

ISSN Digital 1852-0774

DOCUMENTOS  
DE TRABAJO  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN  
**Administración Pública**

Año 11 Número 1 Volumen 12 Octubre 2011

**LA LÓGICA DE LA ACCION EN GESTION**

**José Serlin**

UNA PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



## **CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - CIAP**

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires  
Documentos de Trabajo del CIAP Año 11 N°1 Volumen 12 - Octubre 2011  
ISSN 1852-0774

Comité Editorial: Gustavo Blutman, Gabriela Rutty, Horacio Cao y Patricia Domench  
Editor responsable: Centro de Investigaciones en Administración Pública  
Av. Córdoba 2122, 2do. Piso C1120AAQ.Ciudad de Buenos Aires  
[ciap@econ.uba.ar](mailto:ciap@econ.uba.ar)

### **Indizada por:**

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)
- Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública (CEDIAP), INAP – ARGENTINA
- Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública (REDIAP), INAP - ARGENTINA

# UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN (1)

**Decano Dr. César Albornoz**

**Secretario de Investigación y Doctorado**  
Mg. Adrián Ramos

**Subsecretaria de Investigación y Doctorado en Contabilidad**  
Dra. Elsa Beatriz Suarez Kimura

**Directora del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y  
Métodos Cuantitativos para la Gestión**  
Dra. María Teresa Casparri

**Director del Centro de Investigaciones en Administración Pública**  
Dr. Isidoro Felcman

**Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública**  
Dr. Horacio Cao

**Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública**  
Dr. Gustavo Blutman

(1) Autoridades a fecha 2017, momento de normalización de los documentos de trabajo CIAP

# LA LÓGICA DE LA ACCION EN GESTION

José Serlin\*

Octubre 2001

## INDICE

- |  |         |
|--|---------|
| 1. OBJETIVO. EL CONOCIMIENTO DE LA ACCION. LÓGICA<br>SITUACIONAL | pág. 8  |
| 2. LÓGICA DEL SIGNIFICADO Y ACCIÓN.                              | pág. 11 |
| 3. TEORÍA DE LA ENACCIÓN   | pág. 15 |
| 4. TEORÍA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA                              | pág. 26 |

---

\* Subdirector del Centro de Investigaciones de Administración Pública del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

<b>5. PRAGMATISMO/REALISMO CRITICO</b>	<b>pág. 29</b>
<b>6. TEORÍA DE LA ACCIÓN CON SENTIDO PRÁCTICO</b>	<b>pág. 36</b>
<b>7. ENFOQUE HOLOGRÁFICO</b>	<b>pág. 51</b>
<b>8. BOSQUEJO DE UNA TEORÍA DE ACCIÓN EN GESTION</b>	<b>pág. 55</b>
<b>9. REFERENCIAS</b>	<b>pág. 66</b>

*La cuestión respecto a si puede atribuirse verdad objetiva al pensamiento humano no es una cuestión de teoría sino una cuestión práctica. El hombre debe probar la verdad, es decir, la terrenalidad de su pensamiento en práctica [sic]. La disputa sobre la realidad o no-realidad del pensamiento que se halle aislada de la práctica, será puramente una cuestión escolástica. (Marx K. 1975, Collected papers Volumen 5.: 3)*

*Antes de que yo actuara como asesor de Kennedy tenía la creencia, como la mayoría de los académicos, de que el proceso de la toma de decisiones era eminentemente intelectual, y que todo lo que uno tenía que hacer, era dirigirse al despacho del presidente y convencerlo de que nuestro punto de vista era el correcto. Pronto me di cuenta que esta postura era usual y peligrosamente inmadura. (Kissinger H., 1979, The White House Years, Boston,)*

*Para que las teorías sean prácticamente adecuadas, deben ser guías para la acción, y para ser guías para la acción deben explicar relaciones causales. El modelaje estadístico no es causal, en tanto sólo puede identificar covariancias entre variables, necesarias pero no suficientes para asignar una relación causal. Para evitar la posibilidad de una correlación espuria y proveer un significado que explique mecanismos causales así como para asignar dirección a la causalidad, es necesario el análisis cualitativo. Sayer (1992)*

*La precedencia de la acción sobre la comprensión, está presente en la religión judeo-cristiana. El Génesis (primer libro del Antiguo Testamento) comienza diciendo “en el comienzo D’s creó el cielo y la tierra”. No lo pensó, no lo comprendió ni lo dijo, sino que actuó en la creación. Esta visión fue recogida por Johann Wolfgang Goethe (1749-1832) poeta y dramaturgo alemán, quien hace decir a Fausto “al principio fue la acción”. (Serlin)*

## **1. OBJETIVO. EL CONOCIMIENTO DE LA ACCION. .LA LÓGICA SITUACIONAL.**

Es destacada la poca atención que se presta a la acción en la gestión, en nuestros ámbitos académicos. Por qué? Quizás el lector haya encontrado la respuesta reflexionando a partir de las citas precedentes.

Una excepción es el texto de Levy y Wilensky (1987) en el cual se lee (pág. 5) “queda aquí explicitado el cable a tierra con la acción, y como se deben atacar esas claves en la práctica, es decir *como hacer para hacer*”, y

que *“las cosas que se hacen son mínimas respecto de las cosas que se dicen cotidianamente a través de un conjunto de quejas y lamentos o declaraciones grandilocuentes, sobrecargadas de verbo encendido”*. Ese vacío es el que se trata de llenar en este trabajo, en sus aspectos prácticos. Se trata del denominado en inglés *management know how* que traducido al castellano sería el *“saber cómo” es el aspecto activo y práctico procesal de la gestión*

Un ciclo simple de gestión –según la comprensión predominante - consiste en la siguiente secuencia de procesos -, cada uno de los cuales *“causa”* (en el plano ideal) el proceso siguiente - : a) percepción de la situación (cognición) b) decisión ( elección) c) puesta en acción de la decisión (también se le llama implementación) incluyendo los *“ajustes”* que aparecen como necesarios en la medida del avance de la misma, para lo cual es necesaria la *“inteligencia practica”* o fronesis, d) realimentación de los resultados esperados de la secuencia comparados con los realizados. Un ciclo complejo incluye varios ciclos simples recursivos, y los puntos de bifurcación (ciclo con forma geométrica – o sea, secuencia de procesos - diferente al ciclo anterior), los cuales hemos tratado en Serlin 2010.

Mientras que la percepción y particularmente la decisión han sido extensamente tratadas teóricamente, no lo fue – casi en absoluto – la puesta en acción. Por ello, hay oscuridad conceptual acerca de los detalles de la acción que tienen gran influencia en el proceso global de gestión. Ello es paradójico, ya que existe –en otras disciplinas como la biología y la sociología - numerosa bibliografía –si bien muchas veces poco integrada - sobre la temática.

El objeto de este trabajo es exponer algunas de las distintas perspectivas conocidas, e integrarlas para cooperar en la aplicación de la acción en el proceso de gestión. De las citas que encabezan este trabajo, puede concluirse la importancia que este conocimiento tiene.

El tránsito de la decisión a la operación mediante la acción está lleno de pragmatismo. Una noción ingenua que se debe desterrar, es pensar que el pragmatismo tiene una sola versión: la economicista y optimizadora. Ya hemos visto que el propio Marx tiene posturas pragmático/prácticas/sociales.

Para comenzar, entenderemos que el proceso de acción (adaptado de Costa, 1999) es *“el desplazamiento de energía (humana o material) sobre el entorno físico y social, que causa una modificación en tal entorno, o que le introduce una nueva realidad, o un nuevo significado... un acto es una unidad mínima de acción y una sucesión encadenada (agrego: en red significativa) de actos es una acción...El decisor organiza la acción, ( agrego: pretende causarle) pero ignora características de la materia sobre la que trabaja, tales como el clima laboral, los planes de los competidores, las fluctuaciones de la economía macro local y mundial, entre otros.”*

El empirismo, tan dominante en la filosofía standard, especialmente la norteamericana, ha borrado del conocimiento científico todo lo que no sea percibido por los sentidos. Es exactamente opuesta la posición de Schein (1994) quien califica lo invisible a los sentidos como lo esencial en la construcción de la cultura organizacional.

Distingue tres tipos de “elementos culturales” ordenados por su nivel de visibilidad y conciencia, a saber:

a) las “presunciones básicas” (elementos de *mayor invisibilidad e inconsciencia*, tales como por ejemplo la naturaleza humana, las nociones de tiempo y espacio, las condiciones contextuales organizacionales) que son la esencia de la cultura,

b) los “valores” (de *mayor visibilidad y a veces de conciencia*, muchas veces negada su influencia en los procesos organizacionales y las emociones que nos introducen en el campo de lo biológico según Maturana 1990), que son el nivel intermedio construido a partir de las presunciones básicas. Todo aprendizaje organizacional refleja valores organizacionales, o sea la idea de lo que “debe ser” a diferencia de lo que es, y las emociones procesadas o no, mientras que,

c)

d) las conductas organizacionales y los artefactos (como las máquinas y otras creaciones humanas) tienen la *máxima visibilidad*, son de fácil observación, pero es difícil captar su significado y su interrelación sin conocer los esquemas de valores y las presunciones básicas que reflejan.

e)

El concepto antedicho implica una variante significativa en el paradigma standard de la ciencia. El objetivo de la gestión no es verificar la verdad/falsedad de una proposición, sino producir cambios en el entorno, objetivo para lograr el cual es “legítimo” (si bien no necesariamente ético en todos los casos) torcer la verdad si el cambio se produce tal como ha sido la decisión (lo cual es sumamente visible en el mundo de la política y el poder). El cambio de finalidad mencionado, necesariamente introduce variantes en los modos y lógicas de comprensión

Cabe en este momento recordar las palabras de Maturana 1990 *“la verdad no me interesa porque cada vez que se habla de verdad, lo que se escucha es una referencia a una realidad independiente del observador. Este es un supuesto que no tiene fundamento., ya que toda afirmación es válida en el dominio de validez de las coherencias que la constituyen, que la especifican... Si yo supongo que mis reflexiones éticas tienen valor universal, me transformo en un tirano”*.

La confusión entre el paradigma de la verdad instalado en la ciencia clásica (heredado del pensamiento religioso), y el paradigma de la naturaleza humana y social de causar los cambios necesarios para enseñorearse sobre la naturaleza y sobre las tradiciones sociales/organizacionales, le ha hecho mucho daño a la comprensión de la gestión.

## **Causalidad**

Un tema central en el debate del conocimiento es el de la causalidad. El implícito generalizado es que una decisión (una red decisional) causa una acción (una red de acciones). Aquí nos preguntamos por la lógica y la generalidad de esta supuesta relación causal en las organizaciones. También nos preguntamos por la regularidad de la secuencia causal en una red, tema que será abordado más adelante.

Adecuando lo expresado por Gergen (2007) se entiende que la ciencia positiva busca comprender los factores que dan cuenta de las relaciones *estables* entre los eventos.. La gestión, que no trata de fenómenos estables, quiere descubrir relaciones causales para poder establecer los principios básicos que expliquen los procesos de la acción organizacional.

Según Schuster (1986:35), “una conexión causal, en sentido estricto, es una ley de sucesión invariable, y por lo tanto, una conexión mas fuerte que una correlación probabilística”.

El mismo autor expone que Hume sostuvo que el contenido verificable de una afirmación causal se agota en la afirmación de una “conjunción constante” de la clase de sucesos llamados “causa” y “efecto”. Sostuvo que las conexiones causales son contingentes y no necesarias; y que nada garantiza que lo que ha ocurrido hasta el presente siga ocurriendo en el futuro. Concordantemente, casi contemporáneamente, Bhaksar (1978) introduce el vocablo “retroducción” para nominar a los mecanismos causa-efecto subyacente a la observación.

Aquí cabe destacar el debate en ciencia acerca de si son científicas las proposiciones que hacen referencia a fenómenos no observables al que hemos hecho referencia previamente.

Es interesante que Schuster (1986) exponga que la búsqueda de causas significa la búsqueda de las condiciones suficientes para la producción de un fenómeno, acción o acontecimiento. Y que lo que suele suceder es que a menudo se toma una sola de las condiciones, como el factor más relevante de esa producción. En términos matemáticos, significaría que si – por ej. – en la función de correlación de la variable “ventas” dependiente de las variables independientes ingreso bruto, precios relativos, liquidez de la economía, acción de la competencia, innovación del producto, capacidad gerencial, ,publicidad de la empresa y demás, se adjudicara la causalidad a una sola de las variables independientes (por ejemplo, la capacidad o incapacidad gerencial).

En las organizaciones, a diferencia del universo físico, hay por lo menos tres “locus” en los que una decisión no causa una acción: a) el decisor; b) el contexto interno y c) el contexto externo.

El decisor (o el sistema decisonal) puede “equivocarse” (en la secuencia de acciones), lo cual contemporáneamente se denomina “sesgos”, tema que ha sido analizado en Serlin (2000). Se ha agregado el vocablo “akrasia” para significar la falta de voluntad para accionar, otro sesgo gerencial.

El contexto interno está integrado – quizás debamos decir - “también” por seres humanos. Estos no funcionan según el esquema “estímulo - respuesta”, como largamente se ha fundamentado. Entienden que en ejercicio de su libertad, no están totalmente determinados por las organizaciones. Dado ello, pueden resistir a seguir los mandatos organizacionales.

El tema ha sido tratado bajo el nombre de “problema principal-agente” o “dilema de la agencia” por dos Premios



Nobel en Economía (hoy en día, la temática se incluye en la llamada “economía organizacional”), a saber, Joseph Stiglitz (1987) y Oliver Williamson (1989). Se trata de las dificultades que se presentan a las organizaciones (en este caso, el principal) cuando contratan a un agente (un gerente, un empleado), tales como el riesgo moral y el potencial conflicto de intereses, en la medida *se supone* que el principal contrata el agente para llevar a cabo sus intereses conforme a su código moral.

En términos de Putterman (1994:17) “los agentes interactúan como individuos “libres” e iguales en los mercados, pero bajo directrices organizativas y de acuerdo con su posición jerárquica en el seno de la empresa”. En un mercado ideal en el cual no existe “sesgo de poder” los agentes entrecruzan transacciones según una relación jurídica de igualdad. Teniendo en cuenta la concepción jerárquica de la empresa, las acciones se ejecutan – idealmente – respondiendo a órdenes y normas, más que en base a motivaciones individuales y oportunidades percibidas.

Observemos las expresiones “se supone que” e “ideal” El comportamiento usualmente observado es más problemático, tal como se expresó.

El contexto externo tampoco es cooperativo. Está formado por organizaciones (los competidores, el Estado entre otros) que persiguen intereses diferentes. Nuevamente, *se supone que las normas y los contratos están hechos para ser cumplidas y no para ser violadas*.

Williamson (1987) menciona que la ejecución de un contrato es normalmente un procedimiento más informal que los sugeridos por los enfoques legalistas. Cita a un empresario según el cual se puede arreglar cualquier disputa si se deja fuera del asunto a los abogados y los contadores, quienes no entienden de negociaciones en las organizaciones (textualmente “el toma y daca”, que en lenguaje académico se denomina negociación).

En el mismo sentido que aquí sostenemos, Parker (1993:207) afirma que “existen límites a la acción humana....no creo que el mundo sea infinitamente dócil y quisiera afirmar que las limitaciones físicas, biológicas y sociales, existen en un sentido real”.

De los párrafos anteriores se entiende que no hay una secuencia causal estricta entre decisión y su ejecución, tal como ingenuamente se supone, como se resalta en la cita atribuida a Kissinger.

### **La lógica situacional**

De lo anterior se desprende que en gestión, conforme sea el estado del contexto interno, y del contexto externo, las circunstancias (las situaciones) de decisión serán diferentes. Esta característica no se presenta p. ej. en la astronomía y en las ciencias formales bajo el supuesto *ceteris paribus*, en las cuales las circunstancias son siempre constantes.

De aquí se concluye que la lógica standard se aplica a las disciplinas en las cuales las circunstancias son estables, mientras que en gestión debe aplicarse una lógica diferente en cada combinación de circunstancias, o sea la lógica situacional. En (Serlin 2010) hemos analizado esta dualidad de lógicas (standard y situacional). Diversos autores han expuesto conceptos acerca de variantes de la lógica Standard, a los cuales aquí nos referimos, porque son cruciales para cerrar debates inútilmente extendidos. Simon reflexiona sobre “las visiones alternativas de la racionalidad”, expresando que cierta clase de optimismo o de supuesto optimismo, afirma que si nos esforzamos pensando, si somos suficientemente racionales, podemos resolver todos nuestros problemas. Indudablemente, en el presente la esperanza de mantenemos solo racionales son mucho más modestas.

Se llama lógica situacional a las explicaciones de las conductas de los agentes en términos de la situación en la que se encuentran. Dada esa situación habrá una única acción que se siga de esa situación. *La acción llevada adelante por el agente es la respuesta racional a la situación en que se encuentra.*

Lo expuesto falla al requisito de generalidad tanpreciado para los epistemólogos filosóficos positivistas, ya que la decisión-acción es solo aplicable a una situación. Autores afirman que la lógica situacional “tiene consecuencias indeseables ya que quedarían afuera prácticamente todas las explicaciones o teorías que se desarrollan en ciencias sociales y que contienen generalizaciones, por imperfectas que éstas fueren. Es cierto que en base a posiciones filosóficas se podría sostener que una auténtica explicación en teoría de la acción carece de leyes, excepto el principio de racionalidad –al cual se lo declara infalsable. Pero, denominar de manera puramente honorífica “teoría” a ese conjunto de enunciados sería limitar enormemente su poder explicativo”.

En Gestión el punto de vista adecuado a la empiria, es opuesto a lo dicho. Durante mucho tiempo, la teoría de la Gestión se caracterizó por la búsqueda de universales, la preocupación por descubrir los elementos esenciales a todas las organizaciones. El descubrimiento de elementos comunes es necesario, pero estos principios universales resultantes no son universales. Asumimos que hay elementos comunes en todas las organizaciones, pero también asumimos que hay diferencias entre ellos.

En forma incompleta podemos afirmar que los elementos diferentes de la situación se concentran en las propiedades de los recursos humanos, en la estrategia empresaria, y en las condiciones contextuales. Un ejemplo es diferenciar el liderazgo según las propiedades de las tareas y el tipo de relaciones. Si ambas son estables se requerirá un liderazgo estable, en la cual el liderazgo se basa en la posición formal y su poder y en las reglas estables. En cambio si ambos son inestables, el liderazgo permite la descentralización operativa, poco planeamiento, etc.

Lo mismo sucede con la Gestión de la política. Esta *se construye sobre el imprevisto*, lo previsible no da pie para el ejercicio de negociaciones políticas. Ejemplos son las votaciones en el Senado de los años 2009/10

(temas:retenciones agrarias, recursos del BCRA, elecciones de autoridades del Senado, etc.).

Poco favor se hace a la ciencia standard si se prefieren las generalizaciones imperfectas a las descripciones perfectas. Por otro lado, nunca se pidió que las ciencias sociales y a la gestión sean exactas, ya que son evidentemente imperfectas. No contienen generalizaciones que permitan predecir con certeza salvo en materias hartamente repetitivas (vale ejemplificar en economía la reciente falta de predicción de la crisis mundial de 2008). Por ello las ciencias sociales no siguen los métodos de las ciencias naturales. Las investigaciones no comienzan con hipótesis sino con interrogantes, y las hipótesis se construyen a medida que se explora y describe la empiria y se cierran con más interrogantes. No por esto dejan de ser ciencias, ya que la generalización y la predicción son solo una de las características del método científico.

Es lo mismo que afirmar que la acción es contextual, es decir que toda vez que se presente determinada situación en determinado contexto, para ese contexto la acción será solamente la que se describe.

Las operaciones lógicas tienen que cumplir con algunas condiciones. Las mismas varían según el dominio al que se aplican (es el multiparadigma) y la teleología asumida entre los axiomas posibles. Otro tema central es si es necesario hacer referencia a un actor (agente) de la relación causal, o si esta es independiente de actores determinados explícitamente. Este debate tiene que ver con el carácter de abierto o clausurado operacionalmente que asignemos a las organizaciones, ya que si es abierto puede serlo a actores organizacionales, y si es cerrado no.

Hasta aquí solo los planteos, que serán desarrollados en este trabajo. Se expondrán las seis propuestas siguientes:

- Lógica del significado y acción • Teoría de la Enacción
- Teoría de la Acción Comunicativa • Pragmatismo/Realismo Crítico
- Teoría de la acción con sentido práctico • Enfoque holográfico

La exposición de todas ellas está orientada hacia la gestión. La primera tiene sus raíces en el análisis comparativo de la lógica standard con la lógica de la gestión, realizado en Serlin 2010. La segunda tiene sus raíces en la biología, lo mismo que la sexta que también tiene raíces en la física. Las otras tres tienen raíces en la sociología; la tercera en la sociología crítica y la cuarta (además de la sociología crítica) en el pragmatismo. La quinta tiene su arraigo en los escritos de un autor francés que ha hecho relevantes descubrimientos en la comprensión de la acción y la práctica muy relevantes. En este trabajo, finalmente, se produce una integración de los antecedentes teóricos.

Dos aspectos de la acción no serán tratados, ya que lo fueron en sendos trabajos previamente. Uno, desde el punto de vista macro, a saber los ajustes necesarios en la teoría dada la inserción de la acción en un marco institucional (Serlin, 1999). El segundo desde un punto de vista micro, es el desarrollo de los mecanismos de

influencia interpersonal e interorganizacionales para ajustar la conducta del “otro” a mis intereses, como por ejemplo se aplica en mercadotecnia (Serlin, 1996).

## 2. LOGICA DEL SIGNIFICADO Y ACCION

En el mundo de la acción como es el caso de la Gestión, es rescatada la noción de silogismo práctico que procede de Aristóteles, y representa la explicación teleológica típica de las ciencias humanas y sociales, por contraposición al modelo de cobertura legal que representa la explicación causal en ciencias naturales. Aristóteles denomina fronesis al silogismo práctico (Pearce 1994). Los silogismos de la lógica tradicional no son muy útiles para la comprensión de la Gestión. Dos elementos distinguen a las proposiciones en Gestión del tipo de proposiciones aleticas. Primero, las conexiones entre los actos *son contingentes, no son ciertas*; es decir tratan más con obligaciones “morales” (el “debo hacer” derivado de la situación o contexto), que con probabilidades estadísticas.

Segundo, la Gestión no trata con las preguntas: *Que conocimiento tengo? Es verdadero el conocimiento que tengo?* (propio de la epistemología de la explicación). A los efectos de representar la estructura lógica de la Gestión, debemos tratar con lo que la gente piensa que *debe o no debe decidir o hacer* (en el sentido que hay diversas “morales” o escalas de preferencias). Además, tenemos la necesidad de tratar con la circunstancia que la gente no siempre hace lo que debería, y aun cuando lo hace, las cosas no siempre funcionan conforme a las expectativas.

El tipo de conocimiento útil para las relaciones contingentes, no es de las que se denominan “leyes” o se describen en silogismos formales. Más bien es el tipo de conocimiento condicional con pronombres en primera persona (puede ser que si hago esto, entonces él haría aquello, o sea que por ser interactivas están condicionadas a otro y al contexto situacional). *Cuando tratamos con elementos contingentes, requerimos fronesis (inteligencia práctica, para solución de problemas se dice en gestión) más que verdad (inteligencia de la certeza o aletica)*. Utilizamos una forma de razonamiento que difiere de los silogismos standard. Afortunadamente, los expertos en lógica han desarrollado muchos sistemas lógicos útiles. Cuando empezamos a comparar tipos de lógicas, los silogismos con proposiciones del tipo “todo los hombres son mortales” revelan ser una *forma particular de lógica*, y no la única forma. Debido a que la estructura de razonamiento con proposiciones silógicas se evalúan por ser “verdaderas” o “falsas”, se denomina lógica *aletica*.

En Gestión, necesitamos una forma lógica que describa cuales actos debemos ejecutar para incidir en otros, en el contexto. Debido a que trata con obligaciones morales (*moral en el sentido de las escalas de preferencias que se utilizan*), esta lógica se denomina *deóntica*. La lógica deóntica de las obligaciones morales, se parece a la lógica aletica de la verdad en su estructura silógica, pero *difiere en los “operadores lógicos” que incluyen los verbos de las proposiciones del silogismo*.

En vez de utilizar las diversas formas del verbo “ser” (como lo hace la lógica aletica, ej. esto “es” así), la lógica

deóntica utiliza diversos términos de “obligación moral” de una acción (que “debo” hacer, teniendo el deber sus raíces en criterios éticos de quien decide o en sus preferencias subjetivas). Por ejemplo, se ha observado que ciertas conversaciones tienen la siguiente estructura lógica:

Si mi competidor inicia una campaña de marketing, debo replicar esa campaña. Es lo mismo que decir:

- Mi competidor principal hizo una buena campaña de marketing
- • En consecuencia, dada mi escala de preferencias, debo hacer una campaña de marketing mejor.

Algunos teóricos, argumentan que para la comprensión de la Gestión, son necesarios dos conjuntos de operadores lógicos. El primer conjunto incluye los operadores “obligatorio”, “legítimo”, “prohibido”. Mediante el uso de estos términos, podemos reconstruir la lógica del significado y la acción de fenómenos que percibimos dentro de nuestra elección racional.

Existe una forma más oscura de experiencia humana que requiere los operadores “causado”, “probable”, “bloqueado”, “azaroso”, “incierto”, “ambiguo”, “dinámico”. Estos términos expresan la obligación moral sentida incluida en la acción que llevamos a cabo, pero al mismo tiempo pensamos que no podemos controlar. Fuera de nuestra volición consciente, existen acciones que hacemos, que no hacemos, o que simplemente nos suceden más allá de nuestra volición consciente (por ejemplo, nos ponemos demasiado competitivos). Es algo que *nos sucede* por una fuerza fuera de nuestro control más que *algo que esté en nuestro control consciente*, y a los efectos de reconstruir esta lógica, necesitamos los operadores deónticos mencionados.

El razonamiento práctico difiere de la lógica aletica tanto en la forma como en los operadores. La reconstrucción formal del razonamiento práctico es como sigue:

- quiero que ocurra **X**,
- • *creo* que para que ocurra **X**, debo hacer **Y**, en consecuencia, • decido hacer **Y**,

Aun aunque las dos premisas fueran verdaderas, puede ser que haga mal **Y**, y por lo tanto falle en la ocurrencia de **X**, o puedo hacer **Y** perfectamente y encontrar que **X** no ocurre por alguna de diversas razones.

La lógica deóntica aplicada a las decisiones que siguen preferencias de los gestores como las que aquí se trata, difiere de la lógica normativa. Vincula la preferencia con el operador lógico (alguno de los mencionados) que “explica” la decisión dándole coherencia moral o pragmática y por lo tanto tienen obligatoriedad. Es decir que mientras en las *normativas* la obligatoriedad es externa al decisor (en general se acepta que hay alguien *que vigila y castiga* en términos de Foucault), en estos casos es interna generada por quien las transforma en obligatoria (la sanción es proporcionada por el fracaso de la acción sobre el contexto cuando no se somete a los dictados del decisor).

La comparación de las diversas formas lógicas, permite – primero - mostrar que en Management funciona la lógica del significado y acción, y no solamente una lógica proposicional. Considerando al ser humano, Mises afirma “He is not only *homo sapiens*, but no less *homo agens*» (von Mises 1998).” Las formas de la lógica deontica muestran que es posible reconstruir la lógica del significado y acción, aún si los actores organizacionales dicen no saber por qué dijeron lo que dijeron e hicieron lo que hicieron.

La inclusión de la lógica deontica permite explicar por qué una decisión o una acción en Management comprende los términos “obligación” e “intencionalidad”, que derivan de un vocabulario moral. Un descuento a un cliente fiel es una obligación moral práctica (lógica deontica).

La lógica deontica o de las obligaciones morales se parece a la lógica aletica de la verdad en su estructura silógica, pero difiere en los “operadores lógicos” que comprenden los verbos de las proposiciones del silogismo (hemos dado dos conjuntos, previamente), En lugar de usar las diversas formas de “ser” (como sucede en la lógica aletica), en la deontica se utilizan diversos términos que describen la obligación moral (debe ser) de una acción.

### **Las reglas y las causas en la lógica deontica**

Una de las áreas de mayor investigación en los últimos 25 años, ha sido el estudio de las reglas de la lógica del significado y acción. *Se desarrolló el concepto de “regla” como alternativa a la noción de que algo “causa”* que quienes interactúan lo hagan en la forma que lo hacen. En tal sentido, enfocaron en las intenciones, en los que los interlocutores saben, y en las pautas mutables de la interacción. Quienes están en interacción saben más de lo que hacen. Solo en casos especiales “recuperamos” toda la información que normalmente utilizamos para guiar nuestras acciones. Cuál es la naturaleza de esta información?

El trabajo de los teóricos de las reglas ha sido destinado a clarificar la forma de este conocimiento. La opinión generalizada es que la mejor forma en que los investigadores “escriben” estas reglas, es como proposiciones contingentes de lógica deontica, algo como por ejemplo “en una entrevista laboral formal, si mi empleador potencial me pregunta si puedo trabajar hasta tarde varios días a la semana, (debo, puedo, no puedo) decir que “sí”, a fin de conseguir el trabajo.

Esta fórmula sirve a los propósitos de los investigadores, pero: tiene algo que ver con la forma normal según la cual actúa la gente? Muchos investigadores creen que sí. Los interlocutores actúan como si estas descripciones tuvieran fuerza moral; es decir que las reglas no son solo descripciones de lo que la gente hace usualmente, sino que son prescripciones de lo que la gente debería hacer. Sin embargo estas prescripciones no son leyes universales, ya que la gente puede romper las reglas y negociar otras.

*Estas reglas tienden a ser locales, idiosincrásicas y temporarias (no son leyes, no son universales). La*

contribución primaria de estas investigaciones ha sido demostrar que los episodios tienen las características de *comportamiento a seguir (actos)*, más que el resultado de un conjunto de reglas específicas *bien escritas (discursos)*. La perspectiva de las reglas sugiere que hay pautas de “obligación moral sentida”, es decir lógicas deónticas y prácticas.

A veces parece que los actores han formulado reglas para sí mismos, y se imponen seguirlas. En estudios acerca de pautas repetitivas no deseadas, el comportamiento de los interlocutores es rígidamente predecible, y la mayoría de ellos podían articular la secuencia del comportamiento contingente. En la medida que los interlocutores prestan atención consciente a sus reglas, obtienen el conocimiento de que se han impuesto a sí mismos pautas predecibles.

Varios de ellos, aceptaron que el saberlo les ha permitido descubrir sus propias reglas de significado y acción. Sin embargo, no tenemos una larga lista de reglas de significado y acción. Más bien, es una configuración más flexible de pautas de lógicas deóntica y práctica. Algunas de estas pautas son rígidas, y pueden ser descritas por reglas precisas. Otras pautas son mucho más flexibles y pueden ser enactuadas (ver en acápite siguiente el alcance de este vocablo) en una amplia forma de medios.

La perspectiva de las reglas subraya que la sustancia de nuestros mundos organizacionales, es moral; es decir implica nuestro sentido de obligación sentida. Ofrece una formulación para escribir reglas específicas en instancias en las cuales la lógica del significado y acción es muy rígida, y sugiere formas más “blandas” de lógica deóntica y práctica para la descripción más elástica de las decisiones y acciones. Este análisis de las reglas omite referirse a las formas de su construcción. Las reglas se construyen localmente por los diversos individuos que comparten una cultura, o se construyen por el sistema institucionalizado?

## TEORÍA DE LA ENACCIÓN

El teórico que más aportes ha hecho a esta teoría es Francisco J. Varela (1990, 1992<sup>1</sup>). En cuanto a la terminología a utilizar, el neologismo “enacción” traduce el neologismo inglés *enaction*, derivado de *enact*, “representar” (volver a presentar), en el sentido de desempeñar un papel, actuar, poner en-acto. La expresión “hacer emerger” traduce la forma “bring forth” del inglés.

### **Mente y cuerpo.**

*El aceptar la corporalidad como legítima, permite resolver el dilema antiguo de la relación mente-materia (Maturana, 1990)*

La tradición occidental de los últimos siglos instala el conocimiento en la mente (concepto que casi se superpone al sistema nervioso central) con olvido total del cuerpo. No fue así en el pasado ni en formas de pensamiento no occidentales. La Teoría de la Enacción rescata el cuerpo como procesador y memoria del conocimiento (por ello al

conocimiento se lo conceptúa como in-corporado)

.Leamos a continuación aquello que omitimos con el pensamiento “sólo por la mente”.

---

<sup>1</sup> El título original en inglés de esta obra, *The Embodied Mind* (La mente incorporada) es más representativo del pensamiento de los autores, que el título de la traducción al español que se presenta en las referencias. Por aquí se utiliza el neologismo “incorporar” significando “en el cuerpo”. De los romanos hemos heredado la expresión “mens sana in corpore sano” (mente sana en cuerpo sano). Es una frase que aparece entre los últimos versos de la Sátira X del poeta romano del siglo I, Juvenal (Decimus Iunius Iuvenalis). Simboliza la necesidad de un espíritu equilibrado en un cuerpo con salud, En contexto es la respuesta del autor a la pregunta acerca de qué debería desear la gente en vida La respuesta es una larga lista de asuntos, el primero de las cuales es “*orandum est ut sit mens sana in corpore sano*”, que significa “Oremos que una mente sana esté en un cuerpo sano”

Las interpretaciones más tradicionales creen que la intención de Juvenal era recordar a los ciudadanos romanos que eviten oraciones tontas y que ésta causa es la única por la que se debe orar.. Esta frase fue originada por Tales de Mileto.

Nonaka y Takeuchi (1999) subrayan la unidad cuerpo-mente en la concepción budista japonesa como opuesta a la dicotomía mente-cuerpo vigente en la tradición occidental. La tradición de esta unidad que surgió en el Japón medieval en el budismo zen, ponía el acento en la experiencia física. En la era Meiji (1868- 1912) se construyó una filosofía a través de la enunciación lógica de la experiencia zen. Según la misma, la realidad y la existencia “últimas” están sólo en la “adquisición de hechos a partir de la experiencia pura”.

Éstos autores recuerdan que la filosofía moderna occidental trata el problema de la acción como un tema de la ética práctica , pero no de la epistemología..Esto sucede porque la filosofía moderna occidental busca en el ser humano un sujeto pensante, racional; su epistemología excluye en problema del cuerpo. Esta actitud se origina en la visión racionalista del ser humano y en el dualismo mente-cuerpo de Descartes. En comparación, la teoría de la intuición activa *zen* considera al ser-en-el mundo del hombre como teniendo originalmente el carácter de acción; el modo esencial es el actuar en el mundo, previo al entenderlo. Las personas actúan antes de ser sujetos que piensan y entienden. Lo primero implica lo segundo.

Esta unidad cuerpo-mente hizo que Merlau-Ponty (citado en Varela et. al. 1992) sostuviera que la cultura occidental requiere que veamos nuestros cuerpos no sólo como:

- a) estructuras físicas contexto o ámbito de los mecanismos cognitivos., sino también como
- b)
- c) estructuras experienciales vividas en el mundo. Ambas visiones interactúan, y no podremos comprender esta interacción sin una investigación detallada de su eje fundamental, a saber, la “in-corporación” del conocimiento, la cognición y la experiencia.
- d)

Según Merlau-Ponty, cuando comenzamos a reflexionar (con la mente, racionalmente), la reflexión descansa sobre



una experiencia no reflexiva (con el cuerpo). Agregamos que la reflexión es un acto a partir de un *trasfondo*<sup>2</sup> de creencias, y prácticas biológicas y culturales. Por ejemplo, la ambigüedad crece cuando el trasfondo no es específico. Por ejemplo, si la cultura organizacional no es específica, es mucho más difícil de gestionar que si se conoce su construcción y estructura.

Bourdieu (2007) destaca el concepto de “habitus” el cual tiene un carácter multidimensional: es a la vez *eidós* (sistema de esquemas lógicos o estructuras cognitivas), *ethos* (disposiciones morales), *hexis* (registro de posturas y gestos) y *aisthesis* (**gusto, disposición estética**). **Esto quiere decir que el concepto engloba de modo integrado tanto el plano cognoscitivo, como el axiológico y el práctico, con lo cual se está cuestionando las distinciones filosóficas intelectualistas entre categorías lógicas y valores éticos, por un lado, y *entre cuerpo y mente* por otro**

Hay una tensión entre ciencia y experiencia. La ciencia es tan dominante en la cultura occidental, que le otorgamos autoridad explicativa aunque no sea corroborada por la experiencia cotidiana e inmediata.

Esta tensión se supera con la *presencia plena de la mente en la experiencia corpórea cotidiana*. Para ello es necesario retirar la mente de sus teorías, preocupaciones y actitudes abstractas, para enfocarla en la experiencia propia.

---

<sup>2</sup> Utilizamos el vocablo “trasfondo” como la parte no visible de la acción, que influye en esta.

La disociación entre mente y cuerpo, entre conciencia y experiencia, es el resultado del hábito. Se debe tomar conciencia que la mente es frecuentemente ocupada por pensamientos, sentimientos, conversaciones interiores, ensueños diurnos, fantasías, sopor, opiniones, juicio, los cuales ha que poner entre paréntesis para focalizar en lo que se está haciendo. No hay un conocedor abstracto de una experiencia que está separada de la experiencia misma..

Por “incorporada” entiende Varela, a una reflexión donde se unen el cuerpo y la mente. *La reflexión no es sobre la experiencia, sino que forma parte de la experiencia*. Cuando se inicia un programa de éstos, es frecuente que mentalmente se sepa qué hacer, pero físicamente no se pueda. Con la práctica, la conexión entre intención y acto se intensifica, hasta finalizar con la sensación que la diferencia entre ambas desaparece (casi por completo); se trata de la unidad mente-cuerpo.

Es decir que el problema mente-cuerpo no consiste en la relación entre ambas al margen de la experiencia, sino en las relaciones entre el cuerpo y la mente durante la experiencia.

Varela (1992) expone el funcionamiento del sistema nervioso, las sinapsis o conexiones nerviosas, y su incidencia

en la actividad motriz. Luego se descubrió el lenguaje por el cual se comunican las neuronas, los neuropéptidos, de lo cual nos ocuparemos mas adelante.

Los expertos en comunicación han demostrado que el cuerpo tiene su lenguaje, no digital sino analógico. Es materia de estudio la denominada "comunicación no verbal" y en particular el lenguaje corporal (Ver por ejemplo, Andersen 1999)

En Serlin (1992) afirmé

*que el conocimiento incorporado (residente en el cuerpo) es el orientado hacia la acción, el tipo de conocimiento practico individual (el know how). Se utiliza también la expresión "conocimiento derivado de la experiencia" para denotar que se crea en la actuación experiencial o sea el "aprendizaje mediante la acción" o "learning by doing". Al contrario del conocimiento cerebral que depende de razonamientos teóricos, éste se construye poniendo en acción el cuerpo. Es también de contexto específico, y es conocimiento particularizado que adquiere relevancia en su aplicación, principalmente "con el problema a solucionar a mano". Su generación no puede ser separada de la aplicación, y de un alto compromiso del actor en el contexto que le es relevante. Es conocimiento emergente,*

### **La enacción como cognición corporizada.**

La comprensión es una serie de acciones significativas relacionadas de las que emerge nuestro mundo. El significado que emerge incluye modelos de experiencia corporizada. Estos modelos no son privados ni se restringen a la persona que las experimenta. La sociedad nos ayuda a interpretar y codificar

muchos modelos de sentimiento. Se convierten en modalidades culturales compartidas de experiencia, y ayudan a determinar la naturaleza de nuestra comprensión significativa y coherente de nuestro "mundo".

Pensar que el significado no emerge de acciones, solamente es posible si se parte de la idea que hay un mundo pre-dado que existe "fuera" y que se recobra internamente mediante la representación. Para Varela podemos entender que *los significados emergen del encuentro de las actividades (su enacción) de nuestra organización estructural y de las actividades de la organización estructural del entorno* (ídem Weick, 1995) . *Nuestra organización y su entorno forman una sistema interactivo que en-acción crea significados* en la medida de nuestra comprensión.

Clausura operacional (organización como sistema cerrado) o límites borrosos (organización como sistema abierto)? Prestemos atención a como ambos enfoques tratan en forma diferente el funcionamiento del control.

Supongamos primero que la organización funciona bajo clausura operacional, como lo hace Varela. Introduce la distinción entre los sistemas *heterónomos* y los *autónomos*. Los primeros son especificados a través de mecanismos externos de control input-output, mientras que los segundos son definidos a través de mecanismos internos de autoorganización.

Postula que a) los sistemas son clausurados y funcionan con emergencias internas en su red organizacional, y b) que existe un modo según el cual el sistema se acoplará con un medio dado. Con el tiempo, este acoplamiento selecciona o enactúa, a partir de un mundo al azar, un dominio de distinciones que tiene relevancia para la estructura del sistema. O sea que *sobre la base de su autonomía, el sistema selecciona o enactúa un dominio de significación* (lo prefiere frente a otros dominios). Interpretación aquí se entiende en el sentido amplio de enacción de un dominio de distinciones a partir de un trasfondo (vocablo cuyo alcance ya hemos presentado).

Acción corporizada implica;

- a) que la cognición depende de las experiencias originadas por la posesión de un cuerpo con diversas aptitudes sensorio-motrices y
- b)
- c) estas aptitudes sensorio-motrices están encastradas en un contexto biológico y cultural más amplio.
- d)

De aquí surge que enacción consiste en:

- a) que la acción es guiada perceptivamente (o sea, por los órganos y mecanismos de la percepción) y
- b) que las estructuras cognitivas emergen de los modelos sensorio-motores que permiten que la acción sea guiada perceptivamente.
- c)

Los modelos sensorio motores en los individuos, son explicados en Varela y Hayward (1997) por Varela (pág. 73, *Percepción y cerebro*) fundados en el sistema nervioso y el motriz “El sistema nervioso está fundamentalmente ligado a la capacidad de movimiento”, describe Varela..

En el mismo sentido, Habermas (1987, tomo I pág. 139) afirma que “bajo su aspecto de procesos observables en el mundo, las acciones aparecen como movimientos corporales de un organismo. Estos movimientos corporales gobernados por el sistema nervioso central son el sustrato en el que se ejecutan las acciones... Los movimientos del cuerpo humano causan un cambio físico en el mundo...Los movimientos corporales no representan el sustrato a través del cual las acciones entran en el mundo, sino que constituyen ellos mismos acciones primitivas...Las acciones son realizadas en cierto modo mediante movimientos del cuerpo...Un movimiento corporal es elemento de una acción, pero no una acción”

Lo expuesto no es solo aplicable a los individuos. Las organizaciones tienen también (mejores o peores) mecanismos perceptivos (de aquí el fenómeno de *environmental scanning* analizado en Serlin 2010) y motrices (operativos) .

El punto de partida del enfoque enactivo es el estudio de cómo el perceptor puede guiar sus acciones en su situación local. Cómo las situaciones locales cambian constantemente – como resultado de la actividad del contexto y del perceptor -, el punto de referencia ya no es un mundo pre-dado sino el modo en que el “sistema

nervioso” lo percibe. Las organizaciones tienen sistema nervioso equivalente funcionalmente al humano (Duetsch, 1985), eslabonan superficies sensoriales (cognición) y motrices (puesta en acción)

Según Varela (op.cit.) esta estructura, o sea el modo en que está corporizado el perceptor, y no un mundo pre-dado, determina como el perceptor puede actuar y ser modulado por acontecimientos contextuales. El enfoque enactivo procura determinar los principios comunes a las relaciones entre los sistemas sensoriales y motores, que explican cómo la acción puede ser guiada perceptivamente en un mundo dependiente del perceptor (dada la postulada autonomía de las organizaciones frente a su ambiente, o sea su clausura operativa)

En este punto recuerda a Merlau-Ponty (1999), según el cual “las propiedades del objeto y las intenciones del sujeto no solo están entrelazadas, sino que también constituyen una nueva totalidad” (en mi lenguaje, un nuevo ecosistema). “Como todos los movimientos de la organización están siempre condicionadas por influencias externas, uno puede tratar la conducta como un efecto del entorno, Y como todos los estímulos que recibe el organismo fueron posibilitados por los movimientos precedentes que culminaron en la exposición del órgano receptor de las influencias contextuales, también se puede decir que la conducta del organismo es la primera causa de todos los estímulos. “

De lo cual concluye que “la forma del excitante es creada por la organización, por la manera de ofrecerse la organización a los actos procedentes del contexto. El organismo – de acuerdo con la naturaleza de sus receptores – escoge los estímulos del mundo físico a los cuales será sensible. El ambiente emerge del mundo a través de la enacción del organismo., siempre que el organismo pueda existir si logra hallar en el mundo un contexto apropiad”.

O sea que la percepción no está solo encastrada dentro de un mundo circundante que la restringe, sino que también contribuye a enactuar ese contexto. Debemos ver a la organización y al contexto como ligados en una especificación y selección recíprocas.

En la perspectiva enactiva, aunque la mente y el contexto emergen juntos en la enacción, el modo de emerger en cualquier situación particular no es arbitrario, sino es función de la biología, la cultura y las necesidades cognitivas de información. Se subraya que el conocimiento no preexiste sino que se enactúa en condiciones particulares. Esta proposición es opuesta a la lógica standard de la legalidad (gobierno por leyes) , o que sea corresponde con el concepto de lógica situacional expuesto en Serlin 2010:150.

### **La organización porosa a su ambiente: coevolución y ecosistemas**

Hemos sostenido (Serlin, 2010) que la organización solo se puede analizar unida a su ambiente. Si bien parece haber límites definidos, los límites son borrosos. Las

organizaciones tienen huecos por los que ingresan elementos del contexto. Esto es evidente en el sistema

laboral (los sueldos y condiciones de trabajo imperantes en el contexto penetran la organización), en las finanzas que se han globalizado, y en la mercadotecnia también global.

En todos estos casos es aplicable lo expresado por Morín, en el sentido que esos procesos se interpretan en forma diferente si no se tienen en cuenta las interacciones con el contexto. Una metáfora aplicable, es que *todo “mundo” no tiene límites definidos sino borrosos o son sin límites* (obsérvense los movimientos migratorios no regulados, los movimientos de la tierra fuera de control – Chile , Haití, Japón –, las importaciones chinas subfacturadas, etc.). *Esto es lo mismo que decir que solo tiene valor una visión global (holística) integrada de la actividad de una organización y su contexto,*

¿Quién controla el ecosistema? Es cierto que está más allá de nuestro control. Hay co-control por los participantes del ecosistema, en continua negociación; *el que sale de la negociación, pierde*. El ecosistema está en constante evolución (cambio), con nuevas interdependencias que aparecen y desaparecen, nuevos “jugadores” que aparecen y desaparecen. Los ecosistemas son frágiles. En ese sentido, estas apariciones y desapariciones son emergentes del juego del sistema: los ecosistemas están sostenidos por sus elementos y relaciones, y por ello cualquier intervención brusca en ellos (como el caso de la reingeniería) trae consecuencias negativas. Éstas intervenciones suprimen los vínculos en una comunidad conectada; la comunidad se desintegra dejando un *archipiélago* disperso de subcomunidades, *Los procesos auto emergentes (las interdependencias) no pueden ser reconstruidas racionalmente introduciéndolas en el punto exacto.*

Una de las formas de negociación tiene que ver con la cooperación (en lugar del ganar-ganar): la supervivencia del otro a fin de fomentar la supervivencia propia a largo plazo. Esto se da en denominar “desarrollo sustentable” y da pie a disciplinas como Ecología Industrial, Ecoeficiencia, Eco-Auditoria y Eco- Innovación que tratan de enfocar los nuevos esfuerzos en búsqueda de la Eco- Ventaja Competitiva y que plantea el desafío de pensar en una Inecuación de Valor Sustentable. Todos estos conceptos tratan de cómo valorar la sustentabilidad en la práctica. De los diferentes componentes del ambiente ha sido desarrollada la relación con los recursos naturales

La fragilidad de los ecosistemas y la explotación que de los mismos hace la sociedad organizada (ver el caso de la energía), ha llevado al concepto de sustentabilidad de los ecosistemas. Con la globalización, y la acción de los grupos de interés (stakeholders) los límites de la organización se van borrando cada vez más, teniendo que observarse el conjunto.

De lo anterior surge el concepto de “coevolución”, metáfora que se refiere al poder de las interrelaciones existentes entre las organizaciones (un concepto que amplía la noción de evolución).

Las situaciones que se complican por existir muchos componentes e interrelaciones entre los mismos, se resuelven generalmente mejor dividiendo el problema en una serie de unidades más pequeñas (módulos) con

alto nivel de autonomía (este concepto es análogo al de cuasi descomposición de Simon ya expuesto) Las unidades fragmentadas contienen cada una de ellas menos componentes e interacciones, y por lo tanto son más fáciles de organizar. Y por otro lado si las unidades se comunican libremente entre sí, coevolucionan a través del tiempo hacia una solución mejor al problema. Las unidades autónomas que se comunican ocasionalmente, cambian eficazmente los panoramas.

Este razonamiento lleva a una conclusión acerca del tamaño de las subunidades. Si éstas son muy chicas interfieren entre sí a medida que cada una trata de mejorar por su propio interés. Si son demasiado grandes, el ecosistema llegara a ser estable y rígido, y cada módulo será incapaz de coevolucionar hacia una mejora. Hay que encontrar el tamaño que permite al ecosistema permanecer en el desequilibrio desde el cual pueda progresar

### **Los aportes de K. Weick**

K. Weick (1995) encuentra importante el concepto de enacción para la construcción de significado en las organizaciones, como lo hemos “puesto en boca” de Varela. En línea con lo antedicho, afirma que el concepto de proceso de construcción de sentido mantiene juntos a la acción y a la cognición. Expone que la interpretación explica mejor la forma en que la gente se enfrenta con las

entidades que ya existen, mientras que el proceso de construcción de sentido explica mejor la forma en que las entidades se dan por primera vez; y la acción es una pre-condición para el proceso de construcción de sentido cuando, por ejemplo, la acción de decir (actos del habla) hace posible que la gente “vea” lo que piensa.

Utiliza la palabra *enacción* para preservar el hecho que, en la vida organizacional, la gente frecuentemente produce una parte del contexto que enfrenta.. No hay alguna forma de contexto monolítico, singular y establecido que exista separado y externo a las personas. La gente es una parte muy importante de sus propios contextos. Actúan y al hacer eso crean los materiales que se convierten en las restricciones y las oportunidades que enfrentan. No hay algún "ellos" impersonal que pone estos contextos enfrente de gente pasiva. El "ellos", en cambio, es gente muy activa.

Asume que la acción es crucial para el proceso de construcción de sentido. Al hacer eso, toma el ejemplo de Mary Parker Follet (1924:60), La pieza central en el pensamiento de Follet es la idea de que la gente recibe estímulos como consecuencia de su propia actividad, que es lo que se sugiere con la palabra enacción. Con respecto al contexto la autora señala que "nosotros no somos amos ni esclavos de nuestro contexto. No podemos dar órdenes y el contexto obedecer, pero tampoco podemos decir que el organismo se ajusta al contexto, porque esto sólo es una parte de una verdad más grande.

La actividad de la organización sólo es causada en cierto sentido por el estímulo de la situación, porque la actividad de la organización por sí sola ayuda a producir la situación que causa la actividad del individuo. En otras palabras, la conducta no está relacionada con el "sujeto" y el "objeto" como tales, sino con las dos

actividades (agrego: es interactivo). Al hablar del proceso del comportamiento tenemos que abandonar la expresión actuar "sobre" (el sujeto actúa sobre el objeto, el objeto actúa sobre el sujeto); en ese proceso el hecho central es el encuentro y la interpenetración de las actividades.

Piensa que causa-efecto, estímulo-respuesta y sujeto-objeto son simplemente descripciones de momentos en un proceso. Explorar un momento diferente es reorganizar el significado de todos los supuestos "productos" tomados para la inspección de otro momento. Follet (1924) sostiene que más que hablar de "resultados" deberíamos hablar de "relaciones" al decir:

"Cuando hablo con el señor X, él siempre me estimula." Podrá no ser verdadero que el señor X estimula a todos; podrá ser que algo tuyo en adelante haya llamado la atención de algo de él. Por esto señalé que deberíamos abandonar la expresión "actuar sobre", los objetos actúan sobre los sujetos, etc....Yo nunca reacciono hacia vos sino hacia vos + yo; o para ser más preciso es, yo + vos reacciono hacia vos + yo. "Yo" nunca puedo influenciarte a "vos" porque vos ya me has influenciado; esto es, en el mismo proceso de encontrarnos, por el mismo proceso de encontrarnos, ambos llegamos a algo diferente.

La frase "resistencia al cambio" está traducida organizacionalmente por la idea más general de "resistencia al contexto". M. P. Follet (1924) sostiene que el uso de la palabra resistencia crea una predisposición desafortunada que limita la forma en la que presumimos que la gente lidia con el contexto. La autora sostiene que más que hablar de resistencia deberíamos hablar de

*"confrontar la actividad del contexto. De ahí que no necesitamos hacer juicios anticipados; puede haber oposición, puede haber resistencia, pero esta definición deja la posibilidad de esperar hasta que los encontramos.. No deberíamos tener necesariamente la oposición sino la confrontación de intereses".*

El mundo creado socialmente se convierte en un mundo que restringe las acciones y las orientaciones. "Lo que fue reconocido como una transacción construida socialmente toma la forma de una realidad objetiva especificada y externa, donde las partes de la transacción juegan roles y "rutinas de acción" previamente ordenadas" Eso es la institucionalización de las construcciones sociales en la forma en que las cosas son hechas, y la transmisión de estos productos, que vincula las ideas sobre el proceso de construcción de sentido con las de la teoría institucional. El proceso de construcción de sentido es la realimentación para la institucionalización.

La implicación de que la enacción es ante todo acción en el mundo, y no cuadros conceptuales del mundo (enthinkment, que podemos traducir como el neologismo "poner en la mente" ), En la competencia la mente opera a partir de

"la enacción de un grupo competitivo" Por esto se entiende un grupo y su contexto - en forma conjunta - se construyen entre sí como resultado de elecciones técnicas y materiales, lo que incluye cosas como qué bienes se producen, qué materias primas se compran, cuáles son los consumidores objetivo, y así. Estas acciones

crean "señales de mercado", más que responder a un contexto previamente dado. La percepción de estas señales enactuadas alteran el modelo mental, el que luego guía elecciones estratégicas subsecuentes. El mundo enactuado es tangible porque contiene artefactos materiales y técnicos que dan sustancia y significado. El mundo enactuado también es subjetivo, puntuado y agrupado porque tiene su "origen" en los modelos mentales de categorías conectadas causalmente que fueron parte del proceso de estrategia que modeló los artefactos en el primer término.

Hay que tener cuidado con la ansiedad cartesiana (Varela, Thompson & Rosch (1992), Parece que la gente necesita la idea de que hay un mundo con características dadas o con información confeccionada, porque abandonar esta idea del mundo como un punto de referencia establecido y estable es caer en el idealismo, el nihilismo o el subjetivismo, que son indecorosos. La ansiedad cartesiana se "plantea de la mejor forma como un dilema: tenemos una base de conocimiento fijo y estable, un punto donde comienza el conocimiento, donde está basado y descansa o no podemos escapar de algún tipo de oscuridad, caos y confusión. Hay una base absoluta o se desintegra todo" (Varela y colab., 1992).

Hay alternativas al nihilismo. Una solución descansa en aceptar que "la falta de bases es la condición del mundo interdependiente y de diversas texturas de la

experiencia humana... [El mundo no está fijo y dado sino] que es continuamente moldeado por los tipos de acciones en las que nos comprometemos" (Varela y colab., 1991, pag. 144).

### **3. TEORIA DE LA ACCION COMUNICATIVA**

#### **4.**

Habermas (1987) hace un fenomenal análisis de la acción<sup>3</sup> desde los ángulos de la racionalidad objetivante como de la racionalización social.

#### **Conceptos básicos de acción.**

Según el autor mencionado, la acción supone la relación (interacción, decimos nosotros) entre un actor y un "mundo" (contexto, decimos nosotros). Encuentra tres mundos sobre los que un autor puede incidir: mundo físico, mundo social (debemos agregar: organizacional e institucional) y mundo subjetivo.

---

<sup>3</sup> Esta obra consta de 1100 páginas en dos tomos. Es una delicia su lectura por dos características: porque incluye un análisis de todos los autores contemporáneos que se ocuparon del tema (por ej. Weber, Parsons, Popper, Lukács, Adorno, Goffman y otros), y por la claridad y precisión expositiva del autor. A ello hay que agregar la excelente calidad de la traducción desde el alemán.

El autor encuentra cuatro conceptos básicos de acción: la acción teleológica, la acción guiada por normas, la acción dramatúrgica, y la acción comunicativa (que incluye las tres anteriores más la mediación simbólica en



las comunicaciones).

a) La acción teleológica, es aquella en la que el actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado (o decidido), mediante los medios mas congruentes y aplicándolos de una manera adecuada.

b)

Este concepto se transforma en acción estratégica cuando interviene la expectativa de decisiones de al menos otro agente que tiene sus propios (y diferentes) propósitos (agregamos: intereses).

Afirma que es el modelo de acción que subyace en términos de teoría de la decisión y teoría de los juegos.

c) La acción regulada por normas se refiere a un actor que no esta solo, sino que forma parte de un grupo social que orienta su acción por valores comunes plasmados en normas<sup>4</sup>. El concepto central de observancia de una norma

---

<sup>4</sup> En la FCE/UBA ha sido expuesto en P. Pavesi y F. Frischknecht (mimeo). "Normative and descriptive interpretations of formal choice theories" (original en ingles) y Pavesi P. F .J.(1994) "Lo normativo y lo descriptivo y su conflicto en las praxiologías: el caso de las teorías de la utilidad". Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Administrativas, F.C.E- U.B.A Tesis Doctoral, mimeo, y fueron analizados en Serlin (2010)

significa el cumplimiento de una expectativa generalizada de comportamiento, que no tiene sentido cognitivo sino normativo. La vigencia de las normas no debe entenderse que hay hechos sociales pertenecientes a la categoría de las regulaciones normativas (ésta es una respuesta a las conjeturas de Frischknecht y Pavesi acerca de si las proposiciones normativas se convierten en descriptivas o no; el autor de analizamos es claro en afirmar que una norma no supone que se pueda describir una situación comportamental conforme a la norma)

d) La acción dramática hace referencia a participantes en un interacción que constituyen cada uno para el otro un público, ante el cual se ponen a si mismos en escena. El actor suscita en su público una determinada imagen o impresión de sí mismo, El actor, dado que puede controlar el acceso de los demás a la esfera de sus propios sentimientos, pensamientos, actitudes deseos, etc., hace uso de esta circunstancia y gobierna su interacción exponiendo una *auto escenificación*, o sea una estilización de la expresión de sus vivencias, hecha con vista a su interlocutor o interlocutores. Las acciones dramáticas son parasitarias, y van montadas sobre una estructura teleológica, ya que para ciertos propósitos las personas controlan el estilo de sus acciones y lo sobreponen a otras actividades.

e)

El autor que generó este concepto de interacción es E. Goffman (1993), quien afirma que los actores se presentan a sí mismos antes los demás, de tal forma que controlan la impresión que causan en los otros. Así, no hay trabajo puro, sino

---

trabajo más escenificación de ese trabajo, o sea la imagen que el actor quiere generar acerca del trabajo (por

ej. que trabaja mucho, o que se trata de un trabajo difícil, o que se realiza bajo extrema presión, etc.) . La escala de escenificación va desde la comunicación más o menos intencionada de la imagen a dar, hasta la manipulación cínica de las impresiones que un actor desea despertar en los otros.

f) La acción comunicativa se refiere a la interacción mediada por símbolos (verbales o no verbales) (incluyendo los otros tres modos expuestos), buscando la influencia en el comportamiento del otro. El lenguaje verbal puede ser utilizado como un medio de coordinación de acciones entre varios actores, hasta la influencia en la subjetividad de otro actor para que su comportamiento sea uno deseado en particular. Se entiende que el lenguaje es un medio de comunicación que sirve a la comprensión, ya que los actores al entenderse entre sí, persiguen cada uno metas; dicho de otra manera, la estructura teleológica es fundamental. No obstante lo cual debe distinguirse entre varias formas en que se planea la coordinación de acciones, a saber: a) como engranaje de los cálculos egoístas de utilidad; b) como un acuerdo sobre valores y normas regulados por la tradición y socialización; c) como relación consensual entre un público y unos ejecutantes, o d) y este es el caso de la acción comunicativa, en el sentido de un proceso cooperativo (o no) de interpretación.

g)

Así comienza el lado crítico de las acciones sociales y organizacionales. Según Habermas, esta acción comunicativa está contaminada de raíz por la influencia de factores socioculturales sobre la experiencia sensorial.

Para Habermas, aunque existe una realidad independiente, esta externalidad sólo se vuelve cognoscible para la gente a través de la acción y mediación de nuestros 'intereses profundamente afianzados'. En otras palabras, estos intereses determinan los aspectos bajo los cuales la realidad es objetivada y puede así hacerse accesible a la experiencia.. Son condiciones necesarias para que los sujetos capaces del habla y la acción puedan tener experiencias que puedan pretender objetividad.

A su taxonomía de intereses y ciencias Habermas agrega la que él llama 'ciencia crítica' que deriva de un 'interés emancipador'. Identifica por tanto otro interés constitutivo de conocimiento (ver cuadro mas adelante), a saber un interés emancipador que busca liberar a la gente de la dominación por la distorsión sistemática de la interacción y la comunicación, para liberar sus capacidades racionales. La forma de conocimiento para este proyecto es el auto-conocimiento y la comprensión generada a través de la auto-reflexión. Cuando se logra esta *auto-reflexión* la misma *lleva a la auto-comprensión debido al hecho de que lo que previamente era inconsciente se vuelve consciente de una forma rica en consecuencias: la auto-comprensión analítica interviene en la vida*. La auto-reflexión desmitifica las distorsiones previamente no reconocidas y permite la conciencia del vínculo entre conocimiento e interés.

Los tres intereses constitutivos son:

Tipo de ciencia	Paradigma	Interés cognitivo	Dominio social	Propósito
Ciencia natural (empírico-analítica)	Positivista	Técnico	Trabajo	Predicción/control
Ciencia cultural (hermenéuticas)	Cultural	Práctico	Lenguaje/cultura	Cognición/consenso
Ciencia crítica	Critico	Emancipador	Poder/autoridad	Ilustración

Los dominios objeto de las formas de conocimiento y sus criterios de validez son constituidos por el interés. Por tanto, la realidad sólo es cognoscible a través de la operación de modos de compromiso cargados de interés. Las explicaciones subsecuentes de la realidad no son objetivas ni neutrales sino que expresan intereses.

De acuerdo con Habermas, cualquier comunicación depende del supuesto que los hablantes pueden justificar sus pretensiones de validez recurriendo a la argumentación y el discurso. Sin embargo, en lo que él llama 'comunicación sistemáticamente distorsionada', las pretensiones de validez se mantienen a través del ejercicio del poder que evita la justificación a través del compromiso en el discurso y produce una apariencia de consenso.

## 5. PRAGMATISMO - REALISMO CRÍTICO

Este enfoque fue desarrollado primeramente por Roy Bhaskar (1978).

### Nuevamente la causalidad

En cuanto al debate de la causalidad, Bhaskar diferencia entre

(Los vocablos "transitivo" e "intransitivo" son utilizados con el alcance que tienen en matemáticas. En ésta, una relación binaria  $R$  sobre  $X$  es **transitiva** cuando un elemento "a" está relacionado con un elemento "b", y "b" a su vez mantiene la misma relación con un elemento  $c$ , y por lo tanto "a" también está relacionado con "c". Sería **intransitiva** si "a" no mantuviera la misma relación con "c". Será más claro con ejemplos. Si A es más alto que B y B es más alto que C, entonces A es más alto que C, y la relación es **transitiva**. En cambio si A es madre de B y B es madre de C, A no es madre de C, y la relación es **intransitiva**.)

- los 'objetos intransitivos de indagación científica' que existen y actúan independientemente de su identificación por el conocimiento humano y

- la dimensión 'transitiva socialmente construida', que nos permite dar sentido a nuestro(s) mundo(s). De acuerdo con Bhaskar, *los productos del conocimiento son siempre transitivos, pero se refieren a un objeto intransitivo*

Según Bhaskar los objetos pueden tener una relación intransitiva pero nosotros la "leemos" como transitiva *para darle sentido*. Por ejemplo, si A da una orden a B, y B da la misma orden a C, esto no quiere decir que A dé

la orden C, pero nosotros podemos entender - y frecuentemente entendemos - , que A dio la orden a C por intermedio de B.

La transitividad es una propiedad clave tanto para las relaciones de orden parcial como las de equivalencia.

Subrayamos que de acuerdo a este autor las entidades intransitivas *se conocen* transitivamente. Estas entidades intransitivas son mecanismos generativos no observables y con poderes causales. Actúan siempre, aunque no los conozcamos, o los conozcamos mal. Dos ejemplos más. La ley de gravedad no es visible, pero actúa en el mundo físico. En el mundo humano y organizacional, los valores y las emociones no son visibles, y actúan.

Para los realistas críticos la causalidad no se trata meramente de la aparición empírica regular de una conjunción 'humeana' constante que los positivistas toman como un testeo deductivo o una prueba necesaria y suficiente de la causalidad, interpretando así la predicción y la explicación como simétricas. En cambio, de acuerdo a los realistas críticos, la causalidad es identificable al explorar los mecanismos, o poderes, generativos subyacentes que producen los eventos. Es central en el proyecto del realismo crítico la identificación abstracta de las estructuras y mecanismos que, aunque no directamente observables, subyacen a y gobiernan los eventos de la experiencia y por tanto explican *por qué* ocurren las regularidades.

Bhaksar denomina 'retroducción' al modo en que podemos ahondar en las regularidades aparentes para postular poderes causales subyacentes. La retroducción se mueve desde una descripción de ciertos fenómenos dados hacia una descripción de un tipo diferente de cosa, o sea un mecanismo o estructura que o bien produce el fenómeno dado o bien es una condición para el mismo. Por tanto, una vez que cierta regularidad es identificada, es entonces postulado un esquema que la explicaría y luego el esquema es de alguna forma testeado para ver si se ajusta a cierta estructura real. La ambigüedad en el realismo crítico se relaciona a cómo este último paso puede cumplirse.

Pareciera que tal retroducción se vincula a un movimiento desde las apariencias 'superficiales' hacia un conocimiento de las estructuras 'profundas' que no puede obtenerse a través de la experiencia sensorial. Bhaksar caracteriza a este 'movimiento del pensamiento' como involucrando *la construcción de la explicación para, esto es, la producción del conocimiento del mecanismo de, cierto fenómeno identificado... (que involucra)... la construcción de un modelo, utilizando tales materiales cognitivos y operando bajo el control de algo como una lógica de la analogía y la metáfora, de un mecanismo, que si existiera y actuara del modo postulado, explicaría el fenómeno en cuestión* (énfasis en el original).

Por tanto, para Bhaksar, el objetivo de un conocimiento realista crítico es metafóricamente 'cavar más profundo' como para identificar aquellas esencias 'intransitivas' 'reales', o 'poderes causales', que yacen tras los patrones empíricos conceptualmente mediados (*es decir*. transitivos).

La gente interviene y manipula una realidad intransitiva, la que confronta y cambia sobre la base de teorías transitivas socialmente construidas a través de la práctica. El esquema teórico subyacente es juzgado principalmente a través de la evaluación de la eficacia de una intervención para lograr fines particulares – resultados que inevitablemente expresan valores e intereses subyacentes

También afirma que “ *cuando hablamos de cosas o de eventos, debemos reconocer que hablamos bajo descripciones particulares, **descripciones que siempre serán, en mayor o menor medida, teóricamente determinadas**, que no son reflejos neutrales de un mundo dado.*

### **Inteligencia practica**

Dado que los contextos no son infinitamente moldeables, las restricciones de la realidad espacio-temporal proveen un mecanismo de retroalimentación a las decisiones, que permite la evaluación de la eficacia práctica de nuestros ‘sistemas cognitivos’ y ‘redes de esquemas’ decisorios.

Aunque existe una dimensión intersubjetiva y convencional, “no cualquier convención vale: debe ser utilizable en la práctica”. Este criterio pragmático protege a la ‘ciencia’ de convertirse en puramente una representación intersubjetiva de, y consenso sobre, la realidad. Mientras estos esquemas permiten a la gente dar sentido al mundo (un mundo tan complejo que está sujeto a muchas interpretaciones) no son individualistas ni socialmente determinados. Más bien son guías socialmente moldeadas y construidas para la acción humana.

Los factores sociales median entre las dinámicas de la realidad espacio-temporal y el conocimiento. Así, el conocimiento es visto como el resultado de tanto la acción social como las dinámicas del contexto. El criterio pragmático opera en tanto la gente ajusta y rechaza esquemas cuando la práctica termina y las expectativas que sostienen, se perciben como habiendo sido violadas. Si una decisión permite a la gente interactuar satisfactoriamente con sus entornos social y natural, entonces es reforzada, pero si esos entornos se vuelven impredecibles, entonces la teoría es socavada y es probable que cambie.

Y este es el mecanismo de construcción de la inteligencia práctica. Es la acumulación del conocimiento (que se aplica reflexiva o irreflexivamente) de decisiones que puestas en acción en el pasado, han permitido interactuar satisfactoriamente con el contexto. Las situaciones de aplicación no deben tener siempre las mismas características, ya que bien cabe usarlas metafóricamente. Esto último significa que cuando una solución tiene isomorfismo estructural con una situación pasada a la cual se le aplico una acción en forma exitosa, también puede intentarse aplicarla a la situación similar isomórfica, con las adaptaciones de las que nos demos cuenta. Nuevamente surge un proceso de “ensayo y error”, pero al menos tenemos una solución factible.

Esta posición pragmática-realista crítica permite un juicio a través de la retroalimentación correctiva que deriva de la tolerancia de esa realidad espacio- temporal independiente de la mente –esto es, su ‘adecuación práctica’ ya que para ser prácticamente adecuado, el conocimiento debe generar expectativas sobre el mundo

y sobre los resultados de nuestras acciones que sean concretamente realizadas. Estas expectativas se realizan a su vez debido a la naturaleza de las intervenciones materiales asociadas y de sus contenidos materiales.

Adjudicar veracidad a una decisión desde esta posición pragmática-realista crítica implicaría por ejemplo: *definir la intervención práctica y los resultados esperados que la pretensión articula a través de una asociación causal; implementar la intervención práctica; y juzgar qué tan eficaz es la intervención en lograr los resultados esperados.*

Sin embargo, puede haber cierta dislocación entre la explicación teórica y la práctica. Por ejemplo, la práctica puede demostrar que una intervención particular es eficaz en relación a ciertos fines particulares, aún el mecanismo causal por el que la intervención funciona todavía no está claro, en tanto todavía debe ser construida socialmente una explicación teórica completa.

Mayor dislocación puede ocurrir debido a que la práctica inevitablemente ocurre en condiciones donde la eficacia de la intervención puede bien ser contrarrestada por - o bien depender de - la operación de factores extraños excluidos de la teoría que guía la intervención. De aquí que necesitamos reconocer que el conocimiento trata sobre tendencias (y no certezas) que problematizan los resultados aparentes de nuestras actividades prácticas, o sea que el conocimiento es falible (fundamento del ensayo y error).

### **Aportes a la teoría de la acción en gestión de organizaciones**

Los poderes causales organizacionales no pueden ser observados directamente; más bien sólo pueden ser inferidos teóricamente a través del examen de sus efectos relacionales en la acción humana. Las relaciones entre accionistas y ejecutivos expresan el poder que se deriva de la posesión de propiedad privada. Sin embargo, esto plantea el problema de cómo legitimar esas inferencias..

Aquí, el pragmatismo-realismo crítico argumentaría que mientras los agentes construyen socialmente versiones de la realidad a través del lenguaje (procesos interpretativos), las estructuras de la realidad social constituyen un orden práctico que actúa independientemente de estas construcciones para restringir o habilitar nuestras acciones e intervenciones prácticas. De aquí que es sólo en y a través de la práctica que confrontamos la tolerancia de los mecanismos generativos que de otra forma permanecerían no manifiestos, y sobre los cuales sólo podemos tener comprensiones transitorias y parciales.

Los agentes se comportan según sus intereses. La adjudicación del carácter de apropiado de cualquier decisión sólo puede ocurrir a través de la referencia a la consecución de los intereses cifrados por los decisores durante su construcción. Tales intereses son realizados a través de las acciones e intervenciones humanas dirigidas a metas que, a través de las actividades prácticas, confrontan la tolerancia de una realidad independiente a la mente. Tales intereses actúan como un filtro de la experiencia al intensificar ciertos aspectos de la 'realidad' y causar que otros sean ignorados. La adjudicación de carácter de apropiado sería sólo juzgada desde un contexto específico a través de la referencia a la realización práctica eficaz, o violación, de las expectativas

generadas por esa pretensión incluida en la decisión.

En esta dinámica juega un rol central la habilidad de un grupo portador para persuasivamente ‘administrar los significados’ de las comunidades de gestión (recordar el intenso movimiento de los gurúes en gestión a través de conferencias, videos, DVD’s, etc.) . Es central en tales prácticas la manipulación de “los símbolos de conocimiento mutuamente aceptables en el curso de actuaciones convincentes” como para instilar una imagen positiva en las percepciones de los gerentes superiores de las organizaciones.

La manipulación efectiva de estos dominios puede temporalmente mitigar la falibilidad evidente de muchas ideas en boga (recordar la reingeniería) al asegurar que apelan a, y son armónicas con, las expectativas y valores de sus audiencias de gestión. Sin embargo, el análisis de las actividades de los ‘gurúes de la gestión’, argumenta que las audiencias no son receptores pasivos del

conocimiento diseminado por los gurúes y que tal conocimiento es más un resultado de las interacciones de las partes, donde son cruciales un sentido de ganancia mutua y una coincidencia percibida de intereses

Se ha rastreado la creciente representación de los contadores en las jerarquías administrativas británicas y norteamericanas. Este trabajo ha enfatizado que este proceso no fue una consecuencia automática de ‘necesidades objetivas’. Más bien, este fenómeno fue el resultado de esfuerzos de la profesión por desarrollar sus técnicas en un sistema de control en competencia con otros métodos, como un modo de lograr ascendencia en la gestión.

La gestión está moldeada en la definición de problemas, al punto que en sí misma está construida en el proceso de definición de problemas... La cultura profesionalizada del conocimiento construye problemas en respuesta al contexto de intereses públicos y mediáticos. La construcción de problemas es un proceso dinámico que involucra muchos actores sociales que definen, negocian y por tanto construyen problemas. De esta forma, el conocimiento entra en el discurso como una realidad construida y es producto de acciones contenciosas.

Como conclusiones de su aporte a la gestión, el pragmatismo-realismo crítico articula un reconocimiento abierto del rol activo y proyectivo del sujeto cuyos compromisos son limitados por la tolerancia de la realidad (explicito reconocimiento que no toda realidad es maleable al infinito).

Cualquier conocimiento es por tanto evaluado en el contexto de cuán exitosamente puede guiar la acción hacia la realización de objetivos particulares que expresan intereses particulares: esto es, en términos de lo que hace por, y a, distintos grupos de actores humanos. Si el conocimiento es evaluado en términos de cuán exitosamente puede guiar la acción hacia la realización de objetivos cargados de interés particulares, esto necesariamente implicará que aquellos que conducen tal crítica reflexionen sobre la naturaleza parcial de sus propios constructos y por tanto hagan explícito lo implícito (autoreflexividad). Es central la noción de que no

exista un camino pre-fijado por el cual el conocimiento se despliegue, en tanto cualquier resultado es influenciado por la acción de los procesos sociales y políticos.

Algunas de las preguntas que motivan el adjetivo de “crítico” a este enfoque, son las siguientes:

1. ¿Quiénes fueron (son) los grupos portadores del conocimiento en gestión?
- 2.
3. ¿Cómo ganaron (ganan) y mantuvieron (mantienen) esos grupos portadores una posición que los habilita a autoritariamente presentar a otros significativos profesionales sus interpretaciones particulares de, y soluciones a, sus problemas?
4. ¿Cuáles eran (son) esos problemas y cuáles eran (son) las motivaciones de aquellos otros significativos profesionales?
- 5.
6. ¿Cuáles eran (son) los resultados de estos procesos?
- 7.
8. ¿Cómo debería el conocimiento en gestión desarrollarse en tanto sirve, a la vez que construye, las preocupaciones de los otros profesionales significativos?
- 9.

## **10. TEORIA DE LA ACCION CON SENTIDO PRÁCTICO**

El objetivo de los paradigmas de la verificación y/o de interpretación de una proposición *teórica* es diferente (y complementario) del paradigma de la lógica y la acción con sentido *práctico* para el cambio de las condiciones del contexto (y de las modificaciones y cambios mutuos entre los actores y sus contextos).

De ambos se vale la gestión de organizaciones, en diferentes situaciones de aplicación. Es un error aplicar al análisis de situaciones de cambio, las propiedades de los paradigmas de verificación/interpretación y viceversa. Estas proposiciones se fundamentarán a lo largo de este trabajo y en particular cuando analizamos la lógica de la acción con sentido práctico

Resaltemos una advertencia de Bordieu (2007), según la cual se debe evitar la distorsión teoricista o intelectualista “que consiste en olvidarse de inscribir en la teoría del mundo que construimos, el hecho de que la misma es producto de una mirada teórica, de un «ojo contemplativo»” Se trata de la tentación típicamente intelectualista que tiende a concebir el mundo como un conjunto de significaciones que exigen ser interpretadas, y no como conjunto de problemas concretos que exigen soluciones prácticas. Según Bourdieu, este es el obstáculo epistemológico más peligroso, porque lleva a desconocer la especificidad (situacional) de la lógica práctica, que no es reductible a la lógica teórica standard. Debe controlarse el inconsciente colectivo inscrito en las categorías del entendimiento científico

La teoría que ahora nos ocupa, elaborada por Bordieu (1999, 2007) será presentada aquí solo parcialmente,



atento al caudal de conceptos que este autor nos ha legado. Bourdieu ofrece una economía general de las prácticas centrada en las nociones de capital, interés, inversión y estrategia.

Bourdieu introduce el vocablo “habitus” para significar: “cómo el sistema de *disposiciones en vista de la práctica*, constituye el *fundamento objetivo de conductas regulares y, por lo mismo, de la regularidad de las conductas*. Y podemos prever las prácticas [...] precisamente porque el habitus es aquello que hace que los agentes dotados del mismo, se comporten de cierta manera en ciertas circunstancias”

Agregamos que el sistema de disposiciones no es una constante en todos los individuos, y que es situacional en un contexto temporal. Es por ello que la regularidad en este campo es diferente que la regularidad monótona de las ciencias exactas. Ello es por la falta de estabilidad en las relaciones entre los eventos, a la cual nos hemos referido previamente. El habitus no es el destino

Este concepto le permite a Bourdieu postular como principio generador de las prácticas una intencionalidad sin intención, una regularidad sin sumisión consciente a una regla, una racionalidad sin cálculo y una causalidad no mecanicista. Es decir, se trata de descartar, no sólo la explicación mecanicista por la determinación de estructuras inconscientes u objetivas, sino también el modelo consensual de la sumisión a reglas, normas y valores que se impondrían desde el exterior, o, a la inversa, el principio de agregación de decisiones individuales y racionales postulado por el individualismo metodológico.

El habitus se remonta a la *hexis* de Aristóteles, entendida como una *disposición moral generadora de actos*. La escolástica retoma esta misma noción para aplicarla, a través de Santo Tomás, a las “virtudes” en el sentido de la teología moral católica. Hegel, a su vez, la resume entendiendo que es el conjunto de disposiciones permanentes constitutivas de la “moral realizada”, esto es, de la moralidad objetivada. Es evidente que las nociones claves de la segunda filosofía de Wittgenstein - juego, regla, hábito, aprendizaje - constituyen un aporte masivo a la comprensión del juego social, y por lo mismo pueden ser comparadas fácilmente con los significados presentados por Bourdieu y más precisamente al concepto de habitus: sentido práctico, sentido del juego, etc.

### **El habitus como “disposición” y “esquema”**

Bourdieu recurre a dos términos claves para definir el habitus: el de “disposición” y el de “esquema”.

a) El primer término es una herencia de de la filosofía moral: El término disposición parece particularmente apropiado para expresar todo lo que recubre el concepto de habitus (definido como sistema de disposiciones). Expresa ante todo el resultado de una acción organizadora que reviste un sentido muy próximo al de vocablos como estructura Además designa una manera de ser, una propensión o una inclinación

b)

c) El término esquema, tiene una connotación más cognitivista, Bourdieu caracteriza al habitus como un “sistema de esquemas interiorizados que permiten engendrar todos los pensamientos, percepciones y

acciones características de una cultura, y sólo a éstos”

d)

Como expresamos anteriormente, así entendido, el habitus tiene un carácter multidimensional: es a la vez *eidós* (sistema de esquemas lógicos o estructuras cognitivas), *ethos* (disposiciones morales), *hexis* (registro de posturas y gestos) y *aisthesis* (gusto, disposición estética). Esto quiere decir que el concepto engloba de modo indiferenciado tanto el plano cognoscitivo, como el axiológico y el práctico, con lo cual se está cuestionando las distinciones filosóficas intelectualistas entre categorías lógicas y valores éticos, por un lado, y entre cuerpo e intelecto por otro. O lo que es lo mismo: se está superando las distinciones tradicionales entre lo intelectual, lo afectivo y lo corporal.

En cuanto esquema, el habitus es sistemático (lo que explicaría la relativa concordancia entre nuestras diferentes prácticas) y transponible, es decir, puede transponerse de un ámbito de la práctica a otro, de un campo a otro (lo que nos permitiría prever - en cierta manera y con los cuidados a tener en los casos de cambio de dominio de aplicación - cómo va a actuar un agente en una situación determinada, después de haberlo visto actuar en situaciones previas).

El habitus concebido como “esquema” existe en estado práctico; por lo tanto se lo interioriza de modo implícito, pre-reflexivo y pre-teórico. Como dice el propio Bourdieu, “el sistema de esquemas clasificatorios se opone a todo sistema de clasificación fundado en principios explícitos y explícitamente concertados, como las disposiciones constitutivas del gusto y del ethos, que son sus dimensiones, se oponen a la estética y a la ética” .

Por lo tanto, estamos ante una teoría del “sentido práctico” que no pasa necesariamente por la conciencia y el discurso, con lo cual *se cuestiona las teorías que reducen la acción al punto de vista intelectual del observador externo, en detrimento del punto de vista práctico del agente que actúa*<sup>5</sup>. No se excluye

---

<sup>5</sup> Este punto fue desarrollado por Garfinkel H. (1967) *Studies of Ethnometodology*. Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall

la posibilidad de que el habitus se explicita conscientemente en forma de “esquema metódico” por efecto de la educación formal y de la inculcación sistemática. En otras palabras: no se puede ignorar el trabajo de codificación y de formalización que opera sobre el habitus y a partir del habitus.

### **El habitus como disposición estratégica**

Diversos análisis tienden a demostrar la existencia, en el seno de las sociedades modernas, de una misma “matriz de lugares comunes” o de una misma “gramática generadora”, conjunto de esquemas que desempeñan una función integradora capaz de garantizar un mínimo de conformismo lógico y moral”

Sin embargo, es innegable que las características propias de las sociedades modernas - que son sociedades

individualistas, liberales y clasistas fundadas en la economía de mercado - han exigido sucesivas correcciones y readaptaciones del concepto de habitus, todas ellas orientadas a atenuar sus funciones reproductivas y a subrayar su apertura, su creatividad y su capacidad de improvisación:

“El habitus no es el destino, como se lo interpreta a veces. Siendo producto de la historia, es un sistema abierto de disposiciones que se confronta permanentemente con experiencias nuevas y, por lo mismo, es afectado también permanentemente por ellas. Es duradera, pero no inmutable”

Según Bourdieu, la noción de estrategia le permitió romper con el punto de vista objetivista y con la idea de “estructura sin agente” que suponía el estructuralismo. Al mismo tiempo le permitió flexibilizar la noción de habitus, confiriendo al agente autonomía, un espacio de juego y una apertura con alternativas.

El modelo estratégico le permitió, además, esbozar una especie de “economía del habitus” por la que la disposición adquirida podía ser pensada como un capital a ser invertido y un valor a ser colocado en un determinado “campo” que funcionara también como mercado de bienes simbólicos o materiales, todo ello en función de un interés no sólo y no siempre material y utilitario, sino también simbólico. “El capital cultural es un tener transmutado en ser, una propiedad hecha cuerpo, convertida en parte integrante de la «persona»”

En esta perspectiva el habitus se presenta como operador de cálculo inconsciente, como “sentido de inversión” que anticipa los beneficios esperados y sensibiliza a las tensiones del mercado, todo ello en función del lugar que ocupa el agente en un determinado campo, es decir, en la estructura de distribución del capital específico correspondiente a dicho campo.

Así, por ejemplo, el patrimonio cultural y lingüístico transmitido por la familia es incorporado en forma de habitus por el “heredero” mediante un trabajo acumulado que comporta un costo social. El valor de este costo se mide por el tiempo, el esfuerzo y el sacrificio empeñados en la adquisición y ampliación de

dicho patrimonio, que generalmente coincide con el tiempo dedicado a la socialización. De este modo la familia no es sólo una empresa de acumulación de capital cultural, sino el primer mercado donde se rentabilizan las primeras “inversiones”, en el sentido de que es allí donde se fija su primer precio a través de las sanciones parentales (reconocimiento, valorización de la persona). Este nuevo paradigma del “valor de cambio” se prolonga en el seno del “mercado escolar” y del mercado de trabajo.

### **El habitus como “sentido del juego”**

Para evitar la connotación intencional y racionalista que ha adquirido la noción de estrategia en la tradición intelectualista de la filosofía occidental, Bourdieu introduce un nuevo correctivo a los paradigmas precedentes, aunque sin descartarlos ni desecharlos del todo: la metáfora del juego, que permite reinterpretar la “disposición estratégica” como “sentido de juego”.

Nada parece ilustrar mejor la estrategia sin cálculo y sin fines conscientes del “sentido práctico” que el “sentido del juego”: “La acción que guía el sentido del juego tiene todas las apariencias de la acción racional que diseñaría un observador imparcial dotado de toda la información útil y capaz de manejar tal información racionalmente. Y sin embargo no tiene por principio la razón. Basta pensar en la decisión espontánea del jugador de tenis que se sube a la red a contratiempo para comprender que no tiene nada en común con la construcción racional que, luego de analizar dicha decisión, elabora el entrenador para explicarla y para desprender de allí lecciones comunicables. De hecho, *las condiciones del cálculo racional casi nunca vienen dadas en la práctica*, sea por falta de tiempo, sea porque la información es limitada, etc. Y sin embargo, los agentes hacen «la única cosa que tenían que hacer» mucho más frecuentemente que si actuaran al azar...”.

Con respecto a la metáfora del juego aplicada a la vida cabe hacer las siguientes aclaraciones

a) En un primer sentido, el juego se refiere a una actividad sometida a reglas generalmente escritas y explícitas. Sin embargo, según Bourdieu el “juego social” no siempre comporta reglas explícitas. Las normas de legitimidad son reconocidas e interiorizadas por los agentes y pueden estar muy alejadas de las normas escritas.

b) En un segundo sentido, el juego remite al desarrollo mismo de una partida 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 inmanente” del juego en cuestión.. El conocimiento de esta “lógica inmanente” fundamenta el arte de jugar. Ahora bien, si nos situamos en esta perspectiva el “sentido del juego” es una competencia cercana a la noción de “habilidad”:

“Este sentido del juego, es lo que permite hacer infinidad de «jugadas» adaptadas a la infinidad de situaciones posibles que ninguna regla, por compleja que sea, podría prever” . Lo que aquí se afirma, bajo la metáfora del juego, es el poder de invención y de improvisación del habitus de cara al “espacio de los posibles”.

c) En un tercer sentido, 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 solas 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”

d) La condición esencial para acceder al juego social es el poder, dado que la capacidad de jugar es solidaria

del juego (por ejemplo, de cartas) que se posee.

Podríamos decir que existe una diferencia entre el habitus en sentido restringido y el “sentido del juego”: todo individuo y todo agente social están en cierto modo “atados” al habitus; pero el “sentido del juego” está desigualmente distribuido y depende del capital que se posee. El capital es poder, y por lo tanto el poder determina la esfera de lo posible. Por la preeminencia que Bordieu asigna al capital económico, ha sido calificado como “neo marxista”

### **La lógica de la práctica**

*La Inteligencia Práctica (Fronesis). Una aproximación intuitiva*

La inteligencia práctica se caracteriza por la facilidad para realizar tareas concretas orientadas principalmente hacia un fin práctico. No se aprende desde la teoría, sino reiterando – una y otra vez - la práctica.

La palabra pragmatismo designa una perspectiva epistemológica cuyo criterio de verdad consiste en identificarla con las consecuencias prácticas que reporta. Lamentablemente se ha hecho coincidir “pragmatismo” con “utilitario”, cuando la finalidad de una cadena de actos prácticos puede tener un fin diferente que la utilidad económica, como por ejemplo la mejora social, a la cual el pragmatismo en su práctica le es aplicable.

Las personas prácticas son muy terrenales y tienen la capacidad de observar las cosas concretas y relacionarlas entre sí. Suelen tener habilidades para trabajar en oficios que exijan destreza manual y acción.

La habilidad práctica favorece y perfecciona el aprendizaje de tareas que se realizan con el cuerpo. Un profesional necesita habilidad práctica aunque haya acumulado enormes cantidades desconocimientos teóricos. La acción correcta a tiempo puede llegar a solucionar problemas y eso se puede lograr con la práctica, porque los acontecimientos exigen soluciones que la mayoría de las veces no están en los libros, y sólo la práctica permite agudizar el ingenio para resolver problemas nuevos.

Esta cualidad es imprescindible en situaciones de crisis cuando hay que encontrar soluciones en momentos en que existe riesgos imprevistos y –muchas veces- agudos. Es evidente que en toda situación de catástrofe los que suelen sobrevivir son aquellos que se las ingenieron para salvarse de las maneras más insólitas, porque no siempre se cuenta en esas oportunidades con equipos de salvamento que lleguen a tiempo.

El ingenio y la habilidad práctica están muy relacionados. Se puede decir que el que se las ingenia para resolver problemas tiene habilidad práctica. Esta cualidad exige un nivel alto de creatividad objetiva, porque no siempre contamos con el manual de instrucciones para salir de una situación dificultosa.

Los conceptos anteriores permiten abordar la lógica de la práctica como muy diferente de la lógica de la teoría. En sus aspectos más generales lo expuse previamente (Serlin 2010). En este análisis se utilizarán vocablos y

frases- concepto como si fueran discretas y tuvieran entidad propia por fuera de la totalidad, cuando en la práctica son un conjunto integrado.

#### *La práctica como juego*

El *sentido del juego* es a la vez la *realización de la teoría del juego*, su *negación como teoría*, y su aceptación como práctica del mismo.

Aquel que está involucrado en el juego y tomado por el juego, *no se ajusta a lo que ve, sino a lo que prevé, a lo que ve de antemano* en el presente directamente percibido, (dice: “pasando la pelota no al punto en el que se encuentra su compañero sino al punto que éste alcanzará -antes que el adversario- dentro de un instante”), anticipando las anticipaciones de los otros, es decir, anticipaciones de anticipaciones. Decide en función de las probabilidades percibidas, es decir de una apreciación global e instantánea del conjunto de los adversarios y del conjunto de los compañeros captados en su devenir potencial. Y ello, *en el acto*, en un abrir y cerrar de ojos y en el fuego de la acción, es decir en unas condiciones que excluyen la distancia, el retroceso, el sobrevuelo, la dilación, el distanciamiento. Está embarcado en el porvenir, *su presente es el porvenir*

La urgencia, una de las propiedades esenciales de la práctica, es el producto de la participación en el juego y de la presencia en el futuro que ella implica: basta ponerse fuera de juego, fuera de lo que está en juego como hace el observador, para hacer desaparecer las urgencias, los llamados, las amenazas, los pasos por seguir que hacen al mundo real, es decir realmente habitado. Solamente para aquel que se retira del juego completamente, renunciando a todo lo que hay en juego es decir a todas las apuestas sobre el futuro, puede aparecer la sucesión temporal como pura discontinuidad, y puede el mundo ofrecerse en el absurdo de un presente desprovisto de porvenir, y por ende de *sentido*. El sentido del juego es el sentido del porvenir del juego, el sentido de la historia del juego que le da su sentido al juego

#### *La lógica teórica de la práctica y la lógica práctica de la práctica. El tiempo*

Es un error teórico dar la *visión* teórica de la práctica para la *relación práctica* con la práctica y, más precisamente, en colocar en el principio de la práctica el modelo que se debe construir para explicarla y percibir, y que el principio de ese error incluye *antinomia entre el tiempo de la ciencia según el paradigma positivista y el tiempo de la acción*, que conduce a destruir la práctica imponiéndole el tiempo intemporal de la ciencia positivista. Pasar del esquema práctico al esquema teórico (construido después de la acción), del sentido práctico al modelo teórico, que puede ser leído ya sea como un proyecto, un plan o un *método*, ya sea como un programa mecánico, ordenamiento reconstruido por el erudito, es dejar escapar todo aquello que hace a la realidad temporal de la práctica que se está haciendo.

La práctica se desarrolla en el tiempo y tiene todas sus propiedades, como la irreversibilidad, que destruye la sincronización; su estructura temporal, es decir su ritmo, su tempo y sobre todo su orientación, es constitutiva de su sentido: como en el caso de la música. Toda manipulación de esa estructura, por más que se trate de un

cambio menor de aceleración o disminución de la velocidad, le

hace sufrir una desestructuración que no puede reducirse al efecto de un simple cambio de eje de referencia. Debido a su total estrecha vinculación con respecto a la duración, la práctica está ligada al tiempo, no solamente porque se juega en el tiempo, sino también porque ella juega estratégicamente con el tiempo.

Hay un tiempo de la ciencia positiva que no es el de la práctica. Para el analista, el tiempo no existe, dado que llega siempre después de la acción, y no puede tener incertidumbre sobre lo que puede sobrevenir. Tiende a ignorar el tiempo y, de ese modo, a destemporalizar la práctica. Es una relación con el tiempo que se opone a la de la práctica

El analista yuxtapone en la simultaneidad la serie completa de las oposiciones temporales que son puestas en funcionamiento *sucesivamente* por agentes diferentes en situaciones diferentes. Estas no pueden ser nunca movilizadas prácticamente todas juntas porque las necesidades de la existencia no exigen nunca semejante captación sinóptica e incluso la desalientan a través de sus urgencias,

Por otro lado, el análisis y su descripción escrita, en razón de su modo de construcción, obliga a expresar sucesivamente, mediante una serie lineal de signos, relaciones que el espíritu percibe *simultáneamente*

#### *Totalización (holística)*

El esquema sinóptico, el mapa conceptual y los diagramas de redes, deben su *eficacia científica* al efecto de sincronización que producen, permitiendo *ver al mismo tiempo* unos hechos que no existen sino en la sucesión y así hacer que aparezcan relaciones (y, entre otras cosas, contradicciones) de otro modo imperceptibles. La acumulación y la seriación de relaciones (por ejemplo de oposición o de equivalencia) que no son ni controladas ni controlables por un solo informante, y en todo caso nunca en el momento, y que no pueden ser producidas sino con referencia a situaciones diferentes y con funciones diferentes, es lo que asegura al análisis el *privilegio de la totalización*, es decir la capacidad de proporcionar la visión holística de la totalidad y de la unidad de las relaciones..

Debido a todas las posibilidades que el analista tiene de ignorar las condiciones sociales y lógicas del *cambio de naturaleza* que le hace sufrir a la práctica y a sus productos y al mismo tiempo la naturaleza de las transformaciones lógicas que impone a la información recogida, se ve llevado a todos los errores que se derivan de la tendencia a confundir el punto de vista del actor con el punto de vista del espectador, a buscar por ejemplo soluciones a preguntas de espectador que la práctica no plantea por que no tiene porqué plantearse, en lugar de preguntarse si lo propio de la práctica no reside en el hecho de que excluye esas cuestiones. Atribuyen a un "hombre metido por entero en su tarea" el punto de vista "de un hombre sentado en su sofá".

#### *Diferencias entre la reflexión teórica y la práctica*

En razón de "su modo de construcción, nos obliga a expresar sucesivamente, mediante una serie lineal de signos,

relaciones que el espíritu percibe o que debería percibir *simultáneamente* y en otro orden", Los esquemas o diagramas científicos, "cuadros sinópticos, árboles, atlas históricos, tablas de doble entrada", permiten, , "sacarle un partido más o menos afortunado a la extensión en superficie para figurar relaciones y vínculos sistemáticos difíciles de desentrañar en el encadenamiento del discurso".

En otros términos, para figurar relaciones y vínculos sistemáticos difíciles de desentrañar en el encadenamiento del discurso" , se utilizan *esquemas sinópticos y redes conceptuales que permiten aprehender simultáneamente y de un solo golpe de vista, la totalidad monotéticamente,\* significaciones que son producidas y utilizadas politéticamente, es decir no solamente una detrás de la otra, sino una a una, paso por paso.*

El analista reemplaza el espacio discontinuo y lleno de lagunas de los recorridos prácticos por el espacio homogéneo y continuo de la geometría, y el calendario sustituye por un tiempo lineal, homogéneo y continuo, al tiempo práctico hecho de islotes incommensurables de duración, dotados de ritmos particulares, o sea el tiempo que apremia o atropella, según lo que se *hace* de él, es decir según las *funciones* que le confiere la acción que se realiza

Dado que todas las divisiones y subdivisiones que el observador puede registrar y acumular son producidas y utilizadas en situaciones diferentes y separadas en el tiempo, la cuestión de la relación que cada una de ellas mantiene con la unidad de nivel superior o, con más razón, con las divisiones o subdivisiones de los "períodos" a los que se opone, jamás se plantea en la práctica. La serie de momentos distribuidos según las leyes de la sucesión que construye el observador, guiado inconscientemente por el modelo del calendario, son su construcción y no características del acto.

Nada es, más sospechoso que el rigor de tantos esquemas de organización que dibujan los técnicos en gestión, dado que no se funciona en la practica el modelo puro y perfecto de estos técnicos. Esos esquemas deben ignorar en primer lugar lo arbitrario de todas las divisiones, y reemplazarlos por una sucesión fluctuante y variable, según las leyes que se operan *en el continuum de las relaciones* La imprecisión es sustancial a las nociones en su uso práctico (por oposición a los artefactos semiteóricos que la situación de encuesta de la ciencia positivista). El uso de palabras o de oposiciones que sirven para clasificar, o sea para *producir grupos*, depende de la situación y, más precisamente, de la función perseguida a través de la producción de clases: multiplicar o dividir, incluir o excluir.

#### *Incoherencia, practicidad, comodidad lógica*

Hay que reconocerle a la práctica una lógica que no es la de la lógica standard para evitar pedirle condenarse a extraerle incoherencias, o bien a imponerle una

coherencia forzada. El análisis de los diferentes aspectos estrechamente interdependientes, de lo que podemos llamar el efecto de teorización (sincronización forzada de lo sucesivo y totalización artificial, neutralización de las funciones y sustitución del sistema de productos por el sistema de los principios de producción, etc.) hace



aparecer, en negativo, algunas de las propiedades de la lógica de la práctica que por definición escapan a la captación teórica.

Esa *lógica práctica* - en el doble sentido del término- no puede organizar todos los pensamientos, las percepciones y las acciones por medio de algunos principios generadores estrechamente ligados entre ellos y que constituyen un todo prácticamente integrado, sino porque toda su economía, que reposa en el principio de la economía de lógica [en el sentido del ahorro de lógica], supone el sacrificio del rigor en beneficio de la simplicidad y de la generalidad y porque encuentra en la "politeta" las condiciones del buen uso de la polisemia.

Esto quiere decir que los sistemas simbólicos deben su *coherencia práctica*, es decir su unidad y sus regularidades pero también su imprecisión y sus irregularidades, incluso sus incoherencias, unas y otras igualmente *necesarias*. Las prácticas están inscritas en la lógica de su génesis y de su funcionamiento, dado que son el producto de prácticas que no pueden cumplir sus funciones prácticas sino en la medida en que involucran, en su estado práctico, principios que son no solamente *coherentes* -es decir *capaces de engendrar prácticas intrínsecamente coherentes al mismo tiempo que compatibles con las condiciones objetivas*- sino también *prácticas, en el sentido de cómodas, es decir*

*cómodamente dominadas y manejables, porque obedecen a una lógica pobre y económica.*

La captación sucesiva de prácticas que no se realizan sino en la sucesión, es lo que hace pasar inadvertida la "confusión de las esferas", como dicen los lógicos positivistas, que resulta de la aplicación, altamente económica pero necesariamente aproximativa, de *los mismos esquemas a universos lógicos diferentes*. Nadie se preocupa por registrar y confrontar sistemáticamente los productos sucesivos de la aplicación de los esquemas generadores: esas unidades discretas y autosuficientes deben su transparencia inmediata no solamente a los esquemas que se cumplen en ellas sino también a la situación aprehendida según esos mismos esquemas en una relación práctica.

La *economía de lógica* pretende que *no se movilice más lógica de la necesaria para los requerimientos de la práctica* y hace que el universo de discurso respecto del cual se constituye tal o cual clase, pueda permanecer implícito porque está implícitamente definido en cada caso en y por la relación práctica con la situación.

Dado que hay muy pocas posibilidades de que dos aplicaciones contradictorias de los mismos esquemas resulten confrontadas en un *universo de práctica* (más que un universo de discurso), la misma cosa puede, en diferentes universos de práctica, tener "cosas" diferentes y por lo tanto puede, según el universo, recibir propiedades diferentes, incluso opuestas.

Los universos de sentido que corresponden a diversos universos de práctica son a la vez cerrados sobre sí mismos - y por lo tanto al abrigo del control lógico por sistematización- y ajustados a todos los otros como productos blandamente sistemáticos de un sistema de principios generadores, prácticamente integrados que funcionan en los

más diferentes campos de la práctica.

En el extremo de la *lógica de lo más o menos y de lo impreciso* que acepta inmediatamente como equivalentes *palabras* sin mayor rigor, los esquemas generadores de prácticas son prácticamente sustituibles; es por eso que no pueden engendrar sino productos prácticos sistemáticos, pero de una coherencia aproximativa e imprecisa que no resiste la prueba de la crítica..

La afinidad de todos los objetos de un universo en el que el sentido está en todas partes y sobreabunda, tiene como fundamento o como contrapartida la indeterminación y la sobre determinación de cada uno de los elementos y de cada una de las relaciones que los unen: la lógica sólo puede estar en todas partes porque no está realmente en ninguna.

La práctica muchas veces opera una *abstracción incierta* que hace entrar el mismo símbolo en relaciones diferentes aprehendiéndolo bajo aspectos diferentes o que hace entrar aspectos diferentes del mismo referente en la misma relación de oposición; en otros términos, ella excluye la cuestión de la *relación bajo la cuales* aprehendido el referente (forma, color, función, etc.),

dispensándose así de definir en cada caso el criterio de selección del aspecto retenido y, *a fortiori*, de obligarse a atenerse continuamente a ese criterio.

Al nunca limitarse expresa y sistemáticamente a uno de los aspectos de los términos a los que religa, este modo de aprehensión toma en cada oportunidad a cada uno de ellos como un solo bloque, sacándole todo el partido posible al hecho de que dos "realidades" no se asemejan nunca por *todos* los aspectos sino que se asemejan siempre, al menos indirectamente (es decir por la mediación de algún término común), por *algún* aspecto.

El lenguaje de la semejanza global y de la abstracción incierta es aún demasiado intelectualista para expresar una *lógica que se efectúa directamente en la gimnasia corporal*, sin pasar por la captación expresa de los "aspectos" retenidos o descartados, de los "perfiles" semejantes o desemejantes. Suscitando una identidad de reacción en una diversidad de situaciones, imprimiéndole al cuerpo la misma postura en contextos diferentes, los esquemas prácticos pueden producir el equivalente a un acto de generalización que es imposible explicar sin recurrir al concepto, y ello es así aun cuando la generalidad actuada y no representada que se engendra en el hecho de actuar de manera semejante en circunstancias semejantes, pero sin "pensar la semejanza independientemente de lo semejante", que ahorre todas las operaciones que la construcción de un concepto exige.

#### *Las taxonomías prácticas*

Por qué la práctica es difícil de ingresar en taxonomías? El sentido práctico "selecciona" ciertos objetos o ciertos actos en función de "aquello de lo que se trata", - principio de pertinencia implícita y práctica -, y, por eso mismo,

algunos de sus aspectos y, reteniendo aquellos con los que tiene algo que hacer o aquellos que determinan lo que tiene que hacer en la situación que se tiene en consideración, o tratando como equivalentes objetos o situaciones diferentes, distingue propiedades que son pertinentes y otras que no lo son.

Así como a uno le cuesta captar simultáneamente, a la manera de los diccionarios, los diferentes sentidos de una palabra que uno puede movilizar fácilmente en la sucesión de los enunciados particulares producidos en situaciones singulares, del mismo modo los conceptos que el analista está *obligado* a emplear para explicar las identificaciones prácticas operadas por los actos, son totalmente extraños a la práctica, que ignora semejantes aglomeraciones de las acciones parciales de un mismo esquema y que se ocupa no de relaciones tales como arriba y abajo, o seco y húmedo, ni tan siquiera de conceptos, sino de cosas *sensibles*, consideradas *absolutamente* hasta en sus propiedades en apariencia más típicamente relacionales.

Las *taxonomías prácticas*, instrumentos de conocimiento y de comunicación que son la condición de la constitución del sentido y del consenso del sentido, no ejercen su eficacia *estructurante* sino en la medida en que ellas mismas son

*estructuradas* Las acciones tienen lugar, porque encuentran su razón de ser en las condiciones de existencia y en las disposiciones de agentes que no pueden permitirse la especulación lógica

#### *El acto, la reflexión y el lenguaje*

El logicismo inherente al punto de vista objetivista inclina a ignorar que la construcción docta no puede captar los principios de la lógica práctica sino haciéndoles sufrir un cambio de naturaleza: la explicitación reflexiva convierte una sucesión práctica en sucesión representada por un lenguaje que tiene otra lógica de construcción.

Desde el momento en que se reflexiona sobre la práctica, situándose así en una postura casi teórica, el agente pierde toda posibilidad de expresar la verdad de su práctica y sobre todo la verdad de la relación práctica con la práctica: la interrogación docta lo inclina a tomar sobre su propia práctica un punto de vista que ya no es el de la acción sin ser tampoco el de la ciencia, incitándolo a involucrar en las explicaciones que él propone de su práctica una teoría de la práctica que sale al encuentro del legalismo jurídico, ético o gramatical al que la situación de observador inclina.

Por el solo hecho de que ser interrogado (el práctico) sobre la razón de ser de su práctica, no puede transmitir lo esencial, a saber que *la propiedad de la práctica*

*es que ella excluye esta cuestión*: sus declaraciones no entregan esa verdad (accounting o dar cuenta) de la experiencia primera.

El hecho de que el sentido práctico no pueda funcionar *en vacío*, por fuera de toda situación, condena a la

irrealidad todas las encuestas por cuestionario que registran como productos auténticos las respuestas suscitadas por los estímulos abstractos de la situación de encuesta.

Al contrario de la lógica teórica la práctica excluye todo interés formal. El retorno reflexivo sobre la acción misma, cuando sobreviene (es decir casi siempre, en caso de fracaso de los automatismos), permanece subordinado a la prosecución del resultado.

Tampoco tiene nada en común con la intención de explicar cómo se ha alcanzado el resultado, y menos todavía de tratar de comprender la lógica de la práctica,

La idea de la lógica práctica, sin reflexión consciente ni control lógico, es una *contradicción en los términos*, que desafía la lógica standard. Esta lógica paradójica es la de todo *sentido práctico*: atrapada por *aquello de lo que se trata*, totalmente presente en el presente y en las funciones prácticas que ella descubre allí bajo la forma de potencialidades.

Es falso encerrar en conceptos una lógica que está hecha para prescindir del concepto; tratar como relaciones y operaciones lógicas las manipulaciones prácticas y movimientos del cuerpo

#### *Las dificultades de los teóricos standard*

Los profesionales del logos pretenden que la práctica exprese algo que pueda expresarse mediante el discurso, preferentemente lógico, y les cuesta pensar que se pueda arrancar una práctica al absurdo, restituirle su lógica de otro modo que haciéndole decir lo que no es preciso decir, proyectando sobre ella un pensamiento explícito que está excluido de ella por definición

No se puede explicar la coherencia práctica de las prácticas y de las obras sino a condición de construir modelos generadores que reproducen en su propio orden la lógica según la cual ella es engendrada, y de elaborar esquemas que hacen aparecer, sin frases ni paráfrasis, la sistematicidad de la práctica. No deja de ser cierto que se debe tener conciencia de la transformación que esos juegos de escritura teórica le hacen sufrir a la lógica práctica por el simple hecho de la explicitación

Si las prácticas y las representaciones son prácticamente coherentes, es porque son el producto del funcionamiento combinatorio de un número reducido de esquemas generadores unidos por relaciones de *sustituibilidad práctica*, es decir capaces de producir resultados equivalentes desde el punto de vista de las exigencias "lógicas" de la práctica. Si esta sistematicidad permanece borrosa y aproximativa, es que los esquemas no pueden recibir la aplicación cuasi universal que les es dada porque funcionan en *estado práctico*, es decir más acá de la explicitación

Producidos por la práctica en un determinado tipo de condiciones de existencia, los esquemas de percepción, de

apreciación y de acción que se adquieren mediante la práctica y se ponen en obra en estado práctico sin acceder a la representación explícita, funcionan como operadores prácticos a través de los cuales las estructuras objetivas de las que son el producto tienden a reproducirse en las prácticas.

## 11. ENFOQUE HOLOGRAFICO – BIOLOGÍA, COGNICIÓN

Fue expuesto por Chopra, D.(1991) y su hipótesis central es que

*una perspectiva reciente afirma que el mundo está compuesto de campos energéticos que provienen de un campo no manifiesto y subyacente. El espacio y el tiempo son parte de este campo. En perspectivas diferentes a ésta, mente y materia son entes separados e independientes. Conforme a esta perspectiva la mente y la materia son esencialmente lo mismo; la experimentación del campo, subjetivamente es la mente; y objetivamente en el mundo de objetos materiales.*

Dada nuestra mente-cuerpo, las experiencias sensoriales iniciales de los individuos han estructurado un compromiso consigo mismo de que éste es el límite de su universo. No se puede escapar de él, excepto una o dos pioneros que se las arreglan para salir

Este fenómeno se conoce como "compromiso cognoscitivo prematuro". Es un compromiso que hacemos con nuestro cuerpo–mente que finalmente estructura nuestra realidad.

*De manera que lo que vemos, es –básicamente - lo que nos enseñaron a ver, Si no nos dijeron que existe, entonces no existe para nosotros. El sistema nervioso se desarrolla como respuesta a los estímulos nerviosos. Eso crea una cierta percepción del mundo y esa percepción del mundo estructura un sistema de creencias.*

*Cómo se hace un sistema de creencias? A partir de lo que vemos, tocamos, oímos y olemos. Luego el sistema nervioso tiene una función: reforzar el sistema de creencias. De manera que el dicho "ver para creer", es al revés: "creer para ver". (Las observaciones del mundo, no son datos, sino son captos, los podemos capturar porque lo significamos, O al revés , lo que no podemos significar, no le registramos) De aquí que si no se cree en algo, no se le ve y no se le oye, no se le puede tocar, gustar, ni oler.*

Conforme esta perspectiva el Universo está compuesto por campos de fuerza y campos de materia que provienen de un sólo campo unificado. Estas fuerzas provienen de una única fuerza fundamental dentro de la naturaleza, el "campo unificado". Esto es igual a aceptar el esquema holográfico, integrador o sistémico. Y nosotros también somos parte de ello, porque es todo lo que hay.

*El espacio, el tiempo, todo lo que llamamos el universo material, se encontraría estructurado como resultado de la fragmentación y expresión de estas fuerzas naturales. Se denomina a este proceso "fragmentación simétrica" y su expresión es lo que denominamos "objetos materiales", separados unos de otros en espacio y tiempo.*

Consecuentemente, lo que se experimenta como materia es algo que sucede en la consciencia. Todo el mundo exterior se compone de campos energéticos y estos campos energéticos son *un sólo campo*. El espacio y el tiempo también son parte de este campo energético. De alguna manera este campo se fragmenta mediante la percepción y los esquemas taxonómicos mentales..

Un campo energético se puede convertir en experiencia de sonido, gusto, forma, color, etc. Luego, sucede el proceso de *etiquetado* ( en ingles *labeling*) que se lleva a cabo en nuestra propia consciencia; y así tenemos el mundo material que percibimos. Pero no es así realmente lo exterior. Sólo es así dentro de nuestra mente.

Candice Bert anterior Jefa de Biología Molecular en el Instituto Nacional de Salud (USA)

descubrió las endorfinas y consecuentemente los neuropéptidos. Fue quien demostró que cuando pensamos, o sentimos, o nos emocionamos, o deseamos algo, estos fenómenos se transforman inmediatamente en una molécula. Al comienzo, se creyó que esa molécula se formaba en el cerebro; y por eso se denominó neuropéptido. "Neuro" porque pertenece al cerebro y "péptido" porque se parece a las proteínas. Bert demostró que *las fluctuaciones de energía* en el campo en el que experimentamos un pensamiento, se transforman en ciertos péptidos en nuestro cerebro. Los llamó neuropéptidos. Es como se comunican las neuronas entre sí. Así es como se hablan las células en el cerebro. No lo hacen en lenguaje verbal, sino en el lenguaje de estos neuropéptidos, de estas sustancias químicas, de estas moléculas mensajeras del espacio interior.

Estos péptidos son como pequeñas llavecitas que entran en la superficie de otras células, donde hay pequeñas ranuras para ellas, como pequeñas cerraduras. Así es que, cuando uno tiene un pensamiento, éste se transforma en una molécula que es como una llavecita, la cual viaja, encuentra su cerradura, la abre, y entra en la misma. Una vez que entró en la cerradura, la célula recibe el mensaje. Estas cerraduras se llaman *receptores*, que creíamos que solo hay en el cerebro.. Pero lo que descubrió la Dra. Bert (que luego, confirmaron otros científicos), fue que existen receptores de estas moléculas de la mente, no sólo en las células cerebrales, sino en todas las células de todas partes. Cuando comenzaron a observar las células del sistema inmunológico, por ejemplo, las que protegen

contra el cáncer, las infecciones, etc., encontraron receptores de los mismos mensajeros químicos en las células T, en las células B, en los monocitos.

*En otras palabras, las células inmunológicas, las que protegen del cáncer y de las infecciones, están literalmente en contacto con cada pensamiento, emoción, concepto y deseo. Cada pequeña célula T y B del sistema inmunológico, produce las mismas sustancias químicas que produce el cerebro cuando piensa. Ahora podemos decir que las células inmunológicas son "pensantes". No son tan elaboradas, como lo es la célula cerebral que puede hacerlo en diversos idiomas, pero – con su alcance - piensa, siente, se emociona y desea, se alegra, se entristece, etc.*

Bert y otros científicos han descubierto que no sólo se trata de las células inmunológicas. Por donde quiera que uno mire, en el cuerpo, hay receptores de neuropéptidos. Pero ya no se les puede llamar neuropéptidos, porque no están confinados exclusivamente al sistema nervioso. Los produce el estómago, los intestinos, el colon, los riñones, las células del corazón. Así que cuando decimos, "lo siento en mis estómago", no estamos hablando simbólicamente, sino muy literalmente, ya que nuestros estómagos e intestinos producen las mismas sustancias químicas que nuestro cerebro cuando piensa. Lo mismo ocurre cuando decimos: "mi corazón está triste". No hablamos simbólicamente, el corazón realmente está triste También. Bert ha descubierto que el cuerpo produce ciertos péptidos que pueden bloquear los receptores que permiten la entrada en las células de los virus.

Bert, al igual que otros científicos que la han seguido, han demostrado por lo menos una cosa: que *tenemos un cuerpo pensante*. Que en realidad, cada célula del cuerpo es una célula consciente, viva, pensante. Que por lo tanto, *no podemos confinar la mente al cerebro, sino que está en cada célula del cuerpo*. Este es un gran salto, porque creíamos que la mente se encontraba solamente en el cerebro. Está en todo el cuerpo.

Si la pregunta ¿dónde aparece la idea?, respondemos que la idea estuvo primero en la cabeza, porque se tiene conciencia del pensamiento codificado en palabras Por ejemplo, "tengo sed". Por el contrario, la idea surge simultáneamente en todas las células del cuerpo. Cada célula del cuerpo dice "necesito agua", al mismo tiempo. No hay una secuencia, es un fenómeno de campo. ¿Dónde estaba la idea antes? En ningún lado. Era, simplemente una amplitud de probabilidades.

Y, antes de ser una amplitud de probabilidades, estaba en el campo de las posibilidades infinitas. Ese campo de posibilidades infinitas se convirtió en la amplitud de probabilidades: eso es la idea, o el comienzo de la idea. Y, una vez que se hizo idea, estaba en todos lados simultáneamente. Al comienzo, en ningún lado, y luego en todas partes simultáneamente. Esto es lo que son espíritu, mente y materia. Lo que llamamos espíritu o consciencia pura es el campo de infinitas posibilidades.

Lo que llamamos mente es la amplitud de probabilidades. Y lo que llamamos cuerpo, es simplemente una partícula congelada en el momento que le prestamos atención. Pero, nos confundimos con la partícula congelada en el momento de la atención y de ahí el temor de la mortalidad y todos los problemas de la vida.

*Ese momento congelado de atención, ese cuerpo físico, no es más que una mascarada. Porque, debajo de ese momento congelado de atención, está la amplitud de probabilidades y después de eso, está el campo de posibilidades infinitas que es lo que nosotros realmente somos. Eso es la consciencia.*

El cuerpo es un campo de ideas, en transformación, que se vuelven a crear como consciencia pura. Ese campo de consciencia, interactúa consigo mismo, se convierte en ideas en el cuerpo, y en su experiencia. No sólo es una sopa de energía. Nosotros transformamos esa sopa de energía en formas materiales, color, etc.,

La gran fuerza que mantiene unido el núcleo del átomo, es una fuerza muy grande y por eso da la impresión de que en verdad existe la materia. Cuando se logra desarticular esa fuerza, entonces ocurre la explosión nuclear, que es tan fuerte.

Creemos que sabemos todo y no le damos un espacio al misterio, a la posibilidad que lo percibido no sea comprensible (Pearce, 1994). Con este alcance, R. Tagore, filósofo y poeta de la India que ganó el Premio Nobel en 1928, y A. Einstein se

encontraron en las afueras de Berlín en 1930 y tuvieron la siguiente conversación:

*Einstein: hay dos concepciones diferentes acerca de la naturaleza del Universo: 1) el mundo, como una realidad dependiente de la humanidad, 2) el mundo, como una realidad independiente del factor humano.*

*Tagore: cuando el Universo está en armonía con el hombre eterno, éste lo conoce como verdad pero lo siente como belleza.*

*Einstein: esa es una concepción puramente humana de la naturaleza.*

*Tagore: no puede existir otra concepción. Este mundo es un mundo humano, y la concepción científica de la misma es también la del ser humano científico.*

*Einstein: Ahora sé, por qué soy más religioso que Ud.*

La posición que Einstein adopta en este dialogo, es la que el positivismo no acepta, Si todo tiene que tener explicación racional, explicación construida por seres humanos, no hay lugar al misterio de lo inexplicado aún. En cambio la religión acepta –aunque sea transitoriamente – que algunos campos de nuestra curiosidad no sean explicados, sean misteriosos.

## **12. BOSQUEJO DE UNA TEORÍA DE ACCIÓN EN GESTION**

De los enfoques expuestos, se desprende que la ciencia positiva es un producto de su historia de construcción, y no puede desprenderse de los esquemas estrechos con los que nació. Estos esquemas no pueden dar cuenta de lo contingente, de lo negociado, de lo gestionado. Por ello, incluye en su seno lo que denomina “teoría científica” siendo todos los demás mundos meras tecnologías o praxeología que dan cuenta del hacer pero no son ciencia (en su esquema)

A continuación se exponen en forma sintética algunos ejes de los conceptos más relevantes (se omiten algunos que fueron expuestos previamente a fin permitir vincularlos) - para una comprensión integrada de la acción práctica y la construcción de una teoría de la acción en gestión.



La integración de los conceptos –arbitrariamente seleccionados – se espera que permita actuar prácticamente. Estos conceptos seleccionados son: 1. Los multiparadigma en la verificación teórica y en la acción práctica; 2. Metodología; 3. Evitar el rechazo positivista; 4. La interrelación organización-contexto; 5. Mente y cuerpo; 6. Acción y percepción; 7. Acción comunicativa; 8. La visión crítica de la realidad. Los mecanismos no observables; 9. Restricciones de la empiria; 10. La inteligencia práctica; 11. La gestión de significados; 12. La metáfora del juego, 13. La práctica y el tiempo; 14. Incoherencia, practicidad, comodidad lógica; 15. Las taxonomías prácticas; 16. El acto, la reflexión y el lenguaje; 17. Enfoque holográfico

### **8.1. Los multiparadigma en la verificación teórica y en la acción práctica.**

El objeto de los paradigmas de la verificación y/o de interpretación de una proposición teórica es diferente (y complementario) del paradigma de la lógica y la acción con sentido práctico, para el cambio de las condiciones del contexto (y de las modificaciones y cambios mutuos entre los actores y sus contextos). De todos ellos se vale la gestión de organizaciones, en diferentes dominios de aplicación. . Es un error aplicar al análisis de situaciones de cambio, las propiedades de los paradigmas de verificación/interpretación y viceversa.

El notable éxito de las ciencias naturales en el establecimiento de principios generales puede ser atribuido, en gran medida, a la estabilidad general de los eventos en el mundo de la naturaleza. La velocidad de caída de los cuerpos o la composición de los elementos químicos, por ejemplo, son eventos altamente estables a través del tiempo. Son eventos que pueden ser recreados en cualquier laboratorio, 50 años atrás o 100 años a partir de hoy. Debido a que son tan estables, pueden realizarse amplias generalizaciones con un alto grado de confiabilidad, las explicaciones pueden ser probadas empíricamente y las transformaciones matemáticas pueden desarrollarse fructíferamente. Si los eventos fueran inestables, el desarrollo de las ciencias naturales se vería

dramáticamente impedido. Las leyes generales no podrían emerger. Si los eventos naturales fueran caprichosos, la ciencia natural sería reemplazada en gran medida por la historia natural. En gestión los eventos son inestables y no pueden recrearse en laboratorios.

Se debe evitar la distorsión teorista o intelectualista “que consiste en olvidarse de inscribir en la teoría del mundo que construimos, el hecho de que la misma es producto de una mirada teórica, de un «ojo contemplativo»” Se trata de la tentación típicamente intelectualista que tiende a concebir el mundo como un conjunto de significaciones que exigen ser interpretadas, y no como conjunto de problemas concretos que exigen soluciones prácticas.

### **8.2. Metodología**

En la ciencia se han construido teorías y métodos adecuados para comprender los observables que tienen estas

propiedades. El mundo de la vida tiene reglas diferentes que el de la ciencia positiva (ciencia normal en el positivismo es igual a legalidad), y más aún, son dos mundos diferentes.

En las disciplinas socio- organizacionales hay es una construcción de segundo grado con respecto al primer grado de la vida empírica organizacional; *vivir en el mundo académico es diferente que vivir en el mundo organizacional.* La realidad académica socio- organizacional es una realidad interpretada mientras que la vida organizacional es experiencial. *La explicación de la conducta social (entre ellas, la organizacional) debe comprender el significado de los datos que observa.* Alcanza esta comprensión mediante la descripción interpretada de los datos, *en términos de conceptos y reglas que determinan la percepción de la realidad.* Sin la comprensión de las reglas de juego no hay comprensión del comportamiento.

Esto es recogido por la “Etnometodología” según la cual la producción local del orden social y organizacional es producto de la actividad misma, o sea que el orden es producido por los participantes. Las realidades de la vida son concebidas como consistentes única y exclusivamente según las interpretaciones de los miembros (siendo miembros los que tienen un actuar y hablar común). No se trata de juzgar si los miembros tiene o no razón o verdad al interpretar la realidad como la interpretan. Lo que importa es investigar como los construyen, como los miembros forman las percepciones de sus circunstancias y como tales percepciones informan sus acciones. El investigador debe tratar los escenarios como idénticos a los modos como los miembros perciben tales rasgos. Tenemos que enfrentarnos con las diversas situaciones teniendo en cuenta los detalles concretos de tales situaciones, buscando todo el orden y el sentido que podamos encontrar en esos minúsculos detalles.

### **8.3. Evitar el rechazo positivista**

En lugar de rechazar del dominio científico las porciones del mundo observable que no entendemos, tal como lo hace el positivismo y otros paradigmas que califican a sí mismos como completos y acabados, es importante ampliar los

esquemas-perspectivas de nuestra comprensión para darles cabida. Démosle las llaves a esos mundos y abramos cerraduras en nuestros esquemas. Es el “ahora sé” de Albert Einstein.

De esta manera comprenderemos fenómenos empíricos excluidos de la ciencia tradicional. Al comienzo de su análisis, la comprensión no será completa, tal como fueron los inicios de la astronomía pre-galileana; con el tiempo y la persistencia en la comprensión, acabarán de formar parte de nuestro acervo científico. Las categorías “protociencia” o “no científicas” no son relevantes en la búsqueda de respuestas a los interrogantes humanos, por el contrario , implica establecer diferencias que se usan para reforzar la autoestima de los que se autocalifican de “científicos”.

### **8.4. La interrelación organización-contexto**

Es el caso de la relación sistemas-contextos en el interés de influir a éstos para que sirvan a propósitos mediante la acción. Por ahora actuamos muchas torpezas, porque no le hemos dado a la acción la relevancia que tiene en el proceso de gestión.

Toda organización no tiene límites definidos sino borrosos, o son sin límites y forman una unidad con su contexto. Esto es lo mismo que decir que solo tiene valor una visión global (holística) integrada de las interacciones entre una organización y su contexto. Es por ello que la última perspectiva incluida en este trabajo, es la holística. Es coincidente Merleau-Ponty (1999), según el cual “las propiedades del objeto y las intenciones del sujeto no solo están entrelazadas, sino que también constituyen una nueva totalidad” (en mi lenguaje, un ecosistema).

Para influir es necesario actuar prácticamente. Como hemos afirmado, la acción práctica requiere de lógicas no standard que sean manejables cómodamente, y la *economía de lógica* pretende que *no se movilice más lógica de la necesaria para los requerimientos de la práctica*. Esta economía de lógica acotada a lo necesario en la práctica, no es aceptada por los lógicos académicos standard, y por ello no se ocupan de la misma. Esta es la respuesta a la pregunta que nos hicimos al comienzo del trabajo, a saber, por qué la academia se ocupa tan poco de la acción práctica. En términos terrenales, el campo de la acción es diferente a los mullidos sillones pretendidos por los académicos standard.

Sin embargo, comprender esta lógica no standard – y no tratar de sobre imponer a la práctica una lógica de mayor complejidad que la requerida - permite comprender procesos no incluidos en la lógica de la academia tradicional. Es la aplicación del principio de la *variedad requerida* según el cual es necesaria ni más ni menos complejidad conceptual que la que requiere la acción de la cual se trate.

Del análisis comparativo de lógicas, hemos aprendido que la lógica standard no es aplicable a la gestión, ya que el fin de ésta no es conocer la verdad de

proposiciones, sino estimar la adecuación de las acciones a los fines perseguidos.

.Es necesario, para comprender las decisiones, entender las premisas éticas del decididor, y las premisas de preferencia según las cuales elige entre alternativas de acción.

## **8.5 Mente y cuerpo**

Por otro lado, hay que incluir el cuerpo (y sus múltiples complejidades) como parte de la mente. Hay una tensión entre ciencia y experiencia de gestión, y es por ello que en el aula académica no se puede reproducir la acción de gestión. . La ciencia es tan dominante en la cultura occidental, que le otorgamos autoridad explicativa aunque no sea corroborada por la experiencia cotidiana e inmediata.

Esta tensión se supera con la presencia plena de la mente en la experiencia corpórea cotidiana. Para ello es

necesario retirar la mente de sus teorías, preocupaciones y actitudes abstractas, para enfocarla en la experiencia. No hay un conocedor abstracto ("de sillón" le denominamos) de una experiencia que esté separado de la experiencia misma.

## **8.6. Acción y percepción**

Aprendimos que enacción consiste en que la acción es guiada perceptivamente (o sea, por los órganos y mecanismos de la percepción) y que las estructuras

cognitivas emergen de los modelos sensorio-motores que permiten que la acción sea guiada perceptivamente. Si bien estos conceptos tienen su origen en la biología de los individuos, las organizaciones tienen también sistemas perceptuales (se llaman "alertas tempranas" o en inglés "environmental scanning") y efectores operativos.

La actividad de la organización sólo es causada en cierto sentido por el estímulo de la situación, porque la actividad de la organización por sí sola ayuda a producir la situación que causa la actividad del contexto. En otras palabras, la conducta no está relacionada con el "sujeto" y el "objeto" como tales, sino con las dos actividades (es interactivo). Al hablar del proceso del comportamiento tenemos que abandonar la expresión actuar "sobre" (la organización actúa sobre el contexto o el contexto actúa sobre la organización); en este proceso el hecho central es el encuentro y la interpenetración de las actividades.

O sea que la organización recibe estímulos como consecuencia de su propia actividad, que es lo que se sugiere con la palabra enacción. Con respecto al contexto se señala que no somos amos ni esclavos de nuestro contexto. No podemos dar órdenes y el contexto obedecer, pero tampoco podemos decir que la organización se ajusta al contexto, porque esto sólo es una parte de la verdad.

*O sea que causa-efecto, estímulo-respuesta y sujeto-objeto son simplemente descripciones de momentos en un proceso.*

El punto de partida del enfoque enactivo es el estudio de cómo el perceptor puede guiar sus acciones en su situación local. Cómo las situaciones locales cambian constantemente – como resultado de la actividad del contexto y del perceptor -, y que el punto de referencia ya no es un mundo pre-dado sino el modo en que el "sistema nervioso" lo percibe. Las organizaciones tienen sistema nervioso isomórfico al humano, que eslabonan superficies sensoriales (cognición) y motrices (puesta en acción).

## **8.7. Acción comunicativa**

El concepto de acción comunicativa rescata dos conceptos centrales. Uno, es un concepto desarrollado por Goffman (1993): la acción dramática que hace referencia a que los participantes en una interacción constituyen cada uno para el otro un público, ante el cual se ponen a sí mismos en escena. El actor suscita en su público (su contexto) una determinada imagen o impresión de sí mismo. Es decir que no hay trabajo puro, sino trabajo más

escenificación de ese trabajo, o sea la imagen que el actor quiere generar acerca del trabajo (por ej. que trabaja mucho, o que se trata de un trabajo difícil, o que se realiza bajo extrema presión, etc.)

El otro es el propio de acción comunicativa (que recoge la tradición de la comunicación simbólica) que se refiere a la interacción mediada por símbolos buscando la influencia en el comportamiento del otro. La inclusión de la influencia es el aporte mayor de esta Teoría. Esta acción comunicativa está

contaminada de raíz por la influencia de factores socioculturales sobre la experiencia sensorial. Aunque existe una realidad independiente, esta externalidad sólo se vuelve cognoscible para la gente a través de la acción y mediación de nuestros 'intereses profundamente afianzados'.

En otras palabras, estos intereses determinan los aspectos bajo los cuales la realidad es objetivada y puede así hacerse accesible a la experiencia.. Son condiciones necesarias para que los sujetos capaces del habla y la acción puedan tener experiencias que puedan pretender objetividad. Y este concepto da nacimiento a la Escuela Crítica, dentro de la cual se encolumna no solo la acción perniciosa de la organización sobre su contexto o ecosistemas internos (en particular, sus empleados) y externos, sino también temas tales como las distinciones de género (antifeminismo) en el trabajo.

### **8.8 La visión crítica de la realidad. Los mecanismos no observables**

De acuerdo a los realistas críticos, la causalidad es identificable al explorar los mecanismos, o poderes, generativos subyacentes que producen los eventos. Es central en el proyecto del realismo crítico la identificación abstracta de las estructuras y mecanismos que, aunque no directamente observables, subyacen a y gobiernan los eventos de la experiencia y por tanto explican *por qué* ocurren las regularidades.

Son centrales en este enfoque los mecanismos generativos no observables y con poderes causales. Actúan siempre, aunque no los conozcamos, o los conozcamos mal. Dos ejemplos más. La ley de gravedad no es visible, pero actúa en el mundo físico. En el mundo humano y organizacional, los valores y las emociones no son visibles, y actúan.

### **8.9 Restricciones de la empiria**

Asimismo, dado que los contextos no son infinitamente moldeables, *las restricciones de la realidad espacio-temporal proveen un mecanismo de retroalimentación a las decisiones, que permite la evaluación de la eficacia práctica de nuestros 'sistemas cognitivos' y 'redes de esquemas' decisorios*

El criterio pragmático opera en tanto la gente ajusta y rechaza esquemas cuando la práctica se ha ejecutado y las expectativas se perciben como habiendo sido violadas. Si una decisión permite a la gente interactuar satisfactoriamente con sus entornos social y natural, entonces es reforzada, pero si esos entornos se vuelven impredecibles, entonces la teoría es socavada y es probable que cambie.

### **8.10. La inteligencia práctica**

Y este es el *mecanismo de construcción de la inteligencia práctica*. Es la acumulación del conocimiento (que se aplica reflexiva o irreflexivamente) de

decisiones que puestas en acción en el pasado, han permitido interactuar satisfactoriamente con el contexto.

La práctica puede demostrar que una intervención particular es eficaz en relación a ciertos fines particulares, aunque el mecanismo causal por el que la intervención funciona todavía no está claro, y debe ser construida socialmente una explicación teórica completa

### **8.11. La gestión de significados**

En esta dinámica juega un rol central la habilidad de un grupo portador para persuasivamente ‘administrar los significados’ de las comunidades de gestión.. Es central en tales prácticas la manipulación de “los símbolos de conocimiento mutuamente aceptables en el curso de actuaciones convincentes” como para instilar una imagen positiva en las percepciones de los gerentes superiores de las organizaciones.

La gestión está moldeada en la definición de problemas, al punto que en sí misma está construida en el proceso de definición de problemas... La cultura profesionalizada del conocimiento construye problemas en respuesta al contexto de intereses públicos y mediáticos. La construcción de problemas es un proceso dinámico que involucra muchos actores sociales que definen, negocian y por tanto construyen problemas.

Yendo mucho allá que el concepto de racionalidad limitada, se postula como principio generador de las prácticas una intencionalidad sin intención, una regularidad sin sumisión consciente a una regla, una racionalidad sin cálculo y una causalidad no mecanicista.

Es decir, se trata de descartar, no sólo la explicación mecanicista por la determinación de estructuras inconscientes u objetivas, sino también el modelo consensual de la sumisión a reglas, normas y valores que se impondrían desde el exterior, o, a la inversa, el principio de agregación de decisiones individuales y racionales postulado por el individualismo metodológico.

### **8.12 La metáfora del juego**

Se introduce 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”*

La condición esencial para acceder al juego organizacional es el poder, dado que la capacidad de jugar es solidaria con los recursos del juego que se posee.

### **8.13 La práctica y el tiempo**

La práctica se desarrolla en el tiempo y tiene todas sus propiedades, como la irreversibilidad, que destruye la sincronización; su estructura temporal, es decir su ritmo, su tempo y sobre todo su orientación, es constitutiva de su sentido:

Toda manipulación de esa estructura, por más que se trate de un cambio menor de aceleración o disminución de la velocidad, le hace sufrir una desestructuración que no puede reducirse al efecto de un simple cambio de eje de referencia. Debido a su total estrecha vinculación con respecto a la duración, la práctica está ligada al tiempo, no solamente porque se juega en el tiempo, sino también porque ella juega estratégicamente con el tiempo.

### **8.14 Incoherencia, practicidad, comodidad lógica**

Hay que reconocerle a la práctica una lógica que evite pedirle condenarse a extraerle incoherencias, o bien a imponerle una coherencia forzada. El análisis de los diferentes aspectos estrechamente interdependientes, de lo que podemos llamar el efecto de teorización hace aparecer, en negativo, algunas de las propiedades de la lógica de la práctica que por definición escapan a la captación teórica.

La *economía de lógica* pretende que *no se movilice más lógica de la necesaria para los requerimientos de la práctica* y hace que el universo de discurso respecto del cual se constituye tal o cual clase, pueda permanecer implícito porque está implícitamente definido en cada caso en y por la relación práctica con la situación.

Dado que hay muy pocas posibilidades de que dos aplicaciones contradictorias de los mismos esquemas resulten confrontadas en un *universo de práctica* (más que un universo de discurso), la misma cosa puede, en diferentes universos de práctica, tener *“cosas”* diferentes y por lo tanto puede, según el universo, recibir propiedades diferentes, incluso opuestas.

Un ejemplo de la incoherencia (según la lógica standard) es el siguiente: *el Cardenal Jean Marie Lustiger, Cardenal Arzobispo de París, recientemente (mayo de 2011) fue enterrado, a los 81 años.. El funeral del Cardenal Lustiger, celebrado*

*en la Catedral de Notre Dame, comenzó con la canción del Kadish, el rezo judío por los muertos. Hijo de padres judío polacos, a los 13 años fue escondido para evitar la ocupación nazi, y se convirtió al catolicismo. Algunas de sus observaciones son las que siguen: "He nacido judío, y me mantengo judío. Para mí, la vocación de Israel es traer luz a los pueblos. Esta es mi esperanza y creo que la Cristiandad es el medio para lograrlo. Decir que no soy más judío, es negar a mi padre y a mi madre, mis abuelos y mis abuelas. Soy tan judío como todos los miembros de mi familia que fueron masacrados en Auschwitz y otros campos de exterminio". En 1970 tuvo una crisis espiritual provocada por el persistente antisemitismo en Francia. Estudio Hebreo y consideró emigrar. Dijo "creo haber terminado lo que tenía que hacer aquí, y que podría encontrar nuevos sentidos en Israel. Lo que los cristianos cree, lo han obtenido por medio de los judíos".*

Más que una incoherencia, es un ejemplo que en la acción humana la regla de "no contradicción" no funciona.

### **8.15 Las taxonomías prácticas**

El sentido práctico "selecciona" ciertos objetos o ciertos actos en función de "aquello de lo que se trata", - principio de pertinencia implícita y práctica -, y, por eso mismo, algunos de sus aspectos y, reteniendo aquellos con los que tiene algo que hacer o aquellos que determinan lo que tiene que hacer en la situación que se tiene en consideración, o tratando como equivalentes objetos o situaciones diferentes, distingue propiedades que son pertinentes y otras que no lo son.

### **8.16 El acto, la reflexión y el lenguaje**

Desde el momento en que se reflexiona sobre la práctica, situándose así en una postura cuasi teórica, el agente pierde toda posibilidad de expresar la verdad de su práctica y sobre todo la verdad de la relación práctica con la práctica: la interrogación docta lo inclina a tomar sobre su propia práctica un punto de vista que ya no es el de la acción sin ser tampoco el de la ciencia, incitándolo a involucrar en las explicaciones que él propone de su práctica una teoría de la práctica que sale al encuentro del legalismo jurídico, ético o gramatical al que la situación de observador inclina

### **8.17 Enfoque holográfico**

Realizaremos y comprenderemos la práctica, si no seguimos el enfoque analítico positivista, que separa mente de cuerpo, teoría de práctica, percepción de acción, valores de decisiones, actor de sistema, y organización de contexto, etc.. Un enfoque integrado, permite ver las interrelaciones entre las variables artificialmente separadas, o sea, construir un mapa conceptual de la situación y su devenir.



## 7. REFERENCIAS

- Andersen P. A.** (1999) *Nonverbal communication: forms and functions* Mayfield Pub. California.
- Bourdieu P.** (2007) *El sentido practico* - - Buenos Aires : Siglo XXI Editores **Bourdieu P.** (1999) *Razones prácticas*. – Editorial Anagrama, Barcelona.. **Bhaksar R.** (1978) “*A realist theory of science*”, Leeds Books, Londres
- Caballero Romero J. J.** (2007) “*Etnometodología: una explicación de la construcción social de la realidad*” , y “*Entrevista a H. Garfinkel*”, en *Serie de Publicaciones del IIATA No.6. Universidad Nacional de Rosario. Argentina*
- Chopra, D.**(1991) *Mente y cuerpo como campos energéticos*. Seminario dictado en New York.
- Costa J.** (1999), *La comunicación en acción*, Paidós, Buenos Aires.
- Duetsch K.,** (1985) *Los nervios del Gobierno*, Fondo de Cultura Económica, México,
- Gergen K.** (2007) *Construccionismo social: aportes para el debate y la práctica* Universidad de Los Andes, Chile.
- Follet M.P.** (1924) *Creative experience*, Longmans, New York
- Goffman E.** (1993) *La presentación de la persona en la vida cotidiana*", Amorrortu, Buenos Aires,
- Habermas, J.** (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Taurus, Madrid
- Levy A. R. y Wilensky A.L.** (1987) *Como hacen los que hacen*, Ed. Tesis., Buenos Aires.
- Maturana H.** *Biología de la cognición y la epistemología*, Ed. Universidad de la Frontera, Temuco, Chile
- Merleau-Ponty, M.** (1999), *Fenomenología de la percepción*, Editorial Altaya, Barcelona,
- Morgan, G.**(1990) *Imágenes de la organización*. Alfaomega
- Nonaka I. y Takeuchi H.** (1999) *La organización creadora de conocimiento*, Oxford University Press. Mexico
- Parker M.**(1993) “*Life after Jean Francois*” en J. Hassard y M. Parker, “*Postmodernism and organizations*”. Londres. Sage.
- Pavesi P. F. J.**(1994) – “*Lo normativo y lo descriptivo y su conflicto en las praxiologías: el caso de las teorías de la utilidad*”. Buenos Aires: Instituto de Investigaciones Administrativas, F.C.E- U.B.A Tesis Doctoral,
- Pearce W. B.** (1994) “*Interpersonal communication*” Harper Collins Pub. New York
- Putterman L.** (ed.) (1994) *La naturaleza económica del mercado*, Alianza edit. Madrid.
- Sayer A.** (1992) “*Method in social science: a realist approach*”, Londres, Routledge
- Schein E. H.** (1994) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza Janes Ed. S. A. Barcelona.
- Schuster, F.G.** (1986) “*Explicación y predicción*”, CLACSO, Buenos Aires
- Serlin J.** (1996) *Comunicación organizacional*, CECE, FCE/UBA, Buenos Aires. **Serlin J.** (1999) *Enfoques de la elección racional e institucional en administración y economía*, UNGS, Buenos Aires
- Serlin J.** (2002) “*Significados, conocimiento organizacional, aprendizaje y competitividad en contextos turbulentos y ambiguos*” FCE/UBA, Instituto de Investigaciones Administrativas. Buenos Aires.
- Serlin J.** (2010), “*Conocimiento de la gestión de las organizaciones*”, FCE/UBA/Doctorado/Tesis. Buenos Aires
- Stiglitz, Joseph E.** (1987). "Principal and agent", *The New Palgrave: a Dictionary of Economics*, v. 3,
- Varela F. J.** (1990) *Conocer*, Gedisa, Barcelona

**Varela F. J., Thompson E. y Rosch E.** (1992) De cuerpo presente, Gedisa, Barcelona..

**Varela F. J. y Hayward J. W. (1997)** “Un puente para dos miradas” .Granica. Chile

**Weick K.** (1995) Sensemaking in organizations, Sage, Londres

**Williamson O. E.** (1989), Las instituciones económicas del Capitalismo. Fondo de Cultura Económica, México