marca

Una derivación de la noción de posicionamiento divulgada a partir de los publicitarios ya mencionados lleva a pensar que la marca es una idea en la mente de los consumidores.

Por su parte, Philip Kotler define así a la marca: “la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios”(Kotler, :188).

Laura Fischer y Jorge Espejo dan la siguiente definición de marca: La marca es " un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, y para diferenciarlos de los productos de los competidores" (Fischer y Espejo, :192).

Puede observarse que estas distintas definiciones, y aun más visible se hace en la vulgata, la marca guarda una relación de exterioridad con el producto, el servicio o la organización; tiene un carácter

extrínseco. Digamos al pasar que lo que se piensa con relación a la marca se extiende a la comunicación en general, cayéndose en la creencia de que ésta es maquillaje.

De acuerdo al Método Vincular la marca es intrínseca al vínculo entre la demanda y la oferta, entre el consumidor y el producto, entre el usuario y el servicio, entre la organización y el público. La totalidad de los componentes de ese vínculo es propio de una marca determinada y cualquiera de ellos, por lo tanto, alude elocuentemente a la marca: un enólogo reconoce la marca de un vino con sólo probarlo, un perfumista reconoce la marca de un perfume por su aroma o por el famoso que la ha adoptado , un especialista reconoce la marca y modelo de un automóvil a la distancia, un experto reconoce la pertenencia partidaria de un ciudadano o su concepción de lo social sin necesidad de que éste se identifique.

Por lo tanto, la marca es una síntesis del concepto de producto, sus propiedades y funciones, del perfil de la demanda, de lo situacional y de las comunicaciones. Dicho de otro modo, el logotipo o el nombre de la marca son aspectos de ésta de la misma manera que lo son las características de lo que se ofrece, su nivel de precio y su modo de exhibición, entre tantos aspectos que podríamos traer a colación.

Resumiendo, de la comparación entre la marca según el Método Vincular y otros enfoques muy difundidos surgen como más destacables estas diferencias:

► para el Método Vincular la relación entre la marca, los vínculos entre los segmentos de la oferta y la demanda y el posicionamiento es intrínseca; es decir se da una relación de interioridad, mientras que para los demás abordajes la relación es de exterioridad, algo a lo que el oferente apela para la identificación de su producto, servicio, propuesta u organización, con la intención de diferenciarse de los competidores,

► coherentemente, según el Método Vincular la marca atañe a la totalidad de los componentes de lo que se ofrece y de su demanda, mientras que para los restantes enfoques se circunscribe al nombre (de marca) y ciertos aspectos comunicacionales, como si la marca fuera un agregado que, a la par que identifica, según señalamos en el párrafo anterior, cumple una función cosmética y de canalización de lo “emocional”¹³.

4.4. Cerrando la comparación

Como señalamos al comienzo de este capítulo 5. la comparación realizada tiene la finalidad de favorecer la claridad expositiva en aras de fundamentar la articulación intrínseca entre segmentación,

¹³ Estas nociones de marca constituyen probablemente una rémora de la marcación de la hacienda; pero aún en ese caso podríamos demostrar que nuestro concepto de marca es aplicable ya que cada estancia, chacra o ganadero tiene su propio perfil y seguramente atiende a una demanda con sus propias características definidas como asimismo comunica a su manera y se asocia preferentemente con determinadas situaciones de las que participa su comercialización.

posicionamiento y marca¹⁴; a la vez, tiene también finalidad didáctica.

Los restantes enfoques, a los que se aludió, tienden a disociar tales cuestiones, salvo, hasta cierto punto según hemos señalado, las elaboraciones de Levy.

Circunscriben la segmentación a la demanda, el posicionamiento al espacio que se ocupa en la mente del consumidor y la marca como un añadido que tiene las funciones de identificar al oferente, investir lo que se ofrece y despertar las emociones, promover la mística (Levy, *Mayonesa...*, :206).

Mientras el Método Vincular toma como objeto sobre el cual desplegar todo su cuerpo conceptual a la zona O-D o el mercado, los demás enfoques dejan de lado el énfasis en la interacción entre oferentes y demandas, tendiendo a centrarse ora en el primer término, ora en el segundo, lo cual lleva, en términos de la teoría, a una zona O-D sin interacción o a un marketing sin mercado.

¹⁴ Levy concluye en que "muy pocas marcas del mundo están posicionadas" (Levy, *Mayonesa*, :186); acordamos relativamente, ya que según nuestro diagnóstico las marcas, mayoritariamente, carecen de un posicionamiento pensado o buscado; dicho de otro modo, están posicionadas pero sin conciencia por parte de sus responsables, por lo cual hay mucho trabajo para hacer con el fin de determinar sus posicionamientos. Podríamos decir que están espontáneamente posicionadas y los posicionamientos espontáneos en general se ubican en el cuadrante de la Primarización. Quizá sorprendamos con esta afirmación: gran parte de las direcciones y gerencias no conocen en profundidad a sus marcas.

5. Conclusión

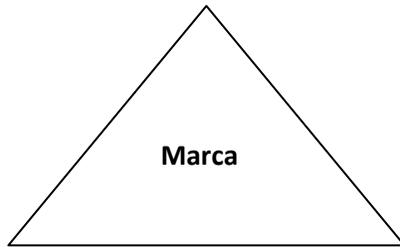
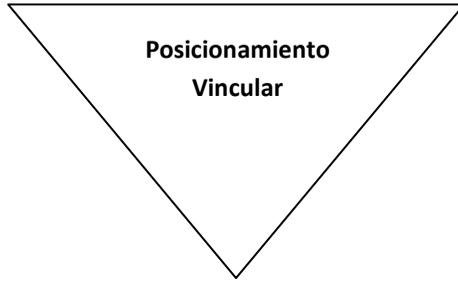
Tal como se promete en la Introducción, el presente trabajo demuestra una de las tesis del Método Vincular que formulamos así: ***existe una articulación intrínseca entre segmentación, posicionamiento y marca.***

Más precisamente, en el marco de tal método, cabe formular una tal articulación intrínseca entre la Segmentación por Vínculos, los Posicionamientos Vinculares y la Marca.

Resumidamente se tiene:

En las distintas zonas O-D y en los distintos mercados cada Posicionamiento Vincular está representado por una marca y cada marca ocupa un Posicionamiento Vincular; a su vez, cada Posicionamiento Vincular resulta del vínculo entre un segmento de la demanda y un segmento de la oferta.

Graficamos así tal articulación intrínseca entre los tres conceptos:



6. **Una reflexión final**

Para una Dirección o una Gerencia tener claramente diagnosticado el Posicionamiento Vincular de su marca y congruentemente, el segmento de oferta y el segmento de demanda que articula, tiene varias ventajas.

Aquí destacamos éstas:

- ▶ conocer en profundidad lo que ofrece así como el perfil del ciudadano, cliente, usuario o consumidor,
- ▶ conocer en profundidad también a la competencia, sabiendo qué posicionamientos ocupan las marcas de la misma.
- ▶ contar con todos los elementos para el diseño de estrategias exitosas.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzieu y Martin: La dinámica de los grupos pequeños. Ed. Kapelusz, Bs. Aires, 1971
- Barthes, Roland: Elementos de semiología, A. Corazón Editor, Colombia, 1971
- Fernández Valiñas, Ricardo: Segmentación de mercados, ECAFSA /Thomson Learning, México, 2002
- Fischer, Laura y Espejo, Jorge: Mercadotecnia, Mc Graw Hill Interamericana, México, 2004
- Floch, Jean-Marie: Semiótica, marketing y comunicación, Edit. Paidós, Bs. Aires, 1993
- Freud, Sigmund: Metapsicología, Obras completas, Amorrortu, Bs. Aires, 1976
- Kotler, Philip: Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales, , Prentice Hall, México, 2002
- Levy, Alberto: Estrategia competitiva, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1983
- Levy, Alberto: Mayonesa. La esencia del marketing, Granica, Buenos Aires, 1998
- Morin, Edgar: El método, Cátedra, Madrid., 2009
- Ries, Al y Trout, Jack: Posicionamiento: la batalla por su mente, McGraw-Hill, México, 2002
- Rojas Breu, Rubén: Método Vincular. El Valor de la Estrategia, Ed. Cooperativas, Bs. As, 2002
- Rojas Breu, Rubén: Caso marcas líderes de cervezas, mimeo, Bs. As., 2010

- Rojas Breu, Rubén: El espejo o la estrategia. Un análisis sobre las campañas electorales octubre 2011 seguido de propuesta, mimeo, Bs. As., 2011.
- Rojas Breu, Rubén: El marketing ante las ilusiones renovadas. Acerca de las redes sociales, mimeo, Bs. As., 2011
- Rojas Breu, Rubén: La investigación cualitativa de la interacción ofertas – demandas como herramienta de la gestión, CIAP, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires, 2012
- Rojas Breu, Rubén: Consideraciones acerca de la relación entre investigación cualitativa y gestión, CIAP, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires, 2012
- Saussure, F. de: Curso de lingüística general, Ed. Losada, Bs. Aires, 1945
- Trout, Jack y Rivkin, Steve: El nuevo Posicionamiento, McGraw-Hill, Madrid, 1996

EL LADO OSCURO DE LAS ORGANIZACIONES

Ph.D. A. M. Estévez y Dr. José Serlin

1. EL LADO OSCURO

1.1 El planteo

En enfoque usual en materia de organizaciones podría denominarse “optimista”, ya que se refiere (p. ej.) a la optimización de su producto y sus resultados, el buen trato a su personal, la mejora de su logística, el crecimiento de su marketing, y así sucesivamente. En la última década ha aparecido una perspectiva que podría llamarse “pesimista”: el lado oscuro de las organizaciones y el lado oscuro del comportamiento organizacional.

Estas temáticas, de reciente estudio, se consideran perspectivas teóricas emergentes por su carácter integrador de múltiples énfasis particulares en problemas organizacionales y de comportamientos previamente estudiados de manera separada.

El lado oscuro de las organizaciones se refiere al conjunto de efectos negativos que derivan, surgen o son resultado de las organizaciones, por las organizaciones o a partir de ellas, a saber:

a) Los efectos negativos que provocan las organizaciones están dirigidos a los individuos o miembros de las organizaciones, la sociedad y el ambiente.

b) Por su parte, el lado oscuro del comportamiento organizacional se define como los comportamientos negativos que se provocan por un trabajador o grupo de trabajadores y que tienen consecuencias negativas para el trabajador, grupos de trabajadores y para la organización misma.

Esta temática será objeto de otro trabajo, ya que aquí nos referimos a las organizaciones. Los comportamientos negativos de los trabajadores se transforman en organizacionales, solamente cuando estas las toleran o no hacen nada para evitarlas.

El lado oscuro de las organizaciones es un tema abordado recientemente (los primeros trabajos se originan en la década de los 90 del siglo pasado, o sea hace dos décadas) y tiene un carácter integrador de múltiples temáticas y problemáticas organizacionales estudiadas con anterioridad (e. g. abuso de poder, intimidación, discriminación, corrupción, fraude, vigilancia en lugar de dirección, comportamientos no éticos, cultura organizacional disfuncional). De acuerdo con Vaughan (1999), existe un amplio número de investigaciones previas. Empero el lado oscuro de las organizaciones es un campo emergente que no se ha integrado ni legitimado como campo de estudio, y da origen a un campo fructífero para la investigación con una amplia importancia para las organizaciones y para la sociedad.

Por lo que se refiere al lado oscuro del comportamiento organizacional, esta es una temática referente más a un amplio número de variables y problemáticas organizacionales abordadas previamente en forma separada

1.2 Análisis del lado oscuro organizacional

A los fines del presente trabajo, el lado oscuro organizacional es el que se define como el conjunto de efectos negativos que derivan, surgen o son resultado de las acciones de las organizaciones, por las organizaciones o a partir de ellas. Los efectos negativos que provocan las organizaciones están dirigidos a los individuos o miembros de las organizaciones, la sociedad y el ambiente. Esta definición incorpora no solo eventos o actividades, sino también todos aquellos efectos o consecuencias como resultado de la presencia y desempeño de una organización en un contexto social, económico, político y cultural.

Los tipos de efectos a que se hace referencia se han clasificado a partir de los entes a los que van dirigidos o encaminados los efectos negativos de una organización, es decir, los miembros de la organización, la sociedad y el entorno, a saber:

A) Efectos negativos dirigidos a los individuos o miembros de la organización.

Se refieren al conjunto de efectos negativos provocados por las organizaciones a personas incluyendo su personal, a partir de tres centros causales principales:

a) la estructura, el diseño y los procesos organizacionales (e. g., mecanización, rutinización, síndrome de *burnout*, rotación, ausentismo, estrés, errores, accidentes laborales y riesgos de

trabajo, bajo desempeño laboral, insatisfacción laboral y baja motivación),

b) la dirección, ejercicio y abuso de poder (e. g., acoso laboral [*mobbing, bullying*], hostigamiento sexual, discriminación, autoritarismo, inadecuado clima laboral, baja moral en el trabajador, incumplimiento del contrato laboral y prestaciones preestablecidas),

y

c) la actividad y la tarea que se desempeña (v. gr., falta de claridad del rol, inadecuada evaluación del desempeño, injustos e inadecuados sistemas de recompensas).

B) Efectos negativos dirigidos a la sociedad

En este rubro se incluyen todos aquellos efectos que tienen influencia directa con clientes o público externo, como por ejemplo: clientes y consumidores de productos y servicios, proveedores, acreedores, etc. Algunos efectos negativos considerados en este rubro se refieren a productos y servicios que se ofrecen al cliente y que no cumplen con los requisitos de calidad, diseño, contenido y seguridad; actividades fraudulentas con proveedores o acreedores; incumplimiento de contratos con proveedores, etc.

La sociedad a la que nos referimos trasciende los límites de las naciones, como consecuencia de los procesos de globalización. Ejemplos claros son el “lavado de dinero” y el tráfico internacional de estupefacientes.

C) Efectos negativos dirigidos al entorno o ambiente.

En este rubro se incorporan principalmente todas aquellas emisiones, desechos o contaminantes que se eliminan o vierten al entorno, además de toda influencia que tenga la organización sobre el medio o entorno natural en el que se desempeña. Se incluyen aspectos de contaminación de aguas residuales, desechos, olores, etc., al entorno. De igual forma, se incluyen actividades que dañen a la fauna y flora y que pongan en peligro la vida humana.

Este es un fenómeno usual en nuestro país. Los desechos industriales volcados al Riachuelo, la polución de la costa del Río de la Plata, la necesidad de monitoreo de plantas productoras de papel, la minería a cielo abierto, son casos por demás conocidos.

A continuación analizaremos un fenómeno no tratado por la literatura, a saber, el ostracismo organizacional, que puede incluirse en el ítem A) expuesto.

2. EL OSTRACISMO ORGANIZACIONAL

2.1 Ostracismo como concepto

Usamos el término ostracismo para referirnos a cualquier comportamiento, real o percibido, mediante el cual un grupo social aísla, ignora, rechaza o excluye a un individuo bajo el argumento de una transgresión, omisión, amenaza u ofensa grave a los valores, cultura, códigos, usos o costumbres de una organización. El término ostracismo data del Siglo V antes de Cristo y emergió en la antigua

Grecia, cuando fue usada para proteger al poder en la democracia ateniense (Kagan, 1961; Lustenberg & Williams, 2008).

Ciertas especies animales tienden a aplicarle el ostracismo como una forma de castigo a aquellos individuos que osaron desafiar el poder del macho dominante, tal es el caso que se observa en los leones. Por lo general, el león que es exiliado muere por inanición al privárselo de la ceremonia de la cacería en la cual se alimentan grupalmente (Williams, 2007a; Gruter & Masters, 1986).

El ostracismo incluye otras situaciones además de la falta de comunicación verbal. Someter a una persona al “tratamiento silencioso” puede incluir el fingir que ese ser humano es absoluta y completamente invisible. También incluye el rechazar a una persona enviándola a otra parte o en forma encubierta evitar su presencia física en la organización. Diversas investigaciones experimentales han demostrado que la reacción al ostracismo puede incluir desde actos de agresión y resignación depresiva hasta conformidad social y comportamientos pro sociales (Longzeng, Liquin, & Hui, 2011; Williams, 2001, 2007a, b).

Desde un punto de vista evolutivo, el ostracismo puede haber tenido una función adaptativa: eliminar individuos desviados o liderazgos disfuncionales, permitiendo a los sobrevivientes tener una mayor cohesión y mayores posibilidades de reproducción. Deben ser mencionados algunos aspectos interesantes del ostracismo como comportamiento social (Williams, 2001, 2007b; Lustenberg &

Williams, 2008; Gruter & Masters, 1986; Baumeister, Twenge, & Nuss, 2002; Macdonald & Leary, 2005):

- a) El ostracismo es la falta de atención y comunicación directa hacia otra persona o grupo. En consecuencia, desde una perspectiva de tercera persona, el ostracismo no siempre es directamente observable ni sobresale a los sentidos de terceros. Esto causa la inimputabilidad de una agresión, dado que la deja sin testigos.
- b) Los actos de ostracismo pueden ser bastante ambiguos. Esto provoca dudas en el receptor de la agresión acerca de si un acto fue de ostracismo o no. Es difícil resolver esta ambigüedad. Es improbable que genere una respuesta satisfactoria, y no permite preguntar al agresor acerca de la intencionalidad del acto. En consecuencia el ostracismo puede ser una experiencia confusa y desorientadora.
- c) El ostracismo puede tener cualquier extensión de tiempo, desde durar un segunda a toda la vida. La duración y/o cronicidad del ostracismo puede determinar la forma en que la gente reacciona al evento.
- d) Los efectos del ostracismo pueden ser tanto debilitantes como adaptativos. Como ya se dijo, puede amenazar los sentimientos de una persona en los dominios de pertenencia a un grupo, sentido de control, auto estima y del sentido de su existencia. O ajustarse a las normas del grupo, adaptarse a vivir en el, y aprender cómo hacerlo.

- e) Se lo conoce como el “tratamiento silencioso” porque a la víctima no se le habla, se la aísla, se la somete a condiciones de invisibilidad y de rechazo.

2.2 Ciberostracismo

Con la aparición de la revolución tecnológica en las comunicaciones y a través de internet y las redes virtuales o sociales, el ostracismo como actividad sumó una nueva variedad o forma para su ejercicio, mediatizado por los medios electrónicos y conocido como “ciberostracismo” (Schechtman, 2008; Williams, 2007 a, b; Van Beest & Williams, 2006).

La tecnología ha permitido una mayor comunicación en el ambiente de trabajo y permitió formar redes o grupo virtuales que han extendido el alcance de los equipos de trabajo. Hay equipos que funcionan con sus integrantes a miles de kilómetros de distancia y esto no baja la performance. Hay diarios que se escriben sin que los periodistas tengan que compartir siquiera el ámbito de trabajo, hay diseños de arquitectura o productos industriales que se hacen en distintas partes del mundo a través de una red, existen redes solidarias bien coordinadas en las cuales sus miembros están esparcidos en varios continentes. En el mundo educativo, los cursos virtuales ya están ampliamente difundidos. Los equipos de trabajo ya no necesitan compartir un ambiente físico común. La

comunicación está mediada por la computadora, fenómeno cuyas siglas son CMC (Schechtman, 2008).

En un equipo de trabajo virtual es absolutamente necesario el intercambio frecuente de emails, mensajes de texto, mensajería instantánea, teleconferencias, llamadas telefónicas, etc. El ciberostracismo como fenómeno ligado a la tecnología o a las CMC, implican que un miembro de ese grupo virtual es “incomunicado” o aislado por el resto del equipo. Puede ocurrir de una forma directa y advertida al “exiliado” o incremental, poco a poco dejará de recibir fluidamente comunicaciones del resto de los miembros de la red o el tono de comunicación y la capacidad de acceso que usualmente se le brindaban se van “enfriando” (Schechtman, 2008; Williams, 2007 a, b; Van Beest & Williams, 2006; Serlin, 2000).

Los efectos del ciberostracismo son iguales que los de ostracismo ordinario que tratamos en este artículo y sus efectos se sienten más rápido. Según Williams (2007 a, b) en sólo cinco minutos de simulación de ostracismo en un experimento, sus víctimas percibieron su situación de “tratamiento silencioso”. También la investigación de Zadro, Williams, & Richardson (2004) demuestra con sus experimentos realizados mediante simulación computarizada, que las víctimas sufren exactamente las mismas variaciones en las mismas variables que el ostracismo común (sentido de pertenencia, sentido de control de su medio social, sentido de su existencia y autoestima).

Schechtman (2008) ha realizado una profunda investigación sobre el ciberostracismo. Sostiene que ya no se necesita cierta proximidad de la víctima para aplicarle “el tratamiento silencioso”. Así como las redes virtuales extendieron las comunicaciones de los grupos de trabajo e incrementaron la velocidad de sus intercambios, también ampliaron el alcance del ostracismo. El ciberacoso es un fenómeno asociado al ciberostracismo pero no está dentro de nuestro objeto de estudio en este artículo.

2.3. La evolución histórica del ostracismo. El ostracismo en la Grecia Clásica

Es una forma de castigo que tiene 2.500 años de vigencia, ya que fue establecida en Atenas, en el año 510 a. C. por Clístenes que era un político griego que introdujo una serie de reformas sociales e institucionales que permitieron ciertos desarrollos democráticos posteriores¹⁵. El ostracismo tenía como propósito original combatir a los liderazgos fuertes que pudieran derivar en tiranías. Poseía una finalidad cívica y luego comienza a ser utilizado como un instrumento mediante el cual las distintas facciones contendían

¹⁵ Clístenes, estructuró una nueva polis basada en la “isonomía” o igualdad ante la ley. Rompe las antiguas alianzas de familias, crea las tribus territoriales, reorganiza el ejército, crea el Consejo de los quinientos -Boulé- y establece el ostracismo para proteger a la naciente democracia en contra de las ambiciones personales de ciertos políticos. En la mayoría de las polis dominaba la oligarquía, de manera que Atenas era una especie de excepción. Cada polis era autónoma. Las unía una cultura común expresada sobre todo en cierto espíritu cívico y lo religioso. El oráculo de Delfos tenía en este sentido un papel importa (Kagan, 1961; Kitto, 1977)

exiliando a personajes claves o líderes de sus grupos rivales (Kagan, 1961).

Para aplicarlo, cada año la ley se reunía en Atenas la asamblea del pueblo ateniense; votaban a mano alzada y si el resultado era positivo, volvían a tener una votación pública dos meses más tarde. Esta votación se hacía al pie de la colina en la que se ubicaba el Cerámico, el barrio del gremio alfarero de Atenas. Al pie de dicha colina se arrojaban los productos de alfarería defectuosos, rompiéndose en trozos que recordaban la forma cóncava e irregular de una concha de ostra (*ostrakon*).



Figura 1: cerámicas con nombres votados para el ostracismo

En esta votación cada votante escribía el nombre de la persona a quien quería desterrar (Kitto, 1977).

La medida consistía en desterrar por diez años a cualquier ciudadano que el pueblo considerara –por votación– peligroso para el mantenimiento del orden público de la polis. Todos los años podía apelarse a esta medida, era un simple recurso político. Concluidos los diez años, el desterrado volvía a su patria (polis) y entraba en el goce de todos sus derechos ciudadanos (Kagan, 1961; Kitto 1977).

Un caso que frecuentemente se menciona ligado al ostracismo, es el de Sócrates (470 a 399 a. C.), quien luego de ser condenado al ostracismo o la muerte, pudiendo escapar al suicidio inducido mediante la ingesta de “cicuta”, la prefirió al exilio que sus amistades le proponían y facilitaban. El filósofo sufrió la desconfianza de muchos de sus contemporáneos por sus enseñanzas basadas en la ironía socrática, a los que les disgustaba la postura que tomó frente al Estado ateniense, sus dirigentes y la religión establecida, principalmente por las creencias metafísicas de Sócrates, que planteaban una existencia etérea sin el consentimiento de ningún dios como figura explícita. Es decir, desafió tanto a los grupos de dirigentes como a la “religión establecida”. Su continua búsqueda de la sabiduría, asumiéndose como ignorante mediante la duda socrática (“sólo sé que no sé nada”) y su comportamiento austero y ejemplar, más la premisa autoliberadora “conócete a ti mismo”, fueron generándole enemigos en ciertos sectores dirigentes que terminan en su condena. Fue acusado en el 399 a. c. de despreciar a los dioses y corromper la moral de la juventud, alejándola de los principios de la democracia (Kagan, 1961; Platon, 2007).

2.4 El ostracismo con el helenismo

Es Alejandro Magno (356-323) quien con la expansión de su imperio helenístico, lleva la institución del ostracismo a distintas culturas, entre ellas al judaísmo, quienes lo aplican al ámbito religioso mientras que para las tradiciones griegas era un instrumento preponderantemente cívico. Al comienzo de las conquistas de Alejandro en 334, la región de Judea vivía sin sobresaltos bajo el dominio persa. En Palestina se fundaron más de 30 polis. Los pobladores de las nuevas polis, mayormente macedonios y griegos, hicieron de Medio Oriente una palestra de la cultura griega y de los tipos de vida griego (Eban, 1968).

En Alejandría (Egipto) se produjo la convergencia de los espíritus hebreos y griegos. Los judíos de Alejandría produjeron una cultura original sellada por la fusión de ambas tradiciones, que influyó sobre la filosofía del mundo antiguo y sobre el cristianismo primitivo. Aquí, el griego llegó a ser la lengua madre de los hebreos, si bien asimilaron solo del helenismo los aspectos no religiosos de su vida. En cambio, los helenistas hebreos no tuvieron éxito en su propósito de transformar a Jerusalén en una polis griega, cual era su propósito. En esta fusión hebrea-helenística transmitida luego al cristianismo, se introdujo la institución del ostracismo (Kagan, 1961; Eliade, 1961).

2.5 El ostracismo en la tradición judeo-cristiana

En tiempos de Cristo, el ostracismo era una pena reconocida entre los hebreos. En la Mishná (compilación de la ley bíblica judía) se distingue entre dos grados; el menos riguroso (Niddui) implicaba para un transgresor la exclusión de la vida en la comunidad durante un periodo de 7 a 30 días, con la obligación de cumplir penitencia y vestirse de luto. La condena más dura (Jerem) es más formal e implica un solemne ritual de anatematismo indefinido. En la tradición hebrea, no se puede excomulgar a un individuo (ser excluido de recibir la comunión y los sacramentos) porque estos no existen en la religión judía. A diferencia de la iglesia católica, no existe en el judaísmo una autoridad suprema reconocida ni una organización vertical que permita emitir una determinación universalmente válida, y, en la ley y en los hechos, un judío (nativo o converso) no deja de ser judío hasta que se muere. Por ello, no hay excomunión sino *excomunicación*, se lo “quita” de la comunicación a alguien. Hay casos famosos en la religión hebrea, tales como la del filósofo Baruch Espinoza, el texto de su condena es explícito: “Ordenamos que nadie mantenga con él comunicación oral o escrita, que nadie le preste ningún favor, que nadie permanezca con él bajo el mismo techo o a menos de cuatro yardas, que nadie lea nada escrito o transcripto por él” (Eban, 1968).

Desde los comienzos de la Iglesia cristiana, ésta reconoció una pena similar, llamada excomunión. Se establecieron dos grados de

excomuni3n: una mayor y otra menor; la menor implicaba la exclusi3n del sacramento de la eucaristía y de los privilegios de la Iglesia. La mayor se aplicaba a los pecadores obstinados, los ap3statas perseverantes y los herejes; su forma era m3s solemne y era muy difícil de revocar. La duraci3n de la excomuni3n era decidida por el obispo. En África y en España, la absoluci3n de los individuos laicos que en tiempos de persecuci3n se habían alejado de su fe cristiana y adorado a ídolos paganos estaba prohibida, excepto en el momento de la muerte (Eliade, 1961; De La Garza & Valdés, 1998).

2.6 De la religi3n a la polítca

Conforme los gobiernos abrazaron el cristianismo con como religi3n de carácter oficial, la excomuni3n mayor conllevó la p3rdida de los derechos polítcos y la exclusi3n de funciones p3blicas. Las capitulares del siglo VIII, u ordenanzas de Pipino el Breve, rey de los francos, ordenaban que la excomuni3n mayor tuviera que ir seguida de destierro. La excomuni3n aplicada a los gobernantes les privaba de sus derechos para gobernar y por lo tanto liberaba a sus súbditos

de vasallaje; la Iglesia se convirtió así en un importante poder temporal¹⁶ (Eliade, 1961).

Los líderes de la Reforma también reclamaron el poder de la excomunión para sus iglesias. Martín Lutero (1483–1546) insistió en el derecho inherente de los ministros de la Iglesia para su aplicación. Martín Lutero fue excomulgado. Fue un teólogo, fraile católico agustino y reformador religioso alemán. Inauguró la doctrina teológica y cultural denominada luteranismo e influyó en las demás tradiciones protestantes. Fue el principal artífice de la Reforma Protestante. El reformador francés Juan Calvino afirmó que la excomunión es la esencia del ministerio. Hasta el año 1813 en Inglaterra, las personas que había sido excomulgadas tenían prohibido realizar acciones legales en los tribunales, ser jurado o testigo en cualquier procedimiento legal y ejercer como abogado en los tribunales de justicia del reino. Todas estas incapacidades fueron suprimidas por decreto y las personas excomulgadas fueron declaradas libres de pena, excepto "el encarcelamiento, no superior a seis meses, que el tribunal pueda ordenar por declarar a una persona excomulgada". Sin embargo, esta pena nunca fue solicitada (Eliade, 1961; De La Garza & Valdés, 1998).

La Iglesia ortodoxa cristiana, en sus distintas variantes también ha conservado la institución de la excomunión. Como los grupos

¹⁶ El texto oficial de la excomunión es "Excomulgamos y anatematizamos a ese malhechor que se hace llamar (aquí el nombre de la persona excomulgada) y le arrojamos del seno de la Santa Iglesia de Dios" (DE LA GARZA & VALDÉS, 1998; ELIADE, 1961)

cristianos amish quienes tienen una variante que se denomina *meidung* o rechazo social mediante la cual se aísla por completo al individuo que desafía las normas de la comunidad. Este tipo de castigo en comunidades pequeñas y cerradas al mundo exterior tiene un impacto muy fuerte en las víctimas (Eliade, 1961; De La Garza & Valdés, 1998).

3. ¿Qué entendemos por ostracismo organizacional?

Entenderemos por ostracismo organizacional al fenómeno que implica que una persona es sometida por parte de un grupo social a una situación de aislamiento, rechazo, incomunicación, anatematización, no reconocimiento, con el objeto de castigar una transgresión a los valores, criterios, reglas, creencias, usos o costumbres de la organización o de un grupo dominante de la misma. No incluimos en este caso a los transgresores delictuales u ordinarios que existen en todas las sociedades sino los casos que son percibidos como “amenazas” o inaceptables para un grupo o una organización social. El “ostracizado” es sometido al “tratamiento silencioso”, a la invisibilidad, a la falta de comunicación, de interacción, con el objeto de aplicarle un castigo o correctivo, para reducir su influencia o directamente eliminarlo de una comunidad social (Schechtman, 2008; Longzeng, Liquin, & Hui, 2011; Williamns, 2001, 2007 a, b; Zimmerle, 2012).

El ostracismo organizacional, puede ser entendido como una forma de castigo pero también como una forma de violencia (Foucault, 1976). Con respecto al grado de violencia utilizado, creemos que debemos distinguirlo de otras formas vigentes de agresión social como el acoso moral, laboral, profesional o educativo (*bullying y mobbing*) (Aglamisis, 2011; Schechtman, 2008; Forgas, Hippel, & Williams, 2005; Van Beest & Williams, 2006).

En relación al mobbing, en la literatura vigente al respecto, se lo identifica con la noción de acoso laboral o moral, por el cual un individuo es atacado por un grupo en su lugar de trabajo buscando su humillación, intimidación, quiebre emocional, desacreditamiento, difamación, aislamiento o incomodidad para forzar su salida de la organización o neutralizar su influencia. Es un tipo de acoso que implica una elevada cantidad de violencia psicológica y simbólica que en algunos casos, puede desbordar en agresiones físicas (Aglamisis, 2011; Davenport, Schwartz, & Elliott, 2005; Hecker, 2007; Westhues, 2003; Piñuel, 2008; Fassio, 2011; Forgas, Hippel, & Williams, 2005).

En otro sentido, la noción de *bullying* es otra forma de violencia o de agresión social en las organizaciones que implica el acoso por parte de un grupo hacia un individuo mediante coerción física, violencia emocional, aislamiento e intimidación que generalmente se basan en excusas raciales, de género, sexualidad o habilidades distintivas. Es una forma relativamente usual en el mundo de la educación entre los alumnos quienes toman como objetivo a una persona determinada a los efectos de incomodarla, forzar su salida o ejercer

un poder grupal sobre un individuo focalizado. La mayoría de los casos de bullying muestran ejercicio de la violencia física contra las víctimas (Whitted & Dupper, 2005; Einarsen, Hoel, Zapf, & Cooper, 2003; Crothers & Levinson, 2004; Forgas, Hippel, & Williams, 2005).

En base a lo expuesto podemos decir entonces que el ostracismo organizacional es una situación de castigo o agresión social que implica el aislamiento de la víctima. El *mobbing* o acoso laboral como también el *bullying*, van más allá, porque la violencia es mayor (se llega a la agresión física) e inclusive el nivel de activismo grupal y militancia en contra de la víctima. Además queremos señalar que el aislamiento, ostracismo o tratamiento silencioso puede ser un instrumento en el acoso moral y *bullying* (Forgas, Hippel, & Williams, 2005).

4. El ostracismo y las distintas culturas

Si bien creemos que es un tema que necesita una mayor profundización de tipo empírica y analítica, podemos señalar que las culturas que tienen un sesgo individualista como las occidentales, tienden a darle al ostracismo un impacto menor que las orientales que consideran que el individuo se realiza en el grupo. Por lo tanto una persona sometida a ostracismo en una cultura de tipo oriental, tiene un valor simbólico más profundo aún. La evidencia empírica señalaría que en culturas con sesgo colectivistas, los que son

sometidos a ostracismo presentarían cierta tendencia a la introversión, cierto desvío de una noción colectiva de “agradabilidad” o comportamientos neuróticos rechazados por el conjunto. El desafiar al grupo o desviarse del comportamiento “normal” tiene un valor transgresor más profundo que para una cultura individualista (Longzeng, Liquin, & Hui, 2011; Forgas, Hippel, & Williams, 2005; Van Beest & Williams, 2006).

El concepto de “agradabilidad” es una idea que está muy ligada al contexto cultural y estético dominante en una organización o al criterio intersubjetivo de los grupos sociales (Lederman, 2012). Según Longzeng et. Al. (2011) una transgresión por parte de un individuo a la noción de agradabilidad en una cultura de tipo colectivista tiene un impacto más profundo que para los contextos más individualistas de occidente. El ser catalogado de “desagradable” es una causa para ser exiliado por el conjunto.

De todas formas, tanto en contextos individualistas como colectivistas, las consecuencias de los exilios sobre los individuos tienen efecto tanto sobre sus condiciones físicas como psíquicas (Lustenberg & Williams, 2008; Williams, 2007a, b; Van Beest & Williams, 2006).

Pero en las culturas con sesgo “individualista” como son las occidentales, Williams (2001, 2007 a, b) reconoce que 2/3 de los individuos reconocen haber sufrido o ejercido ostracismo o “tratamiento silencioso” a algún miembro de su grupo de trabajo o a un familiar en su vida privada. Con esto queremos decir que el

ostracismo, si bien adquiere una mayor relevancia actualmente, no es un fenómeno nuevo. Schechter (2008) afirma que con la mayor tecnologización de las comunicaciones entre los seres humanos, el ostracismo sumó una nueva forma y que es justamente el ciberostracismo, para el cual la noción de cierta cercanía con la víctima dejó de ser indispensable.

5. Una tipología de ostracismo

Debemos reconocer aquí que el ostracismo se registra en todos los niveles posibles del análisis organizacional. Las instituciones, las organizaciones, los grupos y la subjetividad del individuo, muestran evidencias claras a través de las cuales se puede estudiar el fenómeno (Forgas, Hippel, & Williams, 2005; Lustenberg & Williams, 2008; Williams 2007 a, b; Schechtman, 2008).

Intentaremos ahora construir una tipología de los ostracismos, desde el punto de vista de quienes lo sufren o son sus víctimas. Desde ya que esta tipología funciona como los tipos ideales weberianos, que pretenden lograr una caracterización del fenómeno bajo estudio pero reconocen también que no agotan por completo el análisis. Un tipo de ostracismo puede evolucionar hacia el otro, e inclusive permanecer algún tiempo en una zona gris entre dos categorías (Weber, 1972).

En la bibliografía analizada, hallamos que básicamente habría tres grandes tipos, que aclaramos que se pueden reconocer distintas situaciones intermedias y que un caso puede desplazarse fácilmente al otro. Encontramos entonces tres grandes núcleos; a saber (Williams, 2001, 2007 a,b; Van Beest & Williams, 2006; Lustenberg & Williams, 2008; Longzeng, Liquin, & Hui, 2011):

- a) Los que perdieron en el *juego político* en una institución: En este caso, encontramos individuos que representan valores, visiones, teorías, ideas o intereses que un grupo dominante en la organización percibió como amenazantes o no deseables. También puede ocurrir que este individuo haya perdido en el conflicto político en la organización y que tenga una capacidad de liderazgo remanente que el grupo dominante desea neutralizar. Es por eso que es sometido a un exilio organizacional como una forma de aislarlo y así reducir su “peligrosidad” para la cohesión y el poder del grupo dominante en la institución. En este caso también los grupos utilizan al ostracismo como una forma de demostrar su poder a otros grupos de la organización o institución.
- b) Los que sufren ostracismo inducido por el tipo de *tarea o trabajo organizacional* que realizan: ciertas condiciones laborables, terminan induciendo al ostracismo por la naturaleza técnica de la actividad. Cada vez más por la influencia del componente tecnológico en las organizaciones modernas, se generan trabajos “solitarios” que tienen que estar controlando pantallas, sistemas y procesos que no

requieren de la interacción con otros individuos. Estos trabajadores comienzan lentamente a incorporar actitudes de ostracismo y de inhibición social (*social avoidance*). Son las tareas y sus características de aislamiento social las que progresivamente van formando comportamientos favorables al ostracismo para aquellos individuos que se fueron adaptando a esas particulares condiciones. También en el personal dedicado a la seguridad puede darse este comportamiento. Tampoco se puede descartar aquí a aquellos individuos que tienen reparos hacia la sociabilidad que terminen adaptándose con mayor agrado a las condiciones de “trabajador solitario”.

- c) Los que sufren ostracismo por *fricción social provocada por su personalidad*: existiría en ciertos individuos una actitud personal o sesgo psicológico de resistencia (la víctima propiciatoria) por el cual poco a poco se van generando las condiciones para que el grupo termine aplicándole “el trato silencioso”. Según Longzeng, Liquin, & Hui (2011), existen ciertos individuos que presentan características personales que inducen al ostracismo por parte de su grupo. Es el caso de los “desagradables” (para un cierto consenso grupal), introvertidos y neuróticos. No pretendemos aquí señalar como culpable al individuo sometido a ostracismo, pero existen ciertos perfiles psicológicos que operan como inductores al exilio de las víctimas propiciatorias, que con su accionar van creando las condiciones para que el grupo los exilie de una forma consciente o no.

René Girard (2006) señala que cuando las comunidades entran en crisis se vuelven violentas y expulsan a los individuos que las desafían y que provocan o representan ese “desorden”. Sostiene que la cohesión de una sociedad necesita generar a veces víctimas propiciatorias o chivos expiatorios para generar ese orden. Sacrificar a alguno es mejor que enfrentar un conflicto generalizado. Por ello creemos que el ostracismo como forma de castigo organizacional, es relevante frente a un escenario de grandes cambios en las organizaciones.

6. Las etapas por las que pasa un ostracismo

El ostracismo organizacional se desarrolla a través de un proceso en el cual el fenómeno bajo estudio va cambiando sus características.

A continuación describiremos las etapas por las cuales pasa una víctima de ostracismo. Esta secuencia es una elaboración propia en base a los textos de Eisenberg, Lieberman, & Williams (2003), Zadro, Williams & Richardson (2004), Van Beest & Williams (2006), Williams (2007 a, b) y Schechtman (2008) quienes inicialmente reconocen tres etapas la reflexiva, la reflectiva y la resignación. A nuestro criterio y según nuestra experiencia habría que sumar una etapa adicional que es la de la sorpresa. Habiendo dicho esto pasamos a detallar las etapas:

- a) *Etapa de sorpresa o extrañeza*: el individuo sometido a ostracismo comienza a darse cuenta de su situación de aislamiento, de invisibilidad. La velocidad de la constatación varía según cada personalidad. La primera reacción es de asombro frente a la anormalidad que descubre en su relación con los demás o con el trato por debajo de lo usual que se le brindaba.
- b) La etapa *reflexiva*: aquí el individuo experimenta un sentimiento de dolor, de angustia o desamparo frente a la situación de aislamiento. Según Williams (2007 a, b) es en esta etapa en la que se registran variaciones (descensos) en cuatro dimensiones de la personalidad, a saber: autoestima (valoración de uno mismo), sentido de pertenencia (grupo al cual el individuo referencia como propio), control (el individuo necesita un nivel de control mínimo sobre su medioambiente social, por ejemplo, comunicarse, saludar, intercambiar, etc.) y sentido de la existencia (el individuo necesita tener un cierto sentido o visión para su ser). Aquí es donde el individuo experimenta un gran estrés¹⁷.
- c) *La etapa reflectiva*: aquí el individuo desarrolla alguna *estrategia* frente a la situación de aislamiento, de rechazo social. Las reacciones son variadas pero las alternativas son dos: luchar por reintegrarse o intentar restituir la situación al

¹⁷ Williams (2007 a, b) señala que a nivel físico los individuos sometidos al experimento del ostracismo, experimentan incremento de la presión arterial, aumento del cortisol, hormona que en niveles excesivos, provoca desórdenes en los sistemas circulatorio, digestivo y respiratorio. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición del individuo a este tipo de situaciones, mayores son las probabilidades de provocarle daños físicos.

estado anterior -mostrando docilidad o aceptando los correctivos-, o combatir la situación de invisibilidad mediante el conflicto abierto con el grupo dominante. En esta etapa se registran diversas sensaciones o respuestas como ser, cierta agresividad, hostilidad, ansiedad, incertidumbre, extrema sensibilización respecto de su medio social, susceptibilidad, sensación de rechazo, agotamiento emocional, etc. También aquí se producen incrementos en el celo profesional, dado que el individuo reclama permanentemente por el respeto del grupo dominante a sus áreas o saberes específicos de incumbencia profesional, organizacional, laboral o familiar.

- d) Etapa de la *resignación, huida o explosión*: aquí se observa el desenlace de la situación de rechazo social. Luego de haber intentado reintegrarse o combatir al grupo, el individuo puede adoptar varias posturas, a saber: la resignación o aceptación, por la cual la víctima al haber fracasado en su estrategia de reinserción o de conflicto, termina admitiendo como inmodificables las adversidades de su situación de aislamiento, puede existir aquí una sensación de autoinculpación o la percepción de haber sido derrotado por el grupo dominante y sometido a la condición de paria. Las depresiones pueden acompañar esta etapa. La segunda alternativa aquí es la huida, el individuo decide abandonar la organización o el medio que lo somete al rechazo social, mediante un cambio de lugar (mudanza o emigración) o mediante un conflicto final, a través de la cual y en un hecho

de alta violencia el individuo intenta poner fin a la situación (suicidio, agresiones físicas a sus compañeros de trabajo o familiares, venganzas ejemplificadoras a sus victimarios, etc.).

Es de destacar, que los ostracismos de corto plazo y de largo, tienen respuestas distintas por parte de los “aislados”. Si la situación de ostracismo es de corto plazo, las respuestas de las víctimas suele ser menos dramáticas que si es de largo. Una perspectiva de castigo o aislamiento de largo plazo (vivir rechazado por el resto de su vida, caer en la categoría de paria permanente, la muerte civil, etc.) lleva a que los individuos tengan respuestas más violentas (Williams, 2007 a, b; Baumeister, Twenge, & Nuss, 2002; Macdonald & Leary, 2005; Zadro, Williams, & Richardson, 2004).

7. Efectos del ostracismo sobre las víctimas

Si bien en puntos anteriores ya nos hemos expresado sobre este tópico, el ostracismo tiene sobre el individuo efectos negativos: provoca ansiedad, depresión, caída en el nivel de autoestima, sensación de no control sobre su medio social, sentido de existencia inútil, agresividad, violencia, etc. También tiene impactos físicos sobre el individuo a nivel del incremento de la presión arterial, el sistema digestivo, circulatorio y respiratorio (Williams, 2001; Lustenberg & Williams, 2008; Zadro, Williams, & Richardson, 2004)

En relación a los efectos positivos en aquellos individuos que sufrieron un ostracismo y fueron “resocializados”, se muestran más solidarios, más atentos al cambio de clima del grupo e incrementa la susceptibilidad social del individuo. Pero hay que admitir que la situación de estrés que vivió tiene alguna consecuencia perdurable sobre su comportamiento (Williams, 2001; Lustenberg & Williams, 2008).

8. Efectos del ostracismo sobre el grupo victimario

Si bien el ostracismo tiene efectos fuertemente negativos sobre las víctimas, para los grupos dominantes los resultados son positivos desde el punto de vista de su cohesión e integración. Los grupos que aplican ostracismo a algún “caso desviado” incrementan su sentido de cohesión y refuerzan su identidad. El castigo no solo tiene un afán correctivo sobre la víctima sino que tiene también un efecto ejemplificador para el grupo dominante. La ejemplaridad o racionalidad del castigo tiene un destinatario más grande que el transgresor, el grupo social (Foucault, 1976; Gruter & Masters, 1986).

Los usos del ostracismo en diversas organizaciones, es un hecho que está generalizado y no tiene tanta condena social como las situaciones de violencia explícita para los “transgresores” (Zadro, Boland, & Richardson, 2006). Para Williams (2001; 2007 a, b), el

ostracismo es una forma de violencia social que mostraría un cierto grado de avance respecto de las situaciones primitivas en las cuales se sometía a la muerte o desaparición física a las personas que transgredieran las normas del grupo.

9. Conclusiones

En este artículo hemos querido realizar una breve genealogía del ostracismo como forma de castigo de las organizaciones sociales. Hemos visto que viene desde la Grecia clásica del 500 a. de C. En donde se lo creó con una finalidad cívica (prevenir las dictaduras) y que luego se transformó en un mecanismo de control y ajuste del conflicto entre facciones rivales en la naciente democracia ateniense.

En la tradición judeo-cristiana, (aportado por el helenismo de Alejandro Magno en el 300 a. de C.) se lo incorpora como una herramienta de control religioso mediante la cual se pretendía corregir o castigar aquellos casos de individuos desviados de una cierta “normalidad” de su fe. De la religión luego vuelve a la política cuando el cristianismo cobra carácter de “religión oficial” en muchas regiones de occidente.

El ostracismo como práctica social es relativamente común en las sociedades contemporáneas. Con la revolución tecnológica de las

comunicaciones y las redes sociales no cambió en su naturaleza, sino en su alcance. La víctima del tratamiento silencioso ya no tiene que estar “cerca” el grupo. Como herramienta social, tiene efectos disciplinantes y también adversos (físicos y psicológicos) sobre la víctima y de una mayor cohesión para el grupo que lo ejerce.

En relación a la tipología del “tratamiento silencioso” y al proceso o secuencias que pueden seguir, creemos que hay aún un largo camino para recorrer en el sentido de una mayor comprobación empírica de los tipos y las etapas, pero el contar con algunos elementos claros para explorar dicho campo, es sin duda, un avance para ser tenido en cuenta.

Creemos entonces que si bien el ostracismo no es un concepto nuevo en la teoría de las organizaciones ni en las ciencias sociales contemporáneas, ha cambiado la mirada que se tiene del fenómeno. El cambio tecnológico y su relación con las formas de violencia organizacional como el tratamiento silencioso, el acoso moral y laboral, etc., han atraído una mayor atención de los académicos y de las opiniones públicas, tanto para comprender en profundidad al fenómeno como para instrumentalizarlo con algún propósito práctico en nuestras organizaciones.

9. Bibliografía

- AGLAMISIS; Jorgelina (2011). El maltrato laboral: una perspectiva organizacional en Violencia, maltrato, acoso laboral. El mobbing como concepto, VIVIANA VEGA, coordinadora. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- BAUMEISTER, R. F., TWENGE, J. M., & NUSS, C. K. (2002). Effects of social exclusion on cognitive process. Anticipated aloneness reduces intelligent thought. *Journal of Personality and Social Psychology* , 83, 817-827.
- CROTHERS, L. M., & LEVINSON, E. M. (2004). Assessment of bullying: a review of methods and instruments. *Journal of Counselling & Development* , 82 (4), 496-503.
- DAVENPORT, N. Z., SCWARTZ, R. D., & ELLIOTT, G. P. (2005). *Mobbing: emotional abuse in the American workplace*. Ames, Indiana, USA: Civil Society Publishing.
- DE LA GARZA, M., & VALDÉS, M. C. (1998). *Teoría e Historia de las religiones*. México, DF., México: Facultad de Filosofía y Letras UNAM.
- EBAN, A. (1968). *Mi pueblo: la historia de los judíos*. Buenos Aires, Argentina.
- EINARSEN, S., Hoel, H., Zapf, D., & COOPER, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*. London, UK: Taylor & Francis.

- EISENBERG, N. I., LIEBERMAN, M. D., & WILLIAMS, K. D. (2003). Does rejection hurt? An fMRI study of social exclusion. *Science* (302), 290-292.
- ELIADE, M. (1961). *Traité d'Histoire des Religions*. Paris, France: Ed. Payot.
- FASSIO, A. (2011). *Los profesionales de edad avanzada en la Administración Pública y su continuidad laboral más allá de la edad*. UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES, Facultad de Ciencias Económicas. Buenos Aires: FCE-UBA.
- FORGAS, J., HIPPEL, W. V., & WILLIAMS, K. D. (2005). *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*. New York, USA: The Psychology Press.
- FOUCAULT, M. (1976). *Vigilar y castigar: el nacimiento de la prisión*. Buenos Aires, Argentina: SIGLO XXI.
- GIRARD, R. (2006). *Aquel por el que llega el escándalo*. Madrid, España: Editorial Caparrós.
- GRUTER, M., & MASTERS, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: an introduction. *Journal of Ethology and Sociobiology* (7), 149-158.
- HECKER, T. E. (2007). Workplace Mobbing: a discussion for librarians. *Journal of Academic Librarianship* , 33 (4), 439-445.
- KAGAN, D. (1961). The origin and purpose of ostracism. *Hesperia: The journal of the American School of Classical Studies at Athens* , 30 (4), 393-401.
- KITTO, H. (1977). *Los griegos*. Buenos Aires, Argentina: Eudeba.

- LEDERMAN, M. T. (2012). The 11 laws of likability. New York, USA: AMACOM.
- LONGZENG, W., LIQUIN, W., & HUI, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: an empirical examination. *Front Bus. Res. China* , 5 (1), 23-44.
- LUSTENBERG, D. E., & WILLIAMS, K. D. (2008). Ostracism in organizations. En J. GREENBERG, & M. S. EDWARDS, *Voice and silence in organizations*. New York, USA: Emerald Group Publishing Limited.
- MACDONALD, G., & LEARY, M. R. (2005). Why does social exclusion hurts? The relationship between social an physical pain. *Psychological Bulletin* , 131 (2), 202-223.
- PEARCE, W. B. (1989). *Communication and the human condition*. Chicago, Illinois, USA: Southern Illinois University Press.
- PATLÁN PÉREZ J., NAVARRETE ZORRILLA D.M y GARCÍA VELÁZQUEZ M.R. (2011) El lado oscuro de las organizaciones y del comportamiento organizacional. *Gest. Soc.*, 4(2); 81-92, ISSN 2027-1433
- PIÑUEL, I. (2008). *Mobbing, el estado de la cuestión*. Madrid, España: Gestión 2000.
- PLATON. (2007). *Apología de Sócrates*. Buenos Aires, Argentina: Gradifco Editores.
- SCHECHTMAN, G. M. (2008). *When silence speaks louder than words: computer mediated communicatios and perceived ostracism*. Washington State University, Department of Bussiness. Washington: Ph. D. dissertation.

- SERLIN, J. (2000). Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos. Buenos Aires: FCE-UBA.
- VAN BEEST, I., & WILLIAMS, K. D. (2006). When inclusion costs and ostracism pays, ostracism still hurts. *Journal of Personality and Social Psychology* , 91 (5), 918-928.
- VAUGHAN, D. (1999). The dark side of organizations: mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*
- WEBER, M. (1972). *Ensayos de Sociología Contemporánea*. Barcelona, España: Editorial Martinez Rocca.
- WESTHUES, K. (2003). A summary of research on workplace mobbing. (U. o. Waterloo, Ed.) *Canada's occupational health & safety magazine* , 18, 30-36.
- WHITTED, K. S., & DUPPER, D. R. (2005). Best practices for preventing or reducing bullying in schools. *Children and Schools* , 27 (3), 167-175.
- WILLIAMS, K. D. (2001). *Ostracism: the power of silence*. New York, New York, USA: Guilford Press.
- WILLIAMS, K. D. (2007a). Ostracism. *Annual Review of Psychology* , 58, 425-452.
- WILLIAMS, K. D. (2007b). Ostracism: the kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass* , 1 (1), 236-247.
- ZADRO, L., BOLAND, C., & RICHARDSON, R. (2006). How long does it last? The persistence of the effects of ostracism in the socially anxious. *Journal of Experimental Social Psychology* , 42 (5), 692-697.

- ZADRO, L., WILLIAMS, K. D., & RICHARDSON, R. (2004). How low can you go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported levels of belonging, control, self-esteem and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology* (40), 560-567.
- ZIMMERLE, H. (2012). Co-worker ostracism an shunning as retaliation under the Title VII. University of Iowa, College of Law, Des Moines-Iowa.
- .

LA TEORIA DE LOS JUEGOS COMO METAFORA INTEGRADORA DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

José Serlin¹⁸

ABSTRACT

Los estudios organizacionales han recibido una fuerte influencia de la especificidad y clausura de sus campos académicos, enfoque heredado del positivismo. No se conocen diversos estudios teóricos que integren los campos disciplinares horizontales. Este trabajo intenta demostrar que la conocida matemática de los Teoría de los Juegos, adaptada a las propiedades de la empiria organizacional, puede ser parte de la Teoría marco faltante.

¹⁸ Profesor Consulto Titular, Subdirector del Centro de Investigaciones, en Administración Pública (CIAP)

La metáfora conceptual

La metáfora conceptual, se refiere a la comprensión de una idea, o un dominio conceptual, en términos de otro; por ejemplo, comprensión la cantidad en términos de direccionalidad (por ejemplo, "los precios están subiendo"). Un dominio conceptual puede ser una organización coherente de la experiencia humana. La regularidad con que diferentes idiomas emplean las mismas metáforas, que a menudo aparecen ser basadas perceptualmente, ha llevado a la hipótesis que la asignación entre dominios conceptuales corresponden a asignaciones de los nervios del cerebro.

Esta idea, y un examen detallado de los procesos subyacentes, fue explorado por [George Lakoff](#) y Mark Johnson en su trabajo *Metaphors We Live By*.(1980) Otros científicos cognitivos estudian temas similares a la metáfora conceptual bajo "[analogía](#)" y "mezcla conceptual".

Las metáforas conceptuales aparecen en el lenguaje en nuestra vida cotidiana. Las metáforas conceptuales no sólo se muestran en nuestra comunicación, sino también en la forma en que pensamos y actuamos. En el trabajo de George Lakoff y Mark Johnson, (1980), vemos como todos los días el lenguaje está lleno de metáforas que quizás no siempre se pueden notar. Un ejemplo de una de las metáforas conceptuales de uso común es el argumento de la guerra. Esta metáfora da forma a nuestro lenguaje en una manera que

vemos el argumento como una guerra o una batalla que debe ser ganada. No es común escuchar a alguien decir "Él ganó un argumento" o "Ataqué cada punto débil de su argumento". Los argumentos pueden ser vistos de muchas otras formas diferentes a las batallas, pero usamos este concepto para mostrar la forma en que pensamos de un argumento y la forma en que intentamos discutirle.

¿Cómo nos entendemos el uno con el otro? Mark Johnson publicó un libro titulado *The Body in the Mind* (1990) , donde plantea que nos comprendemos mutuamente porque compartimos ciertas metáforas o imágenes comunes. Y son metáforas comunes a todos nosotros porque tenemos características físicas similares. Dice que "todos pertenecemos a la especie *Homo sapiens sapiens*, y tenemos atributos neurofísicos comunes que participan de un mundo físico también común. Vivimos en la superficie de un globo bastante grande, en el cual la temperatura varía dentro de un intervalo determinado, de modo tal que el agua es habitualmente líquida, rara vez gaseosa, aunque a veces es sólida. Y como tenemos estas cosas en común, hemos creado ciertas metáforas comunes; por ejemplo, la del equilibrio. Todos sabemos qué significa estar equilibrado y qué significa perder el equilibrio y caer. Así, si yo dijera que las ideas están fuera de equilibrio o que le asignan demasiado peso a ciertos hechos, se sabría qué quiero decir, porque se conoce la metáfora subyacente del equilibrio. También conocemos las metáforas de la fuerza y la resistencia, y entonces si se dice digo que las ideas de alguien me fuerzan a modificar mi

opinión, sentimos que nos comprendemos, ya que todos hemos tenido estas experiencias.”

Las metáforas conceptuales son utilizadas muy a menudo para entender teorías y modelos. Una metáfora conceptual utiliza una idea y la vincula a otra para entenderse mejor. Por ejemplo, la metáfora conceptual de ver la comunicación como un conducto es una teoría general explicada con una metáfora. Así que no sólo es nuestra forma de comunicación por el lenguaje de metáforas conceptuales, sino también es la forma en que entendemos teorías académicas. Estas metáforas son frecuentes en comunicación y no las utilizamos en el lenguaje; en realidad percibimos y actuamos de acuerdo con las metáforas (Pearce, 1989).

El juego puede usarse (y se usa) como metáfora. Hay muchas variedades de juegos, desde los deportes hasta los que jugamos cuando nos sentamos a cenar con otros o a conversar. Hay que tomar la metáfora del juego desde la perspectiva del participante, no de los espectadores, y hay que experimentar el juego que se despliega. El juego no es algo que está afuera, sino algo de lo que somos parte, y en cada momento sus acciones responden a un desarrollo y una configuración de un diseño siempre cambiante de acontecimientos. Sus acciones devienen parte de este proceso de estructuración de un diseño que, en la medida en que se configura, establece el contexto para los próximos eventos. Sin embargo, no los fija, ya que es un proceso que nunca se cristaliza porque los contextos se van configurando permanentemente

El significado de cualquier acto que se desarrolla dentro de un juego - reitero dentro de él - no está fijo o adscrito a un significante y no se adecua a cuadros de correspondencia uno a uno entre comportamientos y señales. Más bien es definido en términos de su significación: sus efectos derivan de su inserción dentro del diseño o patrón del propio juego que se despliega.

Una premisa de la primitiva teoría de los sistemas sostiene que un sistema es la mejor explicación de sí mismo. Esto quiere decir que si uno desea comprenderlo debe ver de qué manera está organizada su composición interna. De la misma forma, para comprender el significado de cualquier movimiento en un juego lo más adecuado es hacerlo situándolo en el punto específico en que ese movimiento sucede dentro del desarrollo del patrón del juego.

En este trabajo se ve a la organización “jugando” con otras, en un macro-juego interorganizacional. Es decir que en lugar de analizar la organización como una estructura fija y sin interacción con otras, la analizamos como formando parte de un gran juego con otras organizaciones que forman su contexto e integradas todas ellas en un sistema institucional que las comprende y fija las reglas del juego. El sistema institucional surge y restringe la acción organizacional.

Los juegos y la gestión

La teoría de la gestión organizacional, si pretende acercarse a los estándares científicos, deberá vincular los diversos conjuntos conceptuales - que dicen componerle - en una red conceptual. En este trabajo se propone la perspectiva según la cual la Teoría de los Juegos es el esquema conceptual para la integración de las teorías de los conflictos, las negociaciones, las estrategias, el poder y el juego institucional.

En las primeras versiones de Rapoport (1970) cuando analiza el alcance conceptual del vocablo juego, afirma que el mismo no significa *solamente* falta de seriedad. En cambio lo vincula con el conflicto, con lo cual surge la expresión “juegos estratégicos”. Los juegos *no satisfacen* la ley de “variedad requerida” (Ashby, 1952) en conexión con la idea de diferenciación e integración de los elementos de un sistema,, que necesita un nivel de variedad interna superior a la variedad del campo tratado, ya que si el sistema se aislara de la variedad del entorno se atrofiará al perder su complejidad interna.

Las redes conceptuales actualmente existentes no solucionan esta deficiencia, lo cual es lo mismo que decir que la teoría de gestión no alcanza a dar solución a los problemas empíricos.. De ahí la necesidad de acudir a otros recursos conceptuales..

Si se presta atención, el juego está en los seres humanos (hombre lúdico) desde temprana edad: las salas escolares para infantes son salas de juegos. Es un mecanismo central de socialización¹⁹ de los niños fuera de la familia. Fue conceptualizado como propiedad humana por Huizinga (1972). Con la introducción de los sistemas automáticos para solucionar los problemas organizacionales sucede que la "jueguización" es popular es porque la mayoría de los trabajos son increíblemente aburridos", lo opuesto a lúdico. Empresas que se han ocupado del tema son –entre otras - Volkswagen y Google.

El juego no es algo que está afuera, sino – como ya hemos afirmado - algo de lo que somos parte, y en cada momento sus acciones responden a un desarrollo y una configuración de un diseño siempre cambiante de acontecimientos.

Sus acciones devienen parte de este proceso de estructuración de un diseño que, en la medida en que se configura, establece el contexto para los próximos eventos. Sin embargo, no los fija, ya que es un proceso que nunca se cristaliza *porque los contextos se van configurando permanentemente.*

Según Pearce (1994) en una oportunidad una alumna avanzada se propuso estudiar la comunicación no verbal de los tenistas profesionales. Ella abordó ese estudio de un modo que impidió la "comprensión", en el sentido en que estoy utilizando este término.

¹⁹ Socialización es el juego de afrontar la relación interactiva con un otro desconocido en su dinámica

Quiso averiguar qué significado tenían, en el momento en que eran realizados, ciertos comportamientos no verbales de los tenistas. Pensó que podría llegar a establecer un conjunto de categorías, un gran cuadro de señales no verbales en una columna y su significado en la otra, en un sistema de correspondencias. Con este esquema entrevistó a Arthur Ashe, el gran jugador norteamericano, y le preguntó:

-En ese momento, ¿usted decidió correr a la red porque vio que su contrincante hacía algo que lo tornaba vulnerable?

-No, que yo sepa -contestó Ashe-, tal vez decidí correr a la red para *hacer* que él hiciera algo que lo tornase vulnerable.

O sea que el significado de cualquier acto que se desarrolla dentro de un juego –se reitera, *dentro* de él- no está fijo o adscrito a un significante y no se adecúa a cuadros de correspondencia uno a uno entre comportamientos y señales. Más bien es definido en términos de su significación: sus efectos derivan de su inserción dentro del diseño o patrón del propio juego que se despliega.

Cuando nos incorporamos a pautas de interacción organizacional semejantes a juegos nunca nos incorporamos a un solo juego. Una de las propiedades de los deportes es que en el contexto de un acontecimiento deportivo uno se olvida de todo lo demás que está pasando y se centra en un único suceso en particular. En cambio, en nuestra vida organizacional siempre jugamos muchos juegos a la vez. Por ejemplo, somos simultáneamente jefes, empleados, negociadores con proveedores, colega de los colegas y empleado

de una organización, y lo que hacemos en un momento cualquiera forma parte de muchos juegos. El conjunto de estos juegos lo podemos denominar “macro juego”

¿Qué tiene de sorprendente que a veces nos confundamos? Un acto apropiado para un juego no resulta, con frecuencia, apropiado para otro; la estrategia ganadora en un contexto puede ser, en otro, una receta destinada al fracaso. El juego de la gestión organizacional es complejo y compuesto por varios juegos en interacción.

Conceptos básicos de la teoría de los juegos.

La Teoría de Juegos fue creada por [Von Neumann](#) (matemático) y Morgenstern (economista) (1944). El mismo Von Neumann ya había puesto los fundamentos en el artículo publicado en alemán en 1928 bajo el título "Zur Theorie der Gesellschaftsspiele" (literalmente, “Teoría de los juegos de salón”). Sin embargo, no fue hasta que apareció el libro de Von Neumann y Morgenstern que el mundo comprendió cuán potente era el instrumento descubierto para estudiar las relaciones humanas y las organizacionales..

Von Neumann y Morgenstern investigaron dos planteamientos distintos de la Teoría de Juegos. El primero de ellos el [planteamiento estratégico](#) o *no cooperativo*. Este planteamiento requiere especificar detalladamente lo que los jugadores pueden y

no pueden hacer durante el juego, y después buscar para cada jugador una [estrategia](#) óptima. Lo que es mejor para un jugador depende de lo que los otros jugadores piensan hacer, y esto a su vez depende de lo que ellos piensan del primer jugador hará. Von Neumann y Morgenstern resolvieron este problema en el caso particular de juegos con dos jugadores cuyos intereses son diametralmente opuestos. A estos juegos se les llama *estrictamente competitivos, o de suma cero*, porque cualquier ganancia para un jugador siempre se equilibra exactamente por una pérdida correspondiente para el otro jugador. El [ajedrez](#), el backgammon y el póquer son juegos [tratados](#) habitualmente como juegos de suma cero.

El segundo planteamiento se especifica en la segunda parte del libro de Von Neumann y Morgenstern cuando desarrollaron el *planteamiento coalicional o cooperativo*, en el que buscaron describir la [conducta](#) óptima en juegos con muchos jugadores que cooperan en alguna circunstancia. De allí el vocablo “coopetencia”, cooperación con competencia que es lo mismo que decir competencia con cooperación puntual (en algunos puntos). Puesto que éste es un problema mucho más difícil, no es de sorprender que sus resultados fueran mucho menos precisos que los alcanzados para el caso de suma cero y dos jugadores.. En lugar de ello se propusieron clasificar los [modelos](#) de formación de coaliciones que son consistentes con conductas racionales.

La [negociación](#), en cuanto a tal, no jugaba papel alguno en esta teoría. De hecho, hicieron suyo el punto de vista, que había

predominado entre los economistas al menos desde la época de Edgeworth, según el cual los problemas de negociación entre dos personas son inherentemente indeterminados. Por ello, no hay modelo en el cual ingrese la negociación, ya que en un enfoque matemático debe haber solución, y en la negociación no se le conoce hasta que el juego haya terminado, o sea es indeterminado a su comienzo.

Sin embargo Raiffa (1982), matemático de formación y con Luce (1957) autor de una de las obras liminares de la Teoría de los Juegos, produce la introducción de la negociación en dicha teoría. Fue influenciado desde estudiante – según sus propias declaraciones – por una conferencia acerca del arbitraje en la resolución de conflictos laborales. Sin embargo no profundizó el análisis dado que la corriente principal de pensamiento en la posguerra (WWII) apreciaba el concepto de “elegancia académica” a las investigaciones si tenían base matemática²⁰. En tal sentido fue contratado por la Universidad de Harvard para enseñar en la Escuela de Negocios, sabiendo que no sabía nada de negocios. Empezó estudiando casos, hasta que en 1967 el Presidente Johnson propició el estudio en esa Universidad la exploración de las formas por las cuales la ciencia podía ayudar a promover la cooperación internacional (recordemos que eran épocas de la

²⁰ Esta expresión es también usual en la economía, y a juicio del Premio Nobel Krugman citado en Serlin (2010) , causante de las fallas en predicciones recientes , como la recesión de 2007/2008

llamada “guerra fría” con la Unión Soviética); se formó un grupo en el cual participaron científicos del este europeo que Raiffa presidió, transformando- se en un matemático-negociador.

Así entró la negociación en la Teoría de los Juegos; esta viñeta personalizada explica las limitaciones aplicadas del primer libro “arte y ciencia de la negociación”, ya mencionado. El sesgo puramente “matemático” fue desapareciendo con los años en la medida de su práctica en la sociedad y en las organizaciones mediante una reflexión basada en el ensayo y error, hasta ser hoy una disciplina que responde al nombre de “Negociación Organizacional”. Sin embargo, dejó asentadas las simientes de su enfoque general abstracto. Como afirma Raiffa (1982), su entrenamiento y formación original le permitieron pensar más conceptualmente que si no la tuviera.

Algunos académicos aducen que la Teoría de juegos no sirve porque la vida no es un "Juego de suma cero", o porque se puede obtener el resultado que uno quiera seleccionando el apropiado "[concepto](#) de solución [cooperativa](#)". Afortunadamente las cosas han evolucionado con mucha rapidez en los últimos veinte años, y algunos [libros](#) ya no padecen algunos de los [presupuestos](#) restrictivos que Von Neumann y Morgenstern consideraron necesarios para progresar. Este es uno de los trabajos que intentan aportar a este progreso.

Actualmente, el consenso parece ser que la teoría de los juegos es más relevante para el estudio de problemas organizacionales

específicos que para la teoría económica general, porque representa un enfoque único al análisis de las decisiones organizacionales en condiciones de intereses competitivos y conflictivos.

A modo introductorio, integremos el juego en la triada lucha-juego-debate según lo expone Rapaport (1970), ruso de nacimiento quien desarrolló sus investigaciones en USA. Estableciendo que la Teoría de los Juegos es una perspectiva para los casos de conflictos, establece que los juegos de estrategia son un buen modelo de comportamiento humano racional en situaciones de conflictos de intereses, distinguiendo la triada de la siguiente manera

a) lucha: los adversarios tratan de destruirse o superarse recíprocamente.

b) juego: los antagonistas tratan de superarse recíprocamente conforme a reglas conjuntamente aceptadas siendo más hábiles unos que otros. Entiende que es la forma más civilizada de solucionar un conflicto. Agregamos que un requisito para que una situación sea calificada como juego, es que los recursos de los contendientes sean razonablemente parejos; solo en esta situación la diferencia se logra midiendo la maestría en el uso de las reglas de juego (Pearce, 1989); y éste agrega “los recursos raramente son consistentes, si alguna vez lo son.”.

Así aparece el poder en los juegos organizacionales. El juego organizacional es uno de sus tipos, y a su vez diferencia los juegos organizacionales nacionales de los internacionales, ya que estos son más difíciles de mantener bajo control imparcial.

c) debate: son circunstancias en las que los antagonistas no quieren escucharse recíprocamente, y por lo tanto exponen sus argumentos.

El principal objetivo de la teoría de los juegos es determinar los papeles de conducta racional (una restricción que deberemos quitar parcialmente) en situaciones de "juego" en las que *los resultados son condicionales a las acciones de jugadores interdependientes*. Aceptemos provisoriamente que un juego es cualquier situación en la cual compiten (y a veces cooperan) dos o más jugadores. Un ejemplo al que se aplica intuitivamente es el duopolio y el oligopolio en los negocios.

La extensión con que un jugador alcanza sus objetivos en un juego depende del azar, de sus recursos físicos y mentales y de los de sus rivales, de las reglas del juego y de los cursos de acciones que siguen los jugadores individuales, es decir, sus estrategias. Una estrategia es una especificación de la secuencia de acciones que ha de emprender un jugador en cada contingencia posible del juego.

Se supone que, en un juego, todos los jugadores son racionales, inteligentes y están bien informados. En particular, se supone que cada jugador conoce todo el conjunto de estrategias existentes, no solo para él, sino también para sus rivales, y que cada jugador conoce los resultados de todas las combinaciones posibles de las estrategias. Esta es una limitación que a nuestros efectos habremos de quitar, ya que suponemos que hay incertidumbre acerca de la estrategia del oponente.

Igualmente, en una gran variedad de juegos, el resultado es una variable aleatoria cuya distribución de probabilidades (ya no podemos pedir que sean objetivas) debe ser establecida para que pueda ser posible una solución para el juego²¹. A este respecto, debe observarse que las decisiones de los jugadores interdependientes no se toman en el vacío y que los resultados de estas decisiones dependen de las acciones emprendidas por todos los jugadores.

Esta interdependencia implica que puede ser inapropiado suponer que los resultados están siendo generados por un proceso probabilista invariante que no es afectado por el curso de acción que uno escoja en el juego. En otras palabras, la acción que emprende un jugador puede dictar los actos de otros jugadores o influir en la probabilidad de que se comporten en una forma particular. Esta potencialidad de posibles efectos en los resultados es la que distingue la toma de decisiones en conflictos tipo “teoría de juegos original” y la toma de decisiones en un medio incierto.

Como se observa de lo expuesto, no se trata aquí de forzar la empiria a partir de un modelo teórico. Este modelo se toma como punto de partida para una comprensión preliminar de lo observado, agregando o quitándole condiciones (restricciones) en la medida que ello permita un ajuste mejor del modelo inicial a la empiria. Es probable que al finalizar el análisis, queden pocos elementos de la

²¹ Esta es otra restricción que debe restarse para encarar los juegos organizacionales. Es una herencia del racionalismo positivista que los juegos puedan tener resultado previsible. En la tradición talmúdica, un juego puede no tener resultado conocido, en cuyo caso el resultado es “cashe” o sea, no sé la respuesta al problema.

descripción inicial del modelo (por ejemplo, su denominación y alguna de sus propiedades), pero el mismo ha servido para iniciar el tránsito a una comprensión consensuada.

Que conocimiento agrega el juego estratégico organizacional?

En la generalidad de los casos, el conocimiento de management trata de la Teoría de la Decisión organizacional. Y ésta trata del “qué y el cómo “el gerente de una organización debe y toma una decisión, según su percepción. En las últimas décadas se ha agregado la complejidad que suscita la “Teoría de los Stakeholders” (Freeman, 1984), que subraya la influencia de los grupos de interés (el contexto inmediato organizacional, accionistas, gobierno, sindicatos, etc.) en las decisiones organizacionales. Sin embargo ambos enfoques se estudian por separado, lo cual es inconsistente con su interacción..

Las conclusiones son diferentes, si se estudiaran los dos fenómenos interactuando. Y este es el principal aporte del juego estratégico organizacional. Este fenómeno interactivo inter organizacional es denominado “teoría macroorganizacional” (la macro organización es el conjunto formado por una organización y las interacciones- juego con su contexto formado por otras organizaciones).por Matus (1997b). En tal sentido dice

La teoría de la organización se preocupa de las organizaciones, una a una, bajo el supuesto de que siempre tiene una cabeza responsable²². En cambio, la teoría de las macroorganizaciones se

²² Este caso, el más generalizado, se denomina organización vertical.

preocupa de **un juego macroorganizativo**²³, donde existen un número dado de **instituciones**²⁴ y sobre ellas no hay cabeza ninguna²⁵. O sea que no tiene una cabeza única pero opera **como un juego con reglas**.²⁶ Una de esas reglas es la que explica el sistema inmunológico²⁷ del sistema de las organizaciones. Es el juego macroorganizativo el que crea un juego de alta o de baja responsabilidad.. Cuando uno introduce sistemas quiebra la coherencia de la institución. Modernizar un sistema que deja sin tocar todos los otros tiene una coherencia mediocre. En el fondo lo que se produce es un rechazo de todos los sistemas no modernizados respecto a este intruso que llega. Y eso explica buena parte de los fracasos de las reformas organizativas. Se necesita análisis estratégico porque siempre hay heridos y oponentes en un proceso de reforma organizativa. Entonces debe organizarse la viabilidad política de la reforma. Infelizmente hay poca literatura sobre la teoría de las macroorganizaciones.

²³ Preferimos denominarle juego inter organizativo, o sea entre organizaciones. La macro organización es el conjunto formado por un organización y las interacciones- juego con su contexto formado por otras organizaciones.

²⁴ Por esta razón, mas adelante nos referimos al juego institucional

²⁵ Es el caso de las organizaciones horizontales.

²⁶ Enseguida veremos que en algunas circunstancias los juegos tienen reglas que no son fijas sino inciertas.

²⁷ Es propiedad de los juegos el resistir el cambio de sus reglas, evidente cuando se trata de su reforma para la mejora del rendimiento organizacional. Hay una suerte de sistema inmunológico que tienen las organizaciones para defenderse de las mejoras que le cambian. Son organizaciones ultra estables. Su sistema inmunológico se preocupa de la coherencia del sistema y no de la eficacia. Y cualquier innovación produce una incoherencia. Matus (2007b) da el siguiente ejemplo: " ¿Es posible que alguien venga a introducir un programa de calidad total, que es muy exigente y el sistema lo acepte, cuando lo único que va a crear son incoherencias y problemas? El sistema lo rechaza. No porque la gerencia de calidad total sea mala sino por la falta de visión de análisis estratégico, por no comprender el sistema inmunológico que tienen las organizaciones".

Los conceptos centrales del conocimiento horizontal de la acción, en especial la teoría del juego organizacional, supone *entender la organización como un gran juego. Con actores, y no con agentes. Actores creativos que toman posiciones y están comprometidos dentro del juego, y no como observadores desde fuera.* Esto tiene que dar origen al análisis de la subjetividad, de los valores, del cálculo interactivo entre los actores, del análisis estratégico para construir viabilidad a las metas que cada actor se propone en el juego, y de la selección del escenario en el cual el juego se desarrollará subsecuentemente.

El escenario es el contexto futuro que precisa el conjunto de las condiciones fuera de control del actor (jugador) que considera que serán relevantes. Es decir que el jugador puede elegir sus movimientos, pero no las circunstancias en las que el movimiento se desarrollará, que están bajo el dominio de los demás jugadores. El jugador debe elegir diversas combinaciones de circunstancias contextuales futuras, es decir, diversos escenarios. Las combinaciones contextuales mínimas a considerar son tres: la más favorable, la más desfavorable y la del medio. También se denominan de techo, de piso y de centro.

Con los datos parciales que tiene en su poder, y sus valoraciones, elige un escenario como el más probable, y tiene decisiones que se llaman “B” para el caso que se presente un escenario diferente al elegido pero que ha sido previsto. Estas decisiones se denominan variantes de acción hipotéticas.

Como el escenario que sucederá es incierto para mí, la redundancia de escenarios, si es conocida por los otros jugadores, les introducirá también incertidumbre: no sabrán cual es el escenario que elegiré. El ideal consiste en colocar a los demás en la incapacidad de enumerar los objetivos propios a concretar en escenarios preferidos y lograr que por ese dilema no aparezcan.

Todo escenario tiene trayectorias, o sea una secuencia pensada y ejecutada de movimientos. Las trayectorias tienen algunos requisitos, dentro de los cuales se destacan la reversibilidad y la flexibilidad. La reversibilidad es la capacidad de volver atrás cuando el movimiento ejecutado ha fracasado por incapacidad operativa propia, pero se desea volver a ejecutarlo: esto se logra mediante la habilidad del jugador o mediante la negociación favorable con el oponente; de no haber reversibilidad, una jugada bien pensada y mal ejecutada puede llevar al desastre. La flexibilidad es la facilidad de cambiar la secuencia de los movimientos cuando en la operación demuestren ser inoperantes para lograr los objetivos.

En la interacción interorganizacional, cada organización puede encontrar diversas situaciones alternativas de juego:

a) Probabilidades de juego y resultados conocidas que se representan por modelos (estocásticos o el probabilístico) o sea juegos para los cuales hay solución cognoscible. Es el campo denominado - en algunas universidades - "métodos cuantitativos para la gestión"

b) Juegos cuasi estructurados, o sea que tienen estructuración empírica o conceptual parcial. El conocimiento se presenta como totalmente estructurado, mientras que cuando se trata de implementarlo, se observa que partes del mismo no están estructurados.

c) Probabilidades de juego y resultados con incertidumbre, la cual puede ser por tiempo determinado o de incertidumbre dura de largo plazo (Dror, 1993). Para la situación de incertidumbre dura se ha generado el campo denominado “fuzzy gambling” o juego borroso, que no tiene reglas para solucionar la incertidumbre dura sino criterios (que deben ser operativizados por el actor) para afrontarle.

Proceso de los juegos organizacionales

En el juego organizacional hay varios juegos que coexisten en niveles diferentes. Hay juegos por valores, económicos, por poder, personales, tecnológicos, y un juego mayor que es el interjuego de todos los juegos enunciados, que tiene su propia lógica, con lo cual aparece el juego institucional. Cada juego tiene su propia lógica de competencia, desarrollo y metas a lograr. Algunas veces se desarrollan ignorándose mutuamente. Otras veces se influyen como cooperación o conflicto, o ambas (coopetencia) No es extraño que un actor participe en varios juegos paralelos y que se realicen alianzas entre los actores. El tiempo de desarrollo de cada juego es

diferente, y cada uno utiliza algún tipo de recurso escaso que un actor posee en demés a los otros.

Esto último permite afirmar que es un juego de desigualdades, o sea que no hay condiciones iniciales válidas por igual para todos, ya que se asume la herencia material y cultural. En el plano individual se mide la capacidad de vencer o aprovechar las desigualdades. En el plano organizacional, muestra los resultados que las desigualdades producen, y el grado de aceptabilidad que esos resultados alcanzan entre los participantes. Los jugadores exitosos ganan poder y ventajas en el juego para seguir jugando exitosamente.. Formalizan esas ventajas en las reglas de juego, principalmente en las reglas de hecho. Es decir que las reglas de juego organizacional son reglas de desigualdad difíciles de cambiar por los jugadores que están en desventaja. Cambiar las reglas de juego exige mucho poder político para vencer la resistencia de los jugadores que se benefician de las desigualdades.

A la vista del resultado del juego, los actores pueden orientar su juego de diversas maneras.

a) Adaptación: cada jugador aceptar los resultados del juego, o sea que no intenta cambiar las capacidades de los jugadores ni las reglas de juego

b) Redistribución de capacidades: cada jugador busca cambiar las relaciones de fuerza con los demás, para sacar mejor partido de las reglas de juego vigentes.

c) Redistribución de las reglas, en la cual un jugador lucha por modificar las reglas de juego, a fin de mejorar sus probabilidades de éxito.

d) Confrontación oculta: en la cual un jugador, con maestría, hace jugadas prohibidas por las reglas sin que lo penalicen (ej.: estacionar en doble mano sin recibir una multa, o en el fútbol hacer un gol con la mano, al estilo de Maradona frente a los ingleses). Los argentinos denominan a este caso “picardía criolla”

e) Confrontación abierta, en el cual un jugador sale de las reglas y combate desde fuera de las mismas.

Fuzzy gambling. Los juegos borrosos.

La borrosidad se expresa en la ausencia de una estructura, entendida como distribución y orden rígido en el juego y determinado entre las partes. Esta borrosidad estructural se manifiesta de manera esencial en los procesos de autorregulación y autoorganización, en función de las tareas y o de la consecución de los fines contenidos en la misión que se comparte. En estos dominios borrosos el líder es un comunicador, un facilitador de gatillos, un motivador para la deconstrucción de fronteras, la creación y distribución de conocimiento y la promoción de la

identificación del grupo con la actividad en término de los valores compartidos. Habrá tantos líderes como proyectos

Lo que se pretende hacer en el juego sucede que frecuentemente no se puede hacer. Porque es un juego, y el adversario (en el contexto, en el escenario) también juega, tiene metas y objetivos que pueden ser conflictivos con los propios. Por consiguiente, existe el problema de analizar *la* viabilidad. ¿Cómo se analiza la viabilidad de una acción? ¿Cómo se construye su viabilidad política? ¿Con qué teoría se hace eso, con qué métodos?

¿Qué se hace con la incertidumbre y la sorpresa? (Serlin, 2010) En el juego se pueden generar sorpresas, El juego es nebuloso, nada es preciso. No sé como jugará el otro ni el efecto de mi jugada. El otro, aunque sea mi oponente, coopera conmigo en el resultado organizacional porque el juego organizacional lo producimos todos. Es muy difícil este cálculo ya que todo está lleno de incertezas. ¿Cómo trabajamos con esa incertidumbre? ¿Podemos seguir haciendo supuestos o proyecciones, haciendo abstracción completa de la creatividad de los procesos y de la ocurrencia de incertidumbre y de sorpresas? Hay teoría y método para trabajar con la incertidumbre.

Hay que tomar lo que existe, enriquecerlo y difundirlo. Cada día un gerente, o alguien que tiene que hacer política organizacional tiene que tomar decisiones con alta incertidumbre. Y si no lo hacen muy bien, se “pagan” los errores.

¿Cómo se opera si la referencia son valores? ¿Qué ocurre cuando los valores son contradictorios y debo elegir entre ellos? Un problema viejo es: como se elige ente los valores de libertad e igualdad?. Se demuestra que si hay libertad económica absoluta la igualdad desaparece.

Asimismo, en los juegos nubosos, se combinan relaciones de causalidad con conexiones de sentido. No se puede razonar que si se realizo la acción A la consecuencia es B, porque se cae en el determinismo más simplista y consecuentemente en el error. En cambio se puede hacer un juego de simulación, ensayar y observar los resultados. La tecnología del “gaming” se esta desarrollando cada vez mas, gracias a los juegos computarizados. Er en <http://gamingculture.org/> ¿Cuál es la capacidad de pronóstico que tiene un juego y su rigor científico? Está en la penumbra.

Cuando todo es incierto, no hay otra alternativa que *calcular, actuar, monitorear, y corregir, el ya conocido ensayo y error..* ¿Cómo se hace el monitoreo y la corrección a la velocidad adecuada, y con el contenido adecuado en los procesos organizacional, para corregir en la dirección correcta y no agravar las desviaciones? ¿Con qué teoría y con qué métodos? Nuevamente la penumbra.

Por otro lado un problema es que la *acción en el juego organizacional* es individual sólo por excepción. En la inmensa mayoría de los casos es de organizaciones, de instituciones que tienen vicios y diseños de organización.

El "fuzzy gambling" asume la incertidumbre dura: la que no permite enumerar todas las posibilidades ni puede precisar probabilidades objetivas. La organización enfrenta un árbol de posibilidades nebuloso, situación en la que pueden ocurrir sorpresas. Lo interesante de "fuzzy gambling" es el intento de construir una teoría del cálculo organizacional, aun en ese caso de incertidumbre extrema. Porque si bien es cierto que en algunas circunstancias del juego organizacional hay cosas más previsibles que otras, no es raro encontrar situaciones donde la capacidad de previsión es muy baja.

La naturaleza de las políticas globales (o de gran impacto) por su naturaleza son "juegos borrosos", es decir juegos sin reglas fijas, por lo que lo cual la naturaleza de sus resultados son en gran parte ambiguos, indeterminados, e imposibles de conocer con anticipación (impredecibles). Un ejemplo es el caso de un dólar marginal muy alto en comparación con su valor oficial y las expectativas de traslados a precios empresariales. y a inflación. Los gobernantes no deben profundizar en los aspectos psicológicos, filosóficos y metodológicos de los juegos borrosos, sino que deben ser conscientes de la naturaleza esencial de sus elecciones y sus problemas, y familiarizarse con las formas de afrontarlas.

Esta conclusión es muy difícil de aceptar emocionalmente y es un anatema político. Su explicación puede ser peligrosa para decisores con baja tolerancia a la ambigüedad, ya que puede generar imprudencia, un sentido de certeza subjetiva ilusorio y la confianza en profetas y videntes falsos.

Los siguientes son los mayores desafíos

1. Los juicios de valor necesarios en la preferencia de mezclas de riesgos, incertidumbres cualitativas y el carácter contra intuitivo de los razonamientos.
2. Los descubrimientos en materia de decisiones que indican que el pensamiento humano acerca de la incertidumbre es muy propenso a errores.
3. La irracionalidad de las actitudes humanas hacia el riesgo, provocando que sea peligroso esperar aceptabilidad en quien escucha del carácter de juego borroso de una política de gran alcance. Todo juego (individual u organizacional) – por su naturaleza- es riesgoso, mientras que la gente tiene aversión al riesgo.
4. Las fallas y malos usos de expectativas erróneas acerca del lograr predicciones confiables combinadas con lecturas convenientes de la ambigüedad, ya que confiabilidad y ambigüedad no pueden coexistir. .
5. La ocurrencia de situaciones cuando se afrontan contingencias con probabilidades muy bajas o desconocidas y de alto impacto. Este concepto fue desarrollado por Taleb (2010)
6. Los métodos disponibles para mejorar los resultados en juegos borrosos son en buena parte muy útiles. Pero algunos conducen a engaños, y muchos son complejos, demandantes y parcialmente contra intuitivos.

En Serlin (2010) se ha desarrollado una tecnología basada en la analogía con el “surfing”. Dewar (2002) desarrolla una metodología que denominó [Assumption](#)-based Planning (ABP) que consiste en identificar los supuestos del proceso de planeamiento o decisorio que son propensos a trabar su ejecución en perjuicio de la organización. Para ello utiliza el tradicional “brainstorming”, el examen de los objetivos, valores y tradiciones organizacionales, y la identificación de acciones que no tienen asociados supuesto alguno.

Un aspecto que resalta Estévez (correspondencia privada) es que “hay una pregunta que siempre me hago y es respecto de la percepción que tienen los distintos actores del juego. Hay actores que tienen en algún momento tienen una percepción de su posición como “perdedora” y abandonan los esfuerzos por ganar. Y otros que se ven “ganadores” y luego son derrotados. Por ejemplo, se afirma que Perón en el caso argentino del 55 (del siglo pasado), estaba ya cansado del juego del poder. Tenía la “visión borrosa”. Si bien todavía controlaba numerosos recursos de poder, la gran carga que tenía que enfrentar lo tenía preocupado y en algún momento, cansado.” También, las organizaciones políticas transmiten imagen de ganadores, aun antes de competir. En los juegos deportivos, la “visión borrosa” en el fútbol hace que no sea claro cuando la pelota cruzó la línea de “gol” y eso está llevando a incorporar tecnología que permita “ver” claro en casos borrosos. Por eso en el tenis se ha aprendido que “el partido termina luego de jugada la última bola”.

Algunos juegos “a ganar o perder” son de resultado borroso porque en el ganar se pierde tanto que ex post se entiende que mejor

hubiera sido no jugar y no ganar. Un caso es el de la victoria pírrica que significa que el éxito que se obtuvo es insignificante para el despliegue de recursos que se empleó para ello; significa que el triunfo dejó tan exhausto al vencedor que pudiera ser víctima fácilmente de una nueva arremetida del derrotado; significa también que el triunfador sufrió graves daños, tantos como los de su adversario, por lo que no le quedan ni siquiera ganas, y menos fuerzas, para celebrar.

Un juego borroso que merece ser analizado es la “ambigüedad y conflicto del rol” de un actor organizacional. Un rol contiene el conjunto de expectativas y demandas sobre las conductas que se esperan de la persona que ocupa una determinada posición (“persona focal”). Esas expectativas y demandas son emitidas por los miembros del “conjunto de rol”, que incluye a todos los individuos y/o grupos que son afectados de alguna manera por la conducta de la persona focal y tienen o pretenden tener, de uno u otro modo, la capacidad de influir sobre la conducta de aquélla emitiendo expectativas y demandas para ello.

Así pues, el rol se elabora y se desempeña en el marco de la interacción social que protagonizan la persona focal y los emisores de rol que componen su conjunto de rol. Cuando los miembros del conjunto de rol envían a la persona focal demandas y expectativas incompatibles entre sí provocan una situación de stress de “conflicto de rol”; cuando remiten expectativas con información insuficiente se produce una situación de “ambigüedad de rol”. Una vez evaluadas y

constatadas, por parte del sujeto, las dificultades o la imposibilidad de afrontar adecuadamente esas situaciones aparecen las experiencias subjetivas de “estrés de rol”.

Procede tomar en cuenta cómo la ubicación del trabajador dentro de una especialidad, categoría o grupo profesional y la asignación de un puesto concreto le otorga un conjunto de derechos y deberes ciertos (*status*) y, *a priori*, habría de servir para delimitar el papel determinado que está llamado a cumplir (“rol”), como patrón de comportamiento que de él se espera. Los problemas surgen cuando median dudas en este aspecto o, por supuesto, si cuanto acontece es un abierto conflicto con aquellas demandas, provocando estrés⁵⁶, *burnout*⁵⁷, carga mental o fatiga, *mobbing*, y, en general, riesgos psicosociales en sus distintas manifestaciones.

El conflicto y la ambigüedad de rol se producen, por tanto, “cuando existe una discrepancia entre lo que espera el trabajador y la realidad de lo que le exige la organización” o cuando “falta claridad sobre el trabajo a desempeñar o los objetivos buscados por el proceso productivo”. La ambigüedad proviene de la incertidumbre creada en el empleado al no tener configurada con claridad su posición en la empresa, por carecer de puntos de referencia nítidos para desempeñar su labor y relacionarse, o por ser aquéllos inadecuados. En definitiva, dispone de una información inapropiada (por imprecisa, ausente, incoherente, incomprendible, tardía, interpretable de distintas maneras y cambiante o con graves diferencias en su recogida, tratamiento y transmisión) sobre su función en los objetivos de su trabajo, su autoridad y responsabilidades y comunicación con los demás.

El conflicto contiene determinadas exigencias, que son incongruentes o incompatibles a la hora de realizar el trabajo. El origen puede ser muy diverso:

a) Percibir que una o más personas de la unidad productiva tienen opiniones divergentes sobre qué ha de hacerse o cómo ha de actuarse.

b) Falta de conciencia hacia un mismo objetivo capaz de trastocar los esquemas y planteamientos del afectado.

c) Recibir demandas que pudieran suscitar problemas entre distinta gente o entre tareas muy numerosas o difíciles.

d) Exigencias de actividades o de mantener conductas que no quiere realizar, bien porque son inútiles y sin contenidos, bien por resultar contrarias a sus creencias o valores.

e) Llevar a expectativas de comportamientos que se esperan de quien, además, tiene otros objetivos distintos que debe o quiere compatibilizar; por ejemplo, la mujer que quiera conciliar su vida laboral con la personal y familiar, propensa a cuanto ha sido calificado como “sobrecarga de rol”

En consecuencia, el trabajador se ve forzado a actuar contra sus propios principios, creencias o convicciones, o se encuentra permanentemente confuso (“borroso”) respecto a cuáles son sus competencias o responsabilidades dentro de la empresa, lo cual le provoca tensión, ansiedad, agotamiento emocional, depresión, fatiga, quejas somáticas, propensión a abandonar la organización, y sentimientos de resentimiento y pérdida de autoestima.

Juegos y poder

En todo análisis de juegos organizacionales, es necesario prestar atención a los actores que detentan *intereses e intenciones* propios, y que desarrollan acciones

estratégicas. El concepto de juego ha demostrado que es una metáfora útil para asir las relaciones complejas que se dan en los juegos, ya que la interpelación entre el poder y la comunicación, se ve así reflejadas en la estructura y enacción de juegos. La comunicación proporciona los medios, las reglas y los significados para que las relaciones de poder funcionen, visto desde la metáfora de los juegos (que en el sentido común también constan de medios, reglas y significados).

Un núcleo de análisis es la imbricación de los juegos organizacionales, la comunicación y el poder.

Juegos comunicacionales de poder: una descripción

Un juego comunicacional de poder es un conjunto de *estrategias interpretativas* que especifican las reglas, los datos, y cuáles son los resultados que se consideraran aceptables para los diversos grupos de actores.

Cuál es el resultado pretendido por los jugadores?: ganar y mantener *contexto*, o marco de referencia, que refleje cuando un individuo habla y actúa conforme a la versión predominante. Esto es así porque - como hemos visto reiteradamente - pocas acciones del habla o del cuerpo valen por sí mismas, ya que requieren una interpretación. El contexto es el marco de referencia que subyace a toda interpretación particular de un acto. El hacer posible que los

actos sean vistos en un contexto apropiado, actúa como guía de la acción organizacional. O sea que se juega alrededor del significado de las acciones de los actores. Un actor gana en un juego cuando un significado se cristaliza de forma que satisfaga sus intereses.

La confrontación en estos juegos es sobre las interpretaciones competitivas acerca del significado de la acción de los jugadores. Las interpretaciones están sometidas a las críticas de jugadores competitivos, y cada significado puede ser confrontado y aun destruido.

Hay un cierto grado de elasticidad en la forma de construcción y practica del juego, ya estos no tienen un alcance idéntico para todos los actores, o grupos de actores. Por ejemplo, una regla puede especificar que no es admisible que el personal mantenga conversaciones telefónicas particulares, pero se aplicara en forma más o menos elástica según se trate de los puntos altos de una jerarquía organizacional, o de los puntos bajos de la misma.

De la misma manera que las reglas influyen a los agentes organizacionales, los agentes organizacionales modelan las reglas. Para que estas continúen en acción, no es necesario que en este modelado haya consenso acerca del tipo de juegos. Las reglas de juego -además- no necesitan ser claras ni conocidas por todos aquellos a los que afecta real o potencialmente.

La acción estratégica en los juegos, puede ser entendida solo en relación del poder, que proporciona oportunidades al mismo tiempo que restringe el juego.

Además, dado que los actores toman parte simultáneamente en juegos que se superponen, y existe la posibilidad que estos se

desarrollen y se encuentren con otros juegos, la acción estratégica debe entenderse en relación a las estructuras de poder *entre y a través* de los juegos comunicacionales. Mientras que es frecuente que estos juegos sean competitivos y conflictivos, no es indispensable que siempre lo sean así. Las intenciones de ganar contexto, pueden ser estructuradas de forma colaborativa, de tal manera que las reglas de juego resultantes beneficien a diversos jugadores. Es lo que se llama el juego “ganar-ganar”.

Es en relación a los juegos que podremos aplicar los conceptos de abierto o descubierto, que fueron previamente expuestos.

Tipos de juegos de poder

Los juegos pueden estar descubiertas mediante el uso de las prácticas del lenguaje cotidiano, o encubiertas en los sistemas de significados culturales de la organización.

Cuando funcionan al *descubierto*, el poder y la comunicación se enlazan en el lenguaje, generalmente mediante

- a) la atribución de etiquetas (nominaciones lingüísticas) y/o significados a la vida organizacional cotidiana, así como
- b) a través de la creación de un consenso social sobre las etiquetas y los significados. Es observable como confrontación directa entre partes de la organización, soportados a su vez por segmentos de la misma.

Es más *encubierta* cuando a fin de movilizar el apoyo a determinadas intenciones, *los intereses sectoriales se disfrazan como intereses universales* que sirven a todos los miembros de la organización. En la práctica, se invocan lingüísticamente significados diferentes a las intenciones, que generalmente

consisten en legitimidad, ideología, mercado, eficiencia, u otros valores culturales imperantes en la organización. En estos casos el poder funciona además a través de los símbolos complejos de la organización (mitos, metáforas, rituales e historias de la organización).

En estos casos, los significados organizacionales están embebidos en las practicas (se adjetiva: culturales), y no son percibidos por el marco interpretativo de los actores, quienes no reconocen que algunos de sus intereses no se satisfacen, y que se actúa en beneficio de otros intereses.

Estos significados no son analizables lingüísticamente por un analista organizacional, y se originan entre los actores en algún momento anterior de la historia de la organización. La única forma de recuperarlos es mediante la investigación etnográfica.

Estas manipulaciones de significado también pertenecen al ámbito del ejercicio del poder. Su práctica incluye frecuentemente, la capacidad de *impedir la emergencia de todo asunto inseguro o riesgoso para algún actor o grupo organizacional*. En estos casos se observa el poder en la ausencia de comunicación conflictiva, donde esta debiera existir. En términos más amplios, se mide por la inclusión y la exclusión de temas, en forma implícita, de la agenda de reuniones conversacionales.

Una de las consecuencias de esta manipulación, es que se hace más borrosa la distinción de los diferentes niveles de interpretación de los mensajes. Esto es así porque el lenguaje de la organización, no solo describe sino también enmascara la relación de poder entre

los miembros de los grupos de interés, y crea la estructura de comunicación como si fuera neutra.

Juegos comunicacionales abiertos

La siguiente es una lista de prácticas comunicacionales abiertas que se utilizan en las organizaciones:

- ☐ **razonamiento:** uso de hechos y datos que soporten el desarrollo de un argumento lógico.
- ☐ **coalición:** la movilización comunicativa de otras personas o grupos en la organización en favor de los intereses propios.
- ☐ **seducción:** utilización de la adulación, la creación de reputación, las insinuaciones y practicas sexuales, y creación de una imagen que se entiendan como deseables por los actores poderosos de la organización, tales como la forma de vestirse, la apariencia de ser exitoso en la tareas organizacionales, etc.
- ☐ **negociación:** en el sentido de intercambio de beneficios y recompensas
- ☐ **dogmatismo:** utilización de discursos fundamentalistas apoyados en la fuerza.
- ☐ **utilización de la autoridad de los superiores:** en las organizaciones se puede hablar en nombre del jefe, siendo posible que este lo sepa o no, y lo consienta o no.
- ☐ **sanciones:** uso - o amenaza de uso - de las penalidades organizacionales
- ☐ **movilización de valores:** fundamentación de actos en los valores supremos aceptados en la organización.
- ☐ **charlatanería:** embuste o “chanta”

□ **carisma:** su utilización para lograr la influencia en los demás, en beneficio propio.

El uso de cualquiera de estas tácticas habrá de variar conforme a las circunstancias contextuales prevalecientes en cada situación, dentro de las cuales es relevante la ubicación jerárquica formal de los actores o grupos. Es así que serán diferentes las acciones que se emprenderán en los juegos con superiores, pares, y subordinados. Con *superiores* es probable que se utilicen la razón, la seducción y la coalición (se ha dejado de lado a propósito, la genuflexión). Si bien no se pueden utilizar sanciones activas, están a mano las negativas, como retrasar los servicios, bloquear el progreso, o simplemente “trabajar a reglamento”. La situación es diferente según la posibilidad de a su vez, coaligarse con fuentes de poder que están en los bordes organizacionales como los sindicatos, cuando estos tienen y quieren ejercer poder.

Con *pares*, es posible que se focalice en el establecimiento de redes, y en el desarrollo de coaliciones (“trenzas”), de tal forma de tratar con eficiencia las interdependencias implicadas en las relaciones laterales. También se apelara a la interpretación de las reglas organizacionales imperantes, o se pedirá a un superior que lo haga.

En las relaciones con los *subordinados*, podrá ser frecuente el uso de la autoridad jerárquica o el dogmatismo. Sin embargo no es necesario que siempre estén presente: el carisma, la seducción, y el razonamiento también juegan su parte. Un juego central, es atribuirse el monopolio de la interpretación de las situaciones o informaciones ambiguas o poco claras.

Juegos comunicacionales encubiertos

El primer juego, parece ser la sistemática distorsión de la comunicación, de tal manera de mantener y enlazar las relaciones de poder que favorece una realidad social sobre otras alternativas posibles, o sea que favorezcan algunos intereses de grupo al costo de otros. Estas distorsiones en la comunicación ocurren cuando las expresiones de ciertos grupos, ciertos tipos de información, o ciertas formas de expresión, son privilegiadas arbitrariamente. En todo juego político, casi por definición, la información es distorsionada. El juego cultural más abarcativo, si se quiere el megajuego, es el establecimiento de reglas y significados para todo un sistema social. Se inyecta poder, y se embebe en las reglas y los significados del gobierno y de la ley.

Los siguientes son los procesos políticos incluidos en estos juegos desarrollados por actores que principalmente son representantes de los intereses grupales mayores, en una sociedad u organización.

Naturalización, mediante la cual a privilegios y formas elegidas “históricamente”, se le asigna el carácter de “ser como las cosas son”. Su cualidad de haber sido electas, ya no está más abierta a análisis y discusión, y no se considera su cambio. Cuando se toma como regla de juego el distorsionar la comunicación, este proceso sirve para describir las relaciones existentes como si fuera el desarrollo natural de eventos, como parte de las leyes naturales, y de esta manera se impide su discusión. Esta regla funciona principalmente para preservar las relaciones de poder prevaletes.

Neutralización, a través de la cual las posiciones de valor (en particular los intereses en juego) se ocultan, y las actividades llenas de valor se tratan como si fueran libres de valor (neutras). Es el caso en el que una posición singular se universaliza, como si fuera una posición que debe ser compartida por todos, y por lo tanto se transforma en un hecho, más que en una elección. Una forma de hacer esto, consiste en entender las posiciones de valor inherentes a la asignación de actividades y productos laborales, como si fueran abstractas, o fueran formulaciones cuantitativas definidas como racionales, y por lo tanto libres de valor. Se retira la posibilidad de examinar el criterio subyacente en el desarrollo de la “formulación objetiva”, mediante su formulación como neutral.

Legitimación, a través de la cual las decisiones y las acciones que distorsionan la comunicación, se racionalizan, invocando “instrumentos explicativos de orden superior”. La invocación de tales instrumentos, sirve para mantener las actividades y las acciones de los jugadores de poder inferior, en niveles y en direcciones que no necesariamente sirven a sus mejores intereses, pero en cambio sirven a los intereses de aquellos con mayor poder.

La explicación real de la dirección y nivel de las actividades de los jugadores con menor poder, no es evidente, y no puede ser examinada aun si es cuestionada, dado que la razón proporcionada por quienes detentan el poder, utiliza términos relacionados con la ética del trabajo, la lealtad, el sacrificio, y otros similares.

Socialización (previamente denominada “internalización”), particularmente a través de los mecanismos de aprendizaje y orientación que dirigen y dan forma a las actitudes, comportamientos

y esquemas interpretativos deseados por algunos jugadores, en su beneficio.

Para seguir jugando

El concepto de juego

En este trabajo se ha hecho abundante uso del concepto de juego. Quizás sea conveniente caracterizarlo un poco más. La fuerza del concepto de juego esta en que: a) constituye a los actores, estos ya no eligen su rol, sino que este ya está determinado en el juego, b) que el movimiento en el juego se hace conforme a las reglas del mismo, y no a las elegidas por el actor c) y que otros aspectos del contexto del juego también están determinados fuera del actor: el terreno físico-geográfico, el poder relativo, etc. Un desarrollo más exhaustivo será objeto de un trabajo posterior. Lo mismo vale para los conceptos de reglas y el de estructura.

Falta de neutralidad de los medios y significados comunicacionales

Los medios de comunicación nunca son neutrales, sino que ellos y las reglas de comunicación establecidas en una organización, favorecen a algunos actores sobre otros. El control de los medios, las reglas de juego y los significados, es producto frecuentemente de disputas, y además pueden ser manipulados por los actores, quienes en la prosecución de sus intereses, los tratan de distorsionar en su favor. Las tácticas suelen incluir la saturación, expansión, restricción, circunvalación o by-pass y reinterpretación de los tres componentes comunicacionales.

Relaciones de poder y distinciones en la comunicación.

Las relaciones de poder, se vinculan con las tres distinciones introducidas en el punto primero, acerca de la comunicación,

□ la comunicación proporciona los medios (hardware) por los cuales se puede ejercer, desarrollar y mantener las relaciones de poder. En este sentido, las estructuras y redes comunicacionales, son avenidas por las que transitan las relaciones de poder.

□ las reglas (software o programas) de inclusión o exclusión de agenda, de apertura y cierre de discurso, y así sucesivamente, son formuladas mediante el ejercicio del poder, y cuando actúan, manifiestan - encarnan - dichas relaciones de poder.

□ Mediante la relaciones de poder, **los** actores crean significados (datos) acerca de las declaraciones, acciones y aspectos materiales de las organizaciones. En algunos casos esta relación es ejercida en forma descubierta, en cuyo caso los actores nominan, contextúan, y/o invocan significados, y los demás actores responden a tales actos, ya sea aceptando los significados y sus implicancias organizacionales y a veces creando significados mas persuasivos que los recibidos, o creando significados opuestos.

O sea que entre la comunicación y relaciones de poder hay una a su vez relación reciproca y retroalimentadora: las relaciones de poder influyen la comunicación, y viceversa.

Conciencia del poder comunicacional

En las organizaciones, sucede que algunos actores y grupos tienen mas conciencia y disposición para el uso del poder comunicacional, o sea que difieren en cuanto a la expectativa de su instrumentación para ganar control sobre situaciones y procesos. En tal sentido, aquellos que tienen mayor éxito en la aplicación de tácticas comunicativas de poder, se sentirán más tentados a utilizarlas, y a embeber estas circunstancias en las comunicaciones con los demás

Las instituciones y las reglas de juegos institucionales

Previamente hemos presentado la teoría de las macroorganizaciones que se preocupa de un juego macroorganizativo²⁸, donde existen un número dado de instituciones. Como se han conceptualizado las instituciones?

Vidaver-Cohen (1998) usando la teoría institucional desarrolla el concepto de *imaginación creativa* como "(a) el conocimiento del contexto organizacional, (b) el conocimiento de la secuencia de comandos del funcionamiento del esquema en ese contexto, y (c) el conocimiento de los posibles conflictos o dilemas que pueden surgir en este contexto, es decir, los dilemas creados por lo menos en parte por la secuencia de comandos dominante " conforme al marco de la imaginación creativa.

De lo antedicho, sigue conceptualmente la afirmación de Gore (2004) según la cual cada organización, si aspira a sobrevivir, deberá ser un circuito de aprendizaje con su entorno, al que deberá dar nuevas respuestas en cada instancia; lo que requiere, a su vez, un segundo circuito, interno, de aprendizaje, para resignificar su propia experiencia y desafiar los modelos mentales establecidos. Este es el juego de cada organización con su contexto institucional.

Es decir que en este enfoque, la unidad de medida no es el individuo sino la organización o *la red* de individuos que la componen. Peter

²⁸ Preferimos denominarle juego inter organizativo, o sea entre organizaciones.

Senge también introduce el concepto de resignificar las rutinas y cambiar los modelos mentales, pero lo hace en cuanto al individuo en relación con la organización, y no en el juego de la organización con las instituciones. O sea que este juego es diferente al que plantea Senge (1994). No debemos confundirnos con expresiones asignadas a Senge tales como que “las organizaciones que prosperarán en el futuro serán “organizaciones inteligentes”, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, talentos y capacidades de cada persona para aprender a cómo triunfar en conjunto” ya que se reduce al juego de las capacidades individuales con las organizacionales. Faltan las capacidades de otras instituciones

Siguiendo a Barley y Tolbert (1997) las organizaciones y los individuos que las habitan, están suspendidos (y en interacción lo cual es lo mismo que decir “en juego”) en una telaraña de valores, normas, reglas, creencias y supuestos básicos aceptados, que son solo en parte de su propia producción. Por el contrario, la telaraña es coproducida mediante juegos con otras organizaciones con las que habita en el mismo campo. O sea que hemos ubicado un campo de juego al que llamaremos institución. Sólo falta que le pongamos un nombre, para diferenciarla de otras instituciones.

Coincidentemente Argyris (1985) afirmó que las “estrategias de acción” son los movimientos y planes utilizados por las personas para mantener sus valores que rigen dentro del rango aceptable. Los miembros de las organizaciones están continuamente comprometidos en el intento de conocer la organización y conocerse

a sí mismos en el contexto de la organización” . Sin embargo a veces se olvida del contexto como cuando afirma que se trata de “conectar el mundo individual del trabajador y profesional con el mundo de la organización”.

Las instituciones representan restricciones a las alternativas que los individuos y las organizaciones pueden seleccionar; y las restricciones están abiertas a modificaciones en el tiempo. Las instituciones limitan la racionalidad restringiendo las oportunidades y alternativas que percibimos, y por lo tanto incrementan la probabilidad de éxito de ciertos tipos de comportamientos. Sin embargo, así como es imposible la racionalidad perfecta, también es imposible la racionalidad totalmente limitada. Sucede que los individuos y las organizaciones pueden deliberadamente modificar y eliminar a las instituciones. Ejemplos son la aparición del sufragio femenino, el desmantelamiento del apartheid en Sudáfrica, la caída del Muro de Berlín, y actualmente la redistribución de riqueza en Venezuela.

Conforme a DiMaggio y Powell (1983) los campos existen en la medida que son definidos institucionalmente. El proceso de definición institucional o estructuración consiste en cuatro partes:

1. Un incremento de la interacción o interjuego entre las organizaciones participantes en el campo
2. La emergencia de estructuras interorganizacionales de dominación y pautas de coalición claramente definidas
3. Un incremento en la carga informacional por la que deben luchar las organizaciones, y

4. El desarrollo del conocimiento mutuo entre los participantes que son un conjunto de organizaciones que participan en una empresa común (la institución)

Es decir que las instituciones tanto surgen como restringen la acción organizacional, y en tal medida operan como el juego de un competidor. Sin embargo, la academia se ocupado mas de la función de restricción que la de generación. Es decir que se han asociado las presiones institucionales con las demandas de las autoridades centrales o las agencias de regulación, y solo secundariamente con la coherencia con el juego de valores, practicas y normas y la emergencia de instituciones de esta coherencia.

Por el contrario, una teoría del interjuego entre la acción organizacional y las instituciones, requiere una definición de las instituciones que permita examinar los cambios y la reproducción de los procesos en funcionamiento e embebidos de historia. Con esto en mente queda definida la institución como las reglas y tipificaciones compartidas que identifican las categorías de actores sociales que juegan en el campo, y sus relaciones o modos de juego. Se puede pensar en las instituciones como algebras abstractas de relaciones entre conjuntos de miembros organizacionales. Desde esta perspectiva, las instituciones son al juego organizacional como la gramática al habla. El habla admite una infinita variedad de expresiones, pero para ser comprensible toda expresión debe estar

conforme con un conjunto de reglas subyacentes tácitamente comprendidas que especifican las relaciones entre los lexemas.

En forma similar, las acciones organizacionales pueden variar en sus particularidades, pero para ser comprendidas, sus contornos deben conformar los supuestos básicos implícitos acerca de las actividades y juegos que son adecuados a cada tipo de organización. La especificidad de cada gramática o institución es arbitraria en el sentido que ambas son esencialmente estipulaciones organizacionales. Sin embargo, la adherencia a tales estipulaciones no es arbitraria, si por ello queremos significar que están totalmente abiertas a la elección organizacional o individual.

Según Serlin (1997) Giddens incluye las siguientes diferenciaciones:

- *Estructura* es el conjunto de *reglas, recursos y relaciones de transformación*, que se organizan como propiedades de los sistemas sociales u organizacionales.
- *Sistema* es la continua *reproducción* de las relaciones en forma de prácticas sociales regulares, entre actores, grupos, organizaciones.
- Estructuración, son las condiciones que gobiernan la continuidad o cambio de las estructuras (reglas, recursos, relaciones).

Una propuesta central en su hipótesis es el “teorema de la dualidad de la estructura”: La construcción de agentes y la construcción de las estructuras no son dos conjuntos de fenómenos dados independientemente. Las propiedades estructurales de las organizaciones sociales son un medio que se utiliza en la práctica social y organizacional recursiva, así como esta práctica recursiva organiza las reglas, recursos y relaciones. La estructura no es externa a los individuos, ni viceversa.

Una forma sintética de decir lo anterior, es afirmar que las estructuras son las reglas y recursos que los individuos usan a fin de generar y sostener sus prácticas organizacionales. Las reglas y recursos que están embebidas en las instituciones, que los actores ven como naturalizados, son estructuras sedimentarias, o sea el resultado de la estructuración repetida a través de periodos largos. *Las tecnologías se basan en estas estructuras, tanto sean reconocidas por los diseñadores como que no.*

También afirma que según March, en las ideas en la Teoría de la Organización, prevalecía el supuesto de que los actores, ya sean individuales o colectivos, eran *sistemas autónomos*. Es la versión de las organizaciones sin interacción. Sin embargo la *acción se veía como el resultado de la asignación de reglas a situaciones*. Los actores se veían como una *colección de identidades* que dictaban las acciones apropiadas a las situaciones particulares.

Este concepto de autonomía, comenzó a retroceder en la medida del reconocimiento de un fenómeno que ha aparecido a la luz en las ultimas décadas: la aceptación que las organizaciones - y también en particular las lucrativas - tienen sus raíces asentadas en un nivel mayor: la sociedad económico-política en la cual actúan. Más recientemente para muchas organizaciones las raíces se ubicaron en el mundo total en la medida de la aparición de la aldea global (fenómeno también denominado globalización). *La organización pasa a percibirse como institución.*

Este asentamiento de raíces produce el reconocimiento de la profundidad de la interacción y reciproca influencia entre las organizaciones y los niveles ambientales de los que forman parte,

de tal manera que esta interacción afecta a ambos. Con este reconocimiento, cede el supuesto del decididor autónomo.

Esto ha llevado a concebir a las organizaciones - y también a las lucrativas - como instituciones sociales y políticas, realizando el rol de la comunicación como constructor de identidades (multiniveles), y haciéndolas ingresar en el mundo de la comunicación total, global o corporativa).

Por diversos caminos, se fueron construyendo énfasis diferentes de los elementos institucionales. Estos énfasis construyen categorías que se dan en llamar *regulativo*, *normativo* y *construccionismo simbólico*. En breves palabras:

- a) el enfoque regulativo se asienta en el derecho como regulador de la dinámica interactiva descripta, o sea el juego;
- b) el enfoque normativo tiene sus bases en el cuerpo del conocimiento general (o macro) en el cual se han descriptos los mecanismos por los cuales los seres humanos en su interacción han construido , siguen creando y modificando las reglas de juego a las que se han de adaptar, y
- c) el construccionismo simbólico introduce una nueva complejidad al incorporar todas las variables.

Hay un inter juego entre los enfoques; por ejemplo el regulativo influencia el juego normativo y recíprocamente. Las mismas interacciones se presentan con el construccionismo simbólico. *Estos juegos institucionales a su vez interactúan con el juego organizacional*, y ésta es la integración que preside este trabajo. Un ejemplo es el juego institucional en el sector público argentino entre

los Poderes Ejecutivo y Legislativo con el Judicial, y los efectos sobre las organizaciones.

El cuadro siguiente trata de caracterizar los enfoques, conforme a esta taxonomía.

Categorías	Regulativo	Normativo	Construccionismo
Base de acatamiento	Cuerpo jurídico	Obligación social/ organizacional	Consenso significativo
Mecanismo	Coerción.	Normas	Sistemas simbólicos
Lógica de la acción	Instrumental	Estabilidad y cambio sociales y organizacionales	Fuerza lógica del significado
Indicadores	Normas legales	Reglas sociales	Símbolos colectivos (ej discursos racionales, narrativas, mitos)
Base de legitimidad	Sanción legal	Gobierno social	Cultura: marcos significativos construidos
Motivadores	Régimen legal	Categorías, tipificaciones sociales	Valores y expectativas
Estructuras	Sistemas legales de Gobierno	Estructura social	Identidad
Rutinas	Protocolos estandarizados	Reglas sociales	Programas racionales narrativas

Para concluir. La metáfora del juego

Se introduce aquí la metáfora del juego para explicar el movimiento de la estrategia., El juego remite al desarrollo mismo de una partida (no a su planeamiento) y a la manera de jugar. Hay juego porque las reglas abren un espacio de juego como sistema de alternativas a la vez limitado y abierto, regido por la “lógica” del juego en cuestión.. El conocimiento de esta “lógica” fundamenta el arte de jugar. Ahora bien, si nos situamos en esta metáfora el “sentido del juego” es una competencia cercana a la noción de *“habilidad”*: Lo que se afirma, bajo la metáfora del juego, es el poder de invención y de improvisación de cara al “espacio de los posibles”.

Además, el juego implica afrontar en cada jugada las probabilidades abiertas por la situación del juego en un momento determinado. Es decir, *la “habilidad de jugar” se actualiza en las diferentes “situaciones de juego”* que restringen el espacio de las alternativas posibles a las alternativas probables en el momento considerado. Es aquí donde, interviene la “disposición estratégica” propiamente dicha, es decir “el arte de estimar y de aprovechar las oportunidades, de ver en la configuración del presente de la situación el futuro aún no presentado, la aptitud para anticipar el porvenir mediante una especie de inducción práctica e incluso para apostar lo posible contra lo probable mediante un riesgo calculado”.

Las organizaciones no se analizan como si estuvieran aisladas en el mundo. Comparten el campo con otras organizaciones, y con ellas

construyen una macro-organización, que tiene a su vez un juego: construir las instituciones que con el tiempo introducen reglas en el juego inter-organizacional y en el juego social. El punto a subrayar son los mecanismos que en una situación determinada son utilizados para la construcción de las reglas. Este es el caso de los procesos de la llamada “democratización de la justicia”, que se juega cuando este trabajo se termina.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, Chris., Putnam, R., & McLain Smith, D (1985) Action Science, Concepts, methods, and skills for research and intervention, San Francisco: Jossey-Bass
- Ashby W.R. (1952). Design for a Brain, Chapman & Hall
- Barley S.R. y Tolbert P. S. (1997) "Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution" Organization Studies, Sage
- Bordieu, P. (1997) "Razones prácticas sobre la teoría de la acción", Ed. Anagrama, Barcelona
- Dewar, J.A. (2002) "Assumption-Based Planning: A Tool for Reducing Avoidable surprises", Cambridge UK, Cambridge Press
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983) 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields'. American Sociological Review
- Dror Y. (1988) Policy making under adversity, Transaction Inc. New Jersey, USA
- Dror Y. (1993). Enfrentamiento de la incertidumbre y la viabilidad política, Revista PES, No 2 y en <http://www.cepal.org/ilpes/>. Ecuador.
- Dror Y. (2008) Fuzzy Gambling, en Michael Moran, Martin Rein, Robert E. Goodin, Cap 4 "Training for policy makers", The Oxford Handbook of Public Policy (Oxford Handbooks of Political Science)
- Freeman R. Edward (1984) Strategic Management: A *Stakeholder* Approach. Ed.. Pitman

- Gore Ernesto. (2004) "La Educación en la Empresa" (Ed. Granica - 2da. Edición . Buenos Aires.
- Huizinga J . (1972) "Homo ludens". Alianza, Madrid
- Johnson M. (1990) The Body in the Mind . Chicago University Press
- Lakoff G y Johnson M. (1980), Metaphors We Live By (1980) Chicago: University of Chicago Press,
- Luce H. D. y Raiffa. H. , (1957) Games and Decisions: Introduction and Critical Survey, J. Wiley and sons Columbia University.
- Matus C. (2007 a) Teoría del juego social, Universidad Nacional de Lanús,
- Matus. C. (2007 b) Las ciencias y la política, Universidad Nacional de Lanús,
- Mosquera J. (2013) El trabajo como juego. La Nación, Buenos Aires.(17.2.2013)
- North D. (1991), Institutions. The Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 1,
- Vidaver-Cohen Deborah (1998) Moral imagination in organizational problem-solving: an institutional perspective, en <http://www.pdcnet.org>
- Von Neumann J. y Morgenstern O. (1944), Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press.
- Pearce, W. B. (1989) "Communication and human condition" Southern Illinois University.
- Pearce, W. B. (1994) Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo

al construccionismo social y de la representación a la reflexividad.
Ed. Paidos. Buenos Aires.

- Raiffa, H.(1982) “The art and science of negotiation” Harvard College,
- Rapoport A. (1970, 4a edition). Fights, games and debates. The University of Michigan.
- Senge P. (1994) “La quinta disciplina” Granica, Buenos Aires.
- Serlin J. (1997) “Comunicación en las organizaciones” FCE- UBA
- Serlin J. (1999) “Enfoques en la elección racional e institucional en administración y economía”, Documento de trabajo 18, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Serlin J. (2010). , Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos FCE- UBA <http://www.econ.uba.ar/>
- Taleb .N. N. (2010) El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable, Ed. Paidos, Argentina