

ISSN Digital 1852-0774

DOCUMENTOS
DE TRABAJO
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN
Administración Pública

Año 14 Número 2 Volumen 21 Diciembre 2014

**"Método cualitativo aplicado a la gestión de
organizaciones (Compilación 3)"**

J. Serlin (Director); A. Fassio; C. Altschul; A. Estévez; R. Rojas Breu; M.
Arriaga; R. Oviedo; G. Ruty

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 14 N°2 Volumen 21 - Diciembre 2014
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

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

Centro de Investigaciones en Administración Pública

Director: Dr. Isidoro Felcman

Secretario Académico: Dr. Gustavo Blutman

Coordinador Técnico: Lic. Federico Damián Genera

"Método cualitativo aplicado a la gestión de organizaciones (Compilación 3)"

J. Serlin (Director) ; A. Fassio; C. Altschul; A. Estévez; R. Rojas Breu; M. Arriaga; R. Oviedo; G. Rutty

-
- Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar
 - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

INDICE

- a) **“Abordajes cualitativos como propuestas de indagación sobre la incorporación de conocimiento en organizaciones ejecutoras de políticas públicas” A. Fassio; G. Ruty**
- b) **“Peculiaridades de la investigación de mercados en línea” M. Arriaga; R. Oviedo**
- c) **“El deseo de la estrategia” R. Rojas Breu**
- d) **“Hombres en ciernes, organizaciones en ciernes” C. Altschul**
- e) **“La metáfora como puente disciplinar en la gestión de organizaciones” J. Serlin**
- f) **“La etnografía organizacional: Conceptos y casos” J. Serlin**

Diciembre 2014

Abordajes cualitativos como propuesta de indagación sobre la incorporación de conocimiento en organizaciones ejecutoras de políticas públicas

Autoras: Adriana Fassio y María Gabriela Ruty

Introducción

Uno de los elementos clave para el éxito de una política es la instalación en las organizaciones ejecutoras de nuevas capacidades que puedan dar cuenta de las nuevas metas planteadas en forma sostenida y no circunstancial. Es recurrente la preocupación, al finalizar los programas, por el conocimiento lo que las organizaciones lograron a partir de la intervención. Este fenómeno, que se denomina aprendizaje organizacional, constituye algo más que la sumatoria de los aprendizajes individuales de sus miembros. A partir del aprendizaje las organizaciones mejoran su conocimiento, sus prácticas y la calidad de las prestaciones brindadas, a partir del fortalecimiento de sus debilidades y la profundización de sus fortalezas.

En este trabajo se reflexiona sobre la puesta en juego de abordajes cualitativos para, a partir de una instancia original de evaluación organizacional, obtener información relevante en relación a los aprendizajes organizacionales de las organizaciones participantes en la ejecución de una política pública que se ejecuta a nivel nacional orientada a la población de mayor edad

1.- Acerca del concepto de aprendizaje

Antes de explorar el concepto de *aprendizaje organizacional*, vamos a referirnos en este artículo al primero de los términos de este concepto y recoger lo que se dice del aprendizaje desde el campo de la psicología del aprendizaje, emparentado con las prácticas de educación.

Para Davini (2008) el aprendizaje es una función importante de la persona, buena parte de lo que somos sabemos y hacemos es resultado del aprendizaje a lo largo de la vida. Los seres humanos necesitan aprender siempre, a lo largo de toda su vida, para satisfacer necesidades, adquirir herramientas prácticas de conocimiento, de comunicación y de acción para la interacción social y adecuarse a las circunstancias cambiantes, individuales y del contexto. Es así que postula que el aprendizaje es indisoluble de la necesidad de adaptación, ajuste e intercambios con el mundo.

Una de las características de esta adaptación, a la que se refiere la autora, es que es activa, las personas necesitan aprender para incorporarse y participar en la vida social; al hacerlo, lo hacen creativamente, es decir incluyendo y expresando características y modalidades personales, afectivas, cognitivas y de acción. Es decir, es activa por lado y por otro no es neutra, si no que está plagada de subjetividad.

Davini (2008) define el aprendizaje, como *algún cambio o modificación en las conductas previas de un individuo siempre que éste no sea el resultado de la maduración o cambios vitales*. Aprender es necesario para lograr una adaptación activa al medio, desarrollando capacidades para extraer de él las máximas posibilidades y para expresar necesidades y potencialidades personales. Estas conductas abarcan tanto sus manifestaciones externas como internas. Muchos aprendizajes se desarrollan de modo espontáneo, sin que medie una intervención consciente e intencional de otra persona que enseñe, pero aún así, todos los aprendizajes humanos se desarrollan con la influencia del medio, ya sea otras personas como lo que se aprende en forma espontánea (por ejemplo la imitación de comportamientos de otros). Un importante caudal de aprendizajes desarrollados a lo largo de la vida

requiere de la actividad intencional de otros que enseñen, sin embargo, no nos detendremos exclusivamente en ese tipo de aprendizaje en este artículo.

La preocupación por el aprendizaje como objeto de estudio data al menos de la primera mitad del siglo pasado donde se comienzan a sistematizar las primeras teorías del aprendizaje, cuyo objeto era describir y explicar cómo las personas aprenden, en especial vinculados al campo educativo, donde la preocupación central fue poder comprender los procesos por los que aprenden las personas proporcionando las claves para la enseñanza (Sacristán, 1992). El énfasis en estos estudios estaba puesto en la descripción de la génesis del aparato cognitivo de las personas y cada una de estas teorías postula una explicación acerca de la manera en que las personas aprenden. El autor describe las notas centrales de cada visión del aprendizaje.

Para Dewey (1933), uno de los padres de la pedagogía moderna, se aprende a pensar a través de la experiencia genuina con la realidad, nadie enseña como pensar. El aprendizaje se realiza a través de la práctica y la solución de problemas reales. Los pasos para la solución de problemas serían: a) localización del problema: captación de la situación problemática, b) formulación precisa del problema: delimitación del problema en la mente del sujeto, c) tentativa de solución: dar inteligentemente soluciones posibles, d) desarrollo o ensayo de soluciones tentativas y e) aceptación o rechazo de la hipótesis.

Skinner (1958) desarrolla la *Teoría del condicionamiento operante*. Para Skinner existe una serie de respuestas que el sujeto lleva a cabo frente a estímulos del medio. Si al tiempo que surge una determinada respuesta aparece un estímulo que es reforzante, entonces ese estímulo tendrá capacidad para evocar de nuevo esa respuesta. El refuerzo provoca la capacidad para fijar respuestas y orientarlas al patrón de respuesta que se tiene como objetivo. Aprender desde esta perspectiva es un proceso de eslabonamiento de conductas, tomando como base un repertorio de respuestas que el sujeto selecciona dentro de la reserva refleja.

Para Piaget (1969) (uno de los principales teóricos del *constructivismo*) el conocimiento es una creación que el sujeto obtiene al aprehender con sus esquemas un objeto, lo que siempre supone una determinada actividad o investigación sobre el objeto, considerando que la acción está en la base del desarrollo de la inteligencia, partiendo de la acción motórica todo el desarrollo intelectual. La enseñanza exitosa será aquella que estimule la actividad experimental del sujeto con los objetos.

Ausubel (1970) desarrolla la *Teoría del aprendizaje significativo* que supone que la captación del significado potencial que tiene un determinado contenido científico es un proceso en el que el sujeto que aprende presenta una significación subjetiva a esa significación lógica potencial que tienen los contenidos. La captación significativa por parte del sujeto está en función pues de la estructura mental del individuo en un momento dado de los elementos relevantes de la misma. Las capacidades de un aprendiz, el bagaje de sus experiencias y conocimientos, la organización de éstos son la red que sirve para convertir el significado lógico en un significado psicológico.

Bruner (1966) incorpora la noción *del Aprendizaje como descubrimiento*. No se restringe el descubrimiento al acto de encontrar algo no conocido hasta ese momento, sino que se incluyen todas las formas de obtener conocimiento por sí mismo, por el uso de la inteligencia de cada una. El descubrimiento vendría a ser una reordenación o transformación de la evidencia, y en este sentido toda adquisición significativa en el aprendizaje puede interpretarse como un descubrimiento personal, aunque objetivamente no aporte nada nuevo a la cultura. Según esta perspectiva la enseñanza se plantea como una permanente solución de problemas.

Si bien cada una de las teorías clásicas postularon una relación con el medio, el aprendizaje siempre se caracteriza como un fenómeno individual, sin embargo estudios recientes descubren un panorama nuevo respecto del rol del medio. El aprendizaje es resultado de un proceso activo, participativo y social, no solo en las actividades que involucran socialmente a grupos de personas, sino también en el proceso de adquisición cognitiva individual, en el que es innegable el papel del ambiente y la relación con otros. Davini(2008) destaca que hoy existe un importante acervo de conocimientos y de experiencias que muestran que lo individual y lo social son aspectos integrados en una sinergia: un polo potencia al otro (Argyris, 1993; Bandura, 1989; Bateson, 1998; De Vries, 1997; Gardner, 1988; Grenno, 1997; Perkins, 1993.)

Los especialistas en educación observan que este nuevo enfoque en relación con la concepción del aprendizaje social tiene implicancias directas en materia de enseñanza. Y se produce en distintos ámbitos, la familia, el grupo de pares, las herramientas culturales, las organizaciones sociales, o la sociedad en general. Se entiende el aprendizaje como un sistema en el cual el aprendizaje individual indisolublemente requiere de la participación social de otros, del ambiente y de los productos culturales mediadores. Lo individual y lo social se entretajan.

Es así, que en una revisión sobre las recientes teorías de aprendizaje (Biddle, 2000) se identifican tres grandes líneas de abordaje, los estudios que parecen tener una orientación principalmente psicológica, los estudios de orientación sociocultural, y los estudios de orientación lingüística o sociolingüística. Estas teorías destacan el papel de las relaciones sociales, la comunidad y la cultura en la cognición y el aprendizaje. De estos tres nos interesa explorar los estudios que categorizan como de orientación sociocultural en los que el aprendizaje es entendido como un proceso social que ocurre en contextos sociales entre los individuos más que en ellos mismos.

Para Lave (1991) la mente y la racionalidad no son conceptos que puedan considerarse separados de las actividades y ámbitos en los que se pueden identificar. Es un error centrarse en los alumnos como individuos que construyen sus propios conocimientos y los almacenan en la memoria como representaciones mentales incorpóreas. Los conocimientos no se distinguen del proceso cognitivo. Las personas no se distinguen de las actividades y el medio social en el que actúan y los procesos de la mente varían según el ambiente. De acuerdo a esta autora, que estudió los procesos de aprendizaje en distintas culturas, los procesos de adquisición de conocimiento es la forma en que las personas se hacen miembros de una comunidad en particular. Expresa así el concepto de “comunidad de práctica” como un grupo de personas a las que se les reconoce una experiencia especial en alguna área de la práctica cultural significativa (por ejemplo las parteras, los jugadores de fútbol, los profesores).

En este abordaje la persona y la actividad social no se distinguen entre sí. El razonamiento y el aprendizaje no se consideran una actividad de la mente aislada, sino una parte o el resultado de la interacción social, de ahí que la enseñanza es una actividad de los “veteranos” que utilizan su habilidad y sus conocimientos para ayudar a los “novatos” a participar de ellos. Es a través del aprendizaje que la comunidad se recrea.

Otros de los autores que se mencionan dentro de esta línea de trabajo es Rogoff, que igualmente que Lave define que el aprendizaje es una función del cambio de roles que un sujeto desarrolla en una comunidad del rol de aprendiz a experto.

Es interesante destacar al pensar indagar sobre el concepto de aprendizaje organizacional como los especialistas en educación señalan que ha habido una evolución del concepto donde cobra vigencia la dimensión social en los procesos de aprendizaje. Corresponde entonces, indagar qué es lo que se entiende por aprendizaje invirtiendo el polo del enfoque y situándonos dentro de la organización. ¿A qué nos referimos cuando abordamos el concepto de aprendizaje organizacional?

2.-Explorando el fenómeno de aprendizaje organizacional

Se explora en este punto distintas concepciones presentes en la bibliografía sobre aprendizaje organizacional. Todavía en la actualidad (Fiol & Lyles, 1985) no existe una definición única de aprendizaje organizacional y si bien las organizaciones se relacionan con su entorno e intentan adaptarse a él, esta adaptación no constituye necesariamente un aprendizaje.

Cortés Ramirez y Zapata(2008) señalan que es usual que los trabajos sobre aprendizaje organizacional inicien sus líneas mencionado a Argyris y Schon, cuyo trabajo *Organizational learning*, sienta las bases de los desarrollos sobre aprendizaje organizacional a través de los conceptos de **aprendizaje de bucle simple y doble**. El autor entiende el aprendizaje como un concepto de acción (la acción da forma al mundo).

Según Argyris(1999) las organizaciones cobran vida a través del pensamiento y la conducta de individuos que funcionan como agentes de la organización y que crean el comportamiento organizacional mediante el que se hace el trabajo. Las personas dirigen su comportamiento a través de las *teorías de acción*, o *programas maestros*. Los *programas maestros* son las teorías que suministran a los actores las estrategias que deben usar para lograr los efectos buscados. Las teorías para la acción son gobernadas por una serie de valores que constituyen el marco para las estrategias elegidas. Los programas son teorías que les dicen a los actores las estrategias que deben realizar para lograr los efectos buscados

El aprendizaje se da en las organizaciones cuando se detectan y corrigen errores. Un error es cualquier falta de correspondencia entre intenciones y consecuencias efectivas. Hay dos maneras de corregir los errores, cambiar la conducta o cambiar el programa subyacente o programa maestro que llevan los individuos. Cuando se produce esto, se realiza un *aprendizaje doble*. Si la conducta cambia sin cambiar el programa maestro, la corrección fracasará.

2.1.-El aporte de Nonaka y Takeuchi una revisión histórica del fenómeno de aprendizaje organizacional en las distintas teorías organizacionales y su aportación original:

Nonaka y Takeuchi presentan un interesante análisis del lugar del conocimiento en los desarrollos de las teorías organizacionales desde los primeros desarrollos hasta nuestra época en la que postulan su propia teoría sobre aprendizaje organizacional, remarcando la centralidad del fenómeno en las organizaciones en nuestro tiempo.

En su rastreo a través de la historia reciente sobre la conceptualización del proceso de aprendizaje en las organizaciones (Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Takeuchi, & Umemoto, 1996; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000; Nonaka, Umemoto, & Senoo, 1996) se reconoce que en el marco de la *Administración Científica* podemos encontrar un primer intento de capitalizar los saberes en beneficio del trabajo, es así que se intentaron conocer los mecanismos por los cuales convertir las habilidades y las experiencias de los trabajadores en conocimiento científico objetivo, sin embargo no se tuvo en cuenta considerar las experiencias y los juicios de los trabajadores como fuente de nuevo conocimiento.

Posteriormente y como resultado de los avances de Mayo y la Escuela de las Relaciones Humanas, se sostuvo que los administradores debían desarrollar habilidades humanas y sociales para facilitar la comunicación interpersonal en el seno de los grupos formales e informales de la organización de trabajo. La teoría de las relaciones humanas sugiere que los factores humanos desempeñan un papel significativo en el incremento de la productividad, a través del mejoramiento continuo del conocimiento práctico con que cuentan los trabajadores en la planta de producción. A partir de ello hubo esfuerzos por unificar ambas corrientes epistemológicas. El conocimiento es fundamental para asegurar la racionalidad cooperativa debido a nuestra limitada capacidad para procesar la información. Se reconoció la importancia de la integración de los procesos lógicos y no lógicos de la actividad mental humana, del conocimiento científico y conductual y de las funciones administrativas y morales de los ejecutivos. Luego Simon afirmó que nuestra habilidad para procesar información en un período corto es limitada y concibió la organización como una máquina de procesamiento de información.

Cohen, March y Olsen (1972) y March y Olsen (2005) enfrentaron el paradigma simoniano con su modelo de organización en el que se pone en evidencia la naturaleza irracional y ambigua de la resolución de problemas y la toma de decisiones del ser humano. Por eso afirman que la organización es un sistema de percepción que asigna, retrospectivamente, un significado de lo que sucedió como un sistema de planificación y de toma deductiva de decisiones.

Luego se desarrollaron los modelos de la administración estratégica, con un marco teórico que tenía por objeto ver como las empresas crean y mantienen sus ventajas competitivas. Este modelo es una teoría sistemática que consiste en examinar todas las actividades de una compañía y la manera en que se relacionan (modelo de cadena de valor).

Los modelos relacionados con la cultura (Schein, 1992) afirman que es necesaria una experiencia compartida que dé lugar a la visión compartida, por lo que al ser considerada algo seguro se transforma en inconsciente. Nonaka y Takeuchi sostienen que se desconoce la capacidad creativa del ser humano: se ve al ser humano como procesador de la información y se considera que la organización se relaciona de modo pasivo con el medio ambiente con lo que se ignora su potencial para cambiar y crear.

Se realizaron nuevos intentos a partir de los años 80 de construir prácticas sistémicas para administrar la propia transformación; aprendizaje como dos tipos de actividades a) obtener los conocimientos para resolver problemas específicos en base a premisas existentes (aprendizaje de un solo ciclo) y aprendizaje de doble ciclo a partir de establecer nuevas premisas (Schon y Argyris). Se identifican impedimentos de aprendizaje organizacional por lo que se propone "la organización que aprende" como modelo práctico. Una organización que aprende es un lugar donde las personas descubren como crean su realidad y como pueden cambiarla (Senge, 2005). La crítica que llevan adelante Nonaka y Takeuchi es que no se incluye que el desarrollo del conocimiento es aprendizaje; dado que desde la concepción conductual estímulo-respuesta los autores utilizan la metáfora del aprendizaje individual; el proceso de cambio organizacional como un proceso adaptativo influido por experiencias pasadas; la dificultad de implementar aprendizajes de doble ciclo, que desde su punto de vista no es una tarea especial sino que es una actividad cotidiana en la organización.

Nonaka y Takeuchi (1995) plantean un modelo dinámico de creación de conocimiento que se fundamenta en el supuesto crítico que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito. Denominan **conocimiento tácito** a los conocimientos prácticos subjetivos que poseen las personas por estar inmersas en una actividad

por un período prolongado y no son fáciles de transmitir. Definen **conocimiento explícito** o formal a aquel que está compuesto por reglas, fórmulas especificaciones y es fácil de transmitir a otros.

A esta interacción de conocimiento tácito a explícito se la denominan **conversión del conocimiento**. Debemos aclarar que dicha conversión es un proceso social entre individuos y no está confinada al interior de un individuo por lo tanto, en este proceso de conversión social los conocimientos tácito y explícito se expanden tanto en cantidad como en calidad. Supone las etapas de socialización (de tácito a tácito); combinación (de explícito a explícito); interiorización (de explícito a tácito) y de exteriorización (de tácito a explícito).

Las fases del modelo de creación del conocimiento organizacional son: 1) compartir el conocimiento tácito; 2) el conocimiento tácito compartido por un equipo autoorganizable es convertido en explícito a partir de la creación de un nuevo concepto (es similar a la exteriorización). 3) El concepto creado es justificado en la que la organización determina si tiene sentido desarrollar este nuevo concepto. Después de ser aceptado en la fase 4) se convierte en un arquetipo, que puede ser un nuevo prototipo o un mecanismo operacional si es una innovación abstracta. La última fase es en la que se distribuye el conocimiento creado, como la distribución cruzada del conocimiento (a otras personas de la misma división; a través de otras divisiones; y a grupos de interés externos).

El modelo que se propone (Glisby & Holden, 2003) debe ser usado con cautela en la medida que no tiene aplicación universal sino que está relacionado con la forma de aprender en organizaciones insertas en la cultura japonesa. Es decir que se cuestiona la afirmación sobre elementos tácitos que se deben hacer visibles en el proceso de aprendizaje, dado que estos elementos tácitos no son fácilmente transferibles de la cultura japonesa a otras culturas. Hay dos condiciones de la cultura japonesa que no se dan en otras culturas a) la fidelidad de los miembros a la organización; b) la participación de los miembros como parte de la cultura organizacional. Finalmente afirman que si bien el modelo no es copiable sirve como prisma para ver nuestros propios esquemas de aprendizaje.

2.2.-Otras aportaciones actuales al concepto de aprendizaje organizacional

Tanto vinculadas a la necesidad de adaptación al medio ambiente, como a la generación de competitividad, o valor, o a la solución de problemas, el aprendizaje organizacional apunta a la producción de un proceso de cambio que tendrá una duración considerable en el tiempo.

Muchos de los autores señalan que este cambio implica una transformación en la organización (Cleri, 2007) y que comienza con el cambio en los individuos, dado que el hecho de incorporar conocimientos es transformador, integrador, progresivo, evolutivo, dinámico, complejo y sistémico. Este cambio genera ventajas competitivas en la medida en que permite diferenciarse de los competidores.

La complejidad de este proceso se evidencia por la naturaleza humana de las organizaciones. El intercambio de conocimientos (Dixon, 2002) se ha convertido en una actividad de la organización legítima e importante pero de difícil desarrollo. Estas muchas prácticas permiten a los equipos y a las personas desarrollar más rápidamente soluciones a problemas difíciles, reducir la costosa duplicación de esfuerzos y crear soluciones nuevas e innovadoras a través de incentivos de colaboración. La puesta en común de ideas con los demás es un proceso profundo y difícil, ya que no es fácil obtener la comprensión de significados y constantemente aparecen los malentendidos que resultan de intentos de compartir las ideas.

Dasgupta(2012)realiza una interesante aportación de la visión del aprendizaje organizacional según el área disciplinar de la que se trate. Para el autor, el aprendizaje es un concepto dinámico que enfatiza la naturaleza evolutiva de las organizaciones. Es además un concepto que integra diversos niveles organizacionales: individual, grupal, corporativo y comunitario.Existe poco consenso sobre elconcepto de aprendizaje organizacional según las distintas miradas disciplinares.Los economistas lo ven como una simple mejora cuantitativa en las actividades o una intangiblemodalidad de mejora en los resultados.La literaturaadministrativa asimila el aprendizaje a una sustantiva eficiencia competitiva y la literatura sobre innovación ve el conocimiento como eficiencia comparativa en innovación. Otros consideran la noción de cultura de aprendizaje organizacional como un atributo de las organizaciones que afrontan riesgos y de las que asumen nuevos retos. Estos estudios intentan ver los resultados del aprendizaje más que develar qué es el aprendizaje en las organizaciones y como se obtienenresultados quecontribuyena su expansión.

En contraste, la psicología y la teoría organizacional intentan examinar el proceso de aprendizaje organizacional, que en estecontexto supone tanto el proceso como el resultado.El aprendizaje organizacional es definido como los diversos modos en que las organizaciones construyen y organizan conocimiento y procesos relacionados con sus actividades, en el marco de sus culturas y adaptan y desarrollan la eficiencia organizacional a partir de mejorar el uso de las habilidades de sus miembros.

Estos últimos estudian cuestiones como las siguientes:

a)las implicaciones positivas y negativas , es decir que las organizacionesaprenden de sus errores(Argyris, 1999); b) si el aprendizaje es un fenómeno individual o colectivo;c)el rol de la agencia humana en el aprendizaje, la cultura organizacionaly grupal es también influenciada por el aprendizaje individualy puede ayudar en orientar el uso y el direccionamiento del aprendizaje;d) el aprendizaje ocurre a través de las diversas actividades de la organización, condistintos niveles y ritmos. Cabe recordar que los procesos estánformalmente organizadosen la mayoría de las empresas pero no necesariamente coinciden con lo que se hace realmente (las prácticas)(Brown & Duguid, 1991, 2000, 2001) . La diferencia entre ambos, lo formal y lo que se realiza,crea tensión que puede ser muy difícil de manejar para los administradores. Lo deseable esaprovechar la creatividad en el trabajo en todas las capas de una organización con una combinación del proceso y la práctica.

2.3.-El aprendizaje organizacional como fenómeno individual o colectivo que trascienden la organización.

Es interesante analizar cómo algunos autores se refieren al aprendizaje organizacional como un fenómeno individual que se transforma en grupal.Para Cleri (2007)supone un cambio social e individual conjuntamente, pero que inicia como un proceso individual para transformarse en grupal. En cambio algunos autoresdestacan que si bien este proceso es soportado por los individuos, constituye genuinamente desde su origen un fenómeno colectivo.

Para Fisher y White(2000) el aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistente en recopilar información de los entonos interno y externo. Esta información se filtra por un proceso colectivo que le da sentido, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para motivar acciones que produzcan cambios duraderos en el comportamiento y teorías en uso organizacionales

En esta misma línea, Gore(2006) entiende el aprendizaje como producto de la experiencia compartida a raíz de la cual se conforma una construcción colectiva en laque se produce en una

compleja interacción entre los modelos individuales de aprendizaje y el mundo de la conducta organizacional. Este proceso ocurre tanto en los individuos como en las organizaciones. El autor retoma las preguntas de la metáfora de la organización como organismo viviente inquiriendo ya no en la existencia del cambio, sino en su permanencia, a pesar que no permanezcan en la organización ni las mismas personas ni las mismas tecnologías. Concluye que lo que se mantiene en la organización es la forma de encarar las cosas: modificando la teoría de acción (Argyris).

A su vez, las organizaciones (Dasgupta, 2012) que intencionalmente crean estrategias y estructuras para ampliar la experiencia de aprendizaje ("organizaciones que aprenden") facilitan el aprendizaje a todos sus miembros y se transforman continuamente a partir de cultivar un clima de fomento donde las personas aprenden y desarrollan todo su potencial; Son organizaciones que posicionando la atención de los recursos humanos en el centro de la estrategia organizativa, extienden la cultura de aprendizaje a los clientes y proveedores y a los principales actores interesados.

En este contexto, las alianzas establecidas entre las organizaciones (Bustinza, Molina, & Arias-Aranda, 2010) desempeñan un papel clave en su capacidad de aprendizaje organizacional. Las estrategias seguidas por las empresas en el establecimiento de alianzas de negocios están entre los métodos más eficaces de acceder a nuevos conocimientos. Cuando se trata de construir una alianza entre diversas organizaciones, la experiencia previa en similares alianzas juegan un papel crucial (Simonin, 1997).

La conciencia que los especialistas han desarrollado en los últimos años sobre la centralidad del conocimiento para la supervivencia de la organización dirige la atención hacia la gestión del conocimiento en el marco de la gestión institucional. La posición que cada organización adopte frente al aprendizaje organizacional (AO) va a plantear una estrategia de gestión del conocimiento diferente en la organización (GC).

Liao y Wu (2009) sostienen que existe una relación entre aprendizaje organizacional (AO) y la gestión del conocimiento (GC) desde la perspectiva de las capacidades. Las capacidades de gestión del conocimiento se producen a partir de tres procesos interrelacionados: adquisición (proceso de buscar y adquirir nuevo conocimiento o crear nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente a través de la colaboración entre personas y actores involucrados), conversión; (hacer el conocimiento utilizable) y aplicación del conocimiento (proceso orientado a la utilización del conocimiento). Formulan cuatro hipótesis: H1 la gestión del conocimiento afecta el rendimiento organizacional positivamente; H2 la gestión del conocimiento afecta el aprendizaje organizacional positivamente; H3 el aprendizaje organizacional afecta el rendimiento organizacional positivamente; H4 el aprendizaje organizacional será un mediador entre la gestión del conocimiento y el rendimiento organizacional. Asimismo, el núcleo de la teoría del aprendizaje organizacional (Céspedes Lorente, Jerez Gómez, & Valle Cabrera, 2005) es que las actividades de aprendizaje de la organización conforman la fuente de creación de valor de la organización.

La revisión bibliográfica sobre la producción realizada sobre aprendizaje organizacional pone de relevancia que no hay acuerdo pleno entre los autores sobre la definición del fenómeno y que quedan aún campos por explorar y desarrollar. Huber (1991) realiza una revisión de la literatura sobre aprendizaje organizacional y reconoce que la existente sobre distribución del conocimiento es abundante y madura, en cambio falta desarrollo e investigación empírica sobre la interpretación del conocimiento como proceso organizacional e individual, así como la relacionada con la memoria organizacional, en particular sobre la mejora del aprendizaje y la toma de decisiones en función de lo aprendido. Hace una revisión de la heterogénea literatura sobre aprendizaje y plantea una tipología de tipos de aprendizaje organizacional: a) el conocimiento que se gesta al inicio de la organización; b) el

aprendizaje por experiencia; c) el aprendizaje por observar lo que hacen otras organizaciones; d) la introducción en la organización de conocimiento que necesita pero que no tiene; e) la búsqueda de información acerca del medio ambiente organizacional.

3.-Las condiciones del aprendizaje y la implementación de políticas sociales

Existe abundante bibliografía sobre como la conducta informal o política puede inhibir la capacidad de aprendizaje de la organización pública (C. Argyris, 1999). Los proyectos protegidos por determinados funcionarios y los juegos defensivos que se desarrollan en organizaciones gubernamentales no se hacen explícitos. Se plantean bloqueos del aprendizaje tales como mentir u ocultar, ignorar órdenes, tomar atajos, y seguir haciendo acciones incorrectas a pesar de saber que se están haciendo. Parecería que en las organizaciones en general y en las públicas en particular, estas prácticas que son habituales, se relacionan en algunos casos con los juegos de poder y en otros con los imaginarios sobre el deber ser. Suponen un impacto en el devenir organizacional que inhibe la detección y corrección de errores como efecto primero, y como efecto secundario impiden solucionar los problemas y tomar decisiones, que conlleva a un desempeño menos efectivo de la organización.

Son varios los autores que señalan la existencia de barreras para el aprendizaje organizacional barreras que inhiben el aprendizaje (Cortes Ramírez, 2008):

- 1) Senge: “yo soy mi puesto”, “el enemigo externo”, “la ilusión de hacerse cargo”, “la fijación de los hechos”, “la parábola de la rana hervida”, “la ilusión de que se aprende con experiencia”, “el mito del equipo administrativo”
- 2) March y Leavitt : “el aprendizaje supersticioso”, “las trampas de competencia”
- 3) Geranmayeh: “el mito de la infalibilidad”, “matar al mensajero”
- 4) Probst y Buchel: “los privilegios y tabúes” y “la patología de la información”
- 5) Argyris: “la incompetencia competente”, “las rutinas defensivas”, “el autoengaño”, “el malestar organizativo”
- 6) Lounamaa y March: “el dilema del aprendizaje”
- 7) Watkins y Marsick: “la incapacidad aprendida”, “la visión de túnel”, “el aprendizaje truncado”
- 8) Van de Ven y Polley: endulzar la verdad

Estos mecanismos son reforzados por las culturas organizacionales creadas por las personas que llevan adelante estas formas de encubrimiento y elusión. Las estrategias permanecen en el tiempo porque las normas las protegen, por lo que ante su ocurrencia se culpa a la estructura organizacional. Se conforma un proceso circular que se refuerza a si mismo: desde el individuo a la organización y de ésta nuevamente al individuo.

Se señala como prioritario, que las organizaciones puedan identificar esos mecanismos y operar sobre ellos en un sentido positivo de manera de generar los cambios necesarios para mejorar el desempeño organizacional. En este punto retomamos la hipótesis (Li & Luo, 2011) que establecen que el núcleo de la teoría del aprendizaje organizacional es que las actividades de aprendizaje de la organización son la fuente de creación de valor de la organización. El enfoque de la investigación de la teoría del aprendizaje organizacional se centra en el proceso de socialización del aprendizaje organizacional desde la perspectiva del capital social y su impacto específico sobre el rendimiento de la transferencia de conocimiento de la organización. Estos autores plantean una idea provocativa que interesa mencionar a la hora de capitalizar el saber en las organizaciones. Es decir un poco más allá

y considerar el rendimiento financiero y el comportamiento de la innovación como índices para medir el rendimiento de la transferencia de conocimientos, y proponen un marco uniforme para la elaboración de la relación y el mecanismo que influye entre el capital social, el aprendizaje organizacional y el rendimiento de la transferencia de conocimientos.

Finalmente, y en esta misma línea de la consideración del aprendizaje como creación de valor resulta pertinente incorporar la noción de *oportunidades de aprendizaje organizacional* (Perlo, 2011). Esta noción parte de dos interrogantes básicos (1) ¿qué aprendizajes son cruciales para una organización? (2) ¿cómo esos aprendizajes pueden ser desenvueltos y optimizados considerándose las realidades sociales y culturales específicas de los contextos organizacionales?

Estos interrogantes ya traen algunos presupuestos provenientes de los estudios de aprendizaje organizacional: a) es clave para la competitividad y supervivencia de las organizaciones; b) es un fenómeno al mismo tiempo individual y colectivo; c) está intrínsecamente relacionado a la cultura de las organizaciones; d) presenta una dinámica paradójica, ya que aprender y organizar son procesos antitéticos.

4.- La utilización de las metodologías cualitativas para el estudio del aprendizaje organizacional

Distintas investigaciones han utilizado abordajes cualitativos para el estudio del fenómeno del AO. A continuación presentamos un relevamiento aún no acabado de puesta en juego de abordajes cualitativos para el estudio del aprendizaje organizacional.

En un interesante trabajo australiano (Ali, Pascoe, & Warne, 2002) se presentan los métodos y las conclusiones de la investigación realizada por la Arquitectura de Aprendizaje Social (ESLA) en los procesos de aprendizaje en dos diversos ambientes dentro de una organización de defensa de Australia. La investigación se centró en los factores que permiten y facilitan el aprendizaje social. Estos factores se discutieron teniendo en cuenta el entorno socio-técnico en el que las personas trabajan y aprenden. Se realizó un estudio piloto en el que se utilizaron técnicas etnográficas (observación y cuestionarios en el campo). Finalmente, se realizó una encuesta a partir de lo cual se trianguló información, métodos e investigadores. El documento concluye sugiriendo que el desarrollo de los sistemas de información requiere una comprensión de los aspectos culturales e interpersonales que prevalecen en los ambientes de trabajo.

Bustinza, et al. (2010) analizan la relación entre los mecanismos organizacionales de aprendizaje, normalmente considerados como capacidades dinámicas, y la flexibilidad operativa de la empresa, considerada como una capacidad operativa, en el contexto de la medición de resultados de la empresa. El aprendizaje organizacional es definido como un proceso dinámico que permite a la empresa para adaptarse a los cambios del entorno, haciendo más fácil que cambie los patrones y rutinas de comportamiento establecidas. Esta capacidad dinámica está, por tanto, directamente relacionada con las rutinas organizativas y los procesos operativos que subyacen a estas rutinas, y el objetivo del estudio es analizar esta relación y su efecto sobre los resultados empresariales. La población objetivo estuvo formada por empresas del sector servicios ubicadas en España, con más de 20 empleados. Los cuestionarios fueron enviados a los altos directivos, cuyas posiciones en la empresa les permitieron responder con precisión a las preguntas de una amplia variedad de departamentos, y que tienen las características adecuadas para evaluar las variables propuestas en el estudio. Indagan, a partir de la aplicación de escalas de Likert (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Simonin, 1999) la relación entre aprendizaje y características de las organizaciones y su entorno en

las que ponen a prueba las siguientes hipótesis: a) la capacidad de aprendizaje de la organización es positiva y significativamente relacionada con el nivel de flexibilidad de operaciones tanto a corto como a largo plazo; b) la colaboración en la conformación del aprendizaje se relaciona positivamente con la flexibilidad operativa a corto y largo plazo, de tal manera que a mayor conocimiento, mayor será su efecto en la flexibilidad. Entre los hallazgos destacan que existe una relación entre la dinámica y la capacidad operativa de la empresa, y en segundo lugar que el desarrollo de las capacidades dinámicas se traducirá en un mejor desempeño de la empresa.

Por su parte Lia y Wu (2009) a partir de una muestra probabilística de 327 empresas de conocimiento intensivo: industrias de alta tecnología (electrónica, aeroespacial y biotecnología) y servicios (educación, comunicación e información) indagaron a partir de una escala de Likert de cinco puntos las siguientes variables: a) adquisición de conocimiento; b) conversión de conocimiento; c) aplicación del conocimiento; d) compromiso de la dirección; e) perspectiva del sistema; f) apertura y experimentación; g) transferencia del conocimiento e integración; h) rendimiento financiero; i) rendimiento de marketing y j) capacidad de asociación.

En Brasil se estudió el aprendizaje organizacional en el marco de una organización financiera multinacional (Bido, Godoy, Ferreira, Kenski, & Scartezini, 2011). Para ello se adaptó el instrumento presentado por Chan (2003) para estudiar el aprendizaje en un hospital australiano, que fue organizado a partir de tres escalas ya existentes y adaptado para la medición del aprendizaje individual, en los equipos y organizacional. Este estuvo compuesto por 41 ítems, siendo 9 dirigidos a la medición del aprendizaje individual, 11 para el aprendizaje grupal y 21 para el organizacional. Los 11 ítems que hacen referencia al aprendizaje grupal incluyeron comportamientos de aprendizajes internos y externos. El aprendizaje interno se refiere a las formas en que los equipos monitorean la performance frente a los objetivos, obtienen nueva información, testean presupuestos y crean nuevas posibilidades. El aprendizaje externo se refiere a las maneras en que los equipos buscan nueva información y generan el feedback respecto a su trabajo. Los ítems que miden el AO exploran cinco dimensiones: claridad de propósito y misión, compromiso del liderazgo y delegación de poder, prácticas y recompensas, transferencia de conocimiento y equipo de trabajo y solución de problemas en grupo. En su versión final, los 41 ítems fueron mezclados aleatoriamente y las respuestas de los sujetos fueron registradas en una escala Likert con cinco posibilidades de respuesta. El instrumento también contó con 8 preguntas demográficas para la caracterización de los encuestados.

Por su parte Perlo (2011) estudia el fracaso en la gestión de los cambios y las dificultades en la gestión del aprendizaje organizacional. Enfatiza que para garantizar cambios reales y efectivos debe realizarse una gestión a través del aprendizaje de competencias formativas y organizativas. Desde las teorías organizacionales se concluye que las organizaciones no son independientes de las personas que las construyen y las dirigen, son el resultado de una estructura sociopolítica como el pensamiento y la acción de los miembros que participan en ellas. Siguiendo con esta perspectiva, la unidad de análisis de este trabajo fueron las organizaciones, tomando en cuenta el proceso de aprendizaje y cambio, sin apartarse del marco instituido de las mismas. En cuanto a la metodología utilizada, se privilegió el enfoque fenomenológico-cualitativo a través del estudio en casos. Se trabajó con casos organizacionales y casos de grupos de actores sociales. Para el primer caso, se seleccionó una organización educativa y una productora de bienes y servicios. Para el caso de grupos de actores sociales, se trabajó con un grupo de 67 docentes en ejercicio en el sistema educativo; y con 65 profesionales de distintas organizaciones productivas privadas, pertenecientes a distintas posiciones en la estructura organizacional. Los criterios de selección fueron: el tipo de organización según el aprendizaje formal y no formal; su preocupación por el tema del cambio y la demanda de conocimiento teórico para llevar a cabo este proceso en los colectivos a los que pertenecían. De esta forma se estudió comparativamente el aprendizaje colectivo, realizando prolongados trabajos de

campo. Además de la observación participante se realizaron entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión y series gráficas. Se utilizaron distintas técnicas y estrategias de procesamiento y análisis según la naturaleza de los datos recogidos. Los datos cuantitativos fueron procesados utilizando una planilla de cálculo, mientras que los cualitativos a través del software de análisis Atlas-ti.

Ruas & Antonello (2003) proponen un enfoque que tienda a superar la controversia de aprendizaje organizacional versus organizaciones que aprenden (Senge), en la medida en que cada uno de estos abordajes apropia tanto dimensiones más sociales, como otras más normativas y prescriptivas. Asimismo afirman que los procesos de aprendizaje representativos de estos enfoques se legitiman a partir de una perspectiva longitudinal, tanto en la dimensión temporal como en la dimensión ontológica de la creación del conocimiento. Para ello intentan contribuir a partir de un abordaje metodológico longitudinal, como un abordaje muy poco explorado, especialmente cuando se trata de investigaciones en el contexto de los microprocesos de aprendizaje. En definitiva la investigación apunta a comprender cómo el aprendizaje ocurre en el lugar de trabajo y a partir de ello construir y proponer nuevas formas de sustentar y nutrir los procesos de aprendizaje.

A pesar de ser escasos en el campo, ya existen algunos estudios que buscan contemplar este abordaje metodológico. Dos de ellos forman parte de una línea de investigación del GAP (grupo de estudios perteneciente al programa de Post-Graduación en Administración de la Universidad de Rio Grande del Sur). El primero, ya terminado (Salinas, 2001) emplea la *grounded theory* e investiga los impactos de la difusión de principios y conceptos de AO en las prácticas de trabajo de los auditores internos de una organización de servicios financieros. El trabajo acompaña, describe, analiza y evalúa, en un legítimo proceso de investigación longitudinal, la exploración de métodos de aprendizaje sustentados en el abordaje “aprendizaje experiencial a través de la solución de problemas”. La relevancia científica de este trabajo se presenta mínimamente en tres aspectos: a) todavía son escasos los experimentos que emplean intencional y explícitamente prácticas de aprendizaje organizacional, menos aún en contextos grupales; b) por la utilización de la metodología *grounded theory*, también poco difundida en Brasil; c) por conseguir compatibilizar el abordaje procesal y técnico (aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden), identificando las barreras que dificultan la obtención del aprendizaje organizacional y las competencias básicas requeridas para la conducción de este proceso.

Asimismo, el estudio de casos y su reflexión sobre ellos –hacer visible lo invisible– es otra estrategia cualitativa puesta en juego para develar el proceso de aprendizaje organizacional y los facilitadores y obstáculos a afrontar (Gore & Mazzini, 2010).

5.- Síntesis

Este artículo se propuso explorar las distintas concepciones sobre aprendizaje organizacional presentes en la literatura sobre organizaciones a los efectos de elaborar un marco para el análisis de la implementación de políticas públicas en organizaciones que ejecutan políticas públicas destinadas a la población de mayor edad.

Este análisis inició el recorrido desde la consideración del concepto de aprendizaje como función individual de las personas en tanto parte integral de la vida y de la vida del trabajo en las organizaciones. Resulta interesante destacar que la dimensión social del aprendizaje se encuentra presente en ambos conceptos tanto el aprendizaje individual como el aprendizaje organizacional.

En el recorrido realizado se observó que si bien existe abundante literatura disponible sobre aprendizaje organizacional, también se cuenta con la presencia de distintas concepciones acerca del fenómeno y su impacto en las organizaciones.

Entre los acuerdos se destacan su naturaleza compleja y su relación con el cambio y la adaptación al ambiente. Es recurrente entre los autores la visión en la cual el aprendizaje es importante para sobrevivir a los cambios del cambio. Hay posiciones que señalan que para que el cambio tenga lugar el aprendizaje debe ocurrir primero, es decir que para que una organización sobreviva, su rango de aprendizaje debe ser mayor o igual que el rango de cambio en su entorno.

También nos detuvimos en los aspectos dificultosos del aprendizaje organizacional, lo que los autores dan en llamar las “barreras del aprendizaje organizacional”, que son aquellos mecanismos, a veces insertos en los *modos de ser* en la organización, que dificultan el logro de las metas organizacionales y la implementación de las políticas sociales en las organizaciones públicas.

Finalmente, se realizó un rastreo de un buen número de investigaciones que han abordado el estudio del fenómeno del aprendizaje organizacional a través de metodologías cualitativas de investigación con resultados muy interesantes. De estos estudios no solo interesan las metodologías aplicadas, sino también en especial la definición teórica del objeto de estudio así como su definición operacional en variables y dimensiones de análisis y sus hipótesis de trabajo. Las investigaciones relevadas abordaron el estudio de diferentes cuestiones vinculadas al aprendizaje organizacional, a saber: los factores que permiten el aprendizaje social, los procesos de generación de aprendizaje organizacional, la relación entre aprendizaje y resultados organizacionales, la relación entre cambio y problemas en la gestión del aprendizaje organizacional, entre los principales.

La mayoría de las investigaciones reseñadas se tratan de estudios transversales pero también se encontraron una serie de estudios longitudinales de mucho valor por la originalidad de su abordaje en este campo. Entre los métodos utilizados se rescata la utilización de técnicas etnográficas y también la utilización de triangulación metodológica como manera de lograr mayor alcance, objetividad y precisión en la indagación. Los abordajes cualitativos resultan de interés por su pertinencia para el estudio de fenómeno complejo como el aprendizaje organizacional, de difícil lectura y abordaje. Es la intención de este artículo constituir el punto de partida para la realización de un estudio evaluativo de los factores que posibilitan el aprendizaje organizacional en organizaciones públicas a partir de la implementación de una política social para los adultos mayores.

Referencias bibliográficas

- Ali, I. M., Pascoe, C., & Warne, L. (2002). Interactions of organizational culture and collaboration in working and learning. *Educational Technology and Society*, 5(2), 60-68.
- Argyris. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires- Barcelona-Mexico: Granica.
- Argyris, C. (1999). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- Biddle, B. G., T Goodson, I. (2000). *La enseñanza y los profesores II*. Barcelona: Paidós.
- Bido, D. d. S., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, 17, 58-85. Retrieved from

- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). Balancing act: how to capture knowledge without killing it. *Harvard business review*, 78(3), 73.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.
- Bustinza, O. F., Molina, L. M., & Arias-Aranda, D. (2010). Organizational learning and performance: Relationship between the dynamic and the operational capabilities of the firm. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4067-4078.
- Céspedes Lorente, J. J., Jerez Gómez, P., & Valle Cabrera, R. (2005). La práctica de recursos humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencias e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(24), 29-56.
- Cleri, C. (2007). *El libro del las Pymes*. Buenos Aires: Gránica.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Cortes Ramírez, J. A. J. P. Z. (2008). El aprendizaje organizacional : Reflexion desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración .Universidad del Valle*, 39, 29-36.
- Chan, C. C. A. (2003). Examining the relationships between individual, team and organizational learning in an Australian hospital. *Learning in Health and Social Care*, 2(4), 223-235. doi: 10.1046/j.1473-6861.2003.00057.x
- Dasgupta, M. (2012). Conceptual Paper: Organizational Learning and Its Practices. 2. Retrieved from <http://sgo.sagepub.com/content/2/1/2158244011432198>
doi:10.1177/2158244011432198
- Davini, M. C. (2008). *Métodos de Enseñanza. Didáctica general para maestros y profesores*. Buenos Aires: Santillana.
- Dixon, N. (2002). The neglected receiver. *Ivey Business Journal*.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs? *Academy of Management Review*, 25(1), 244-251.
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge- creating company. *Knowledge and Process Management*, 10(1), 29-36.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje y organización: una lectura educativa de las teorías de la organización*: Granica Adelphi.
- Gore, E., & Mazzini, M. (2010). *Hacer visible lo invisible*. Buenos Aires: Granica.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.
- Lave, J. (1991). Situating learning in communities of practice. *Perspectives on socially shared cognition*, 2, 63-82.
- Li, Z., & Luo, F. (2011). Research on the Relationship Among Social Capital, Organizational Learning and Knowledge Transfer Performance. *Journal of Software (1796217X)*, 6(9), 1763-1770.
- Liao, S.-h., & Wu, C. C. (2009). The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 64-74. doi: 10.1108/09696470410521628
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2005). *Elaborating the "new institutionalism"*. Oslo: Arena

- Nonaka , I., & Takeuchi, H. (1995). *Como las companias japonesas crean la dinámica de la innovación*: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7), 833-845.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: a paradigm shift in business management. *Technology in society*, 18(2), 203-218.
- Perlo, C. (2011). PROCESOS DE CAMBIO COLECTIVO, NUEVOS MARCOS DE COMPRENSION PARA APRENDER DEL HOLOMOVIMIENTO. *Revista venezolana de Informacion, Tecnología y Conocimiento.*, 81-96.
- Ruas, R., & Antonello, C. S. (2003, Jul/Sept 2003). Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, pp. 203-212.
- Sacristán, J. G. (1992). *Teoría de la enseñanza y desarrollo del currículo*. Buenos Aires: Rei.
- Salinas, J. L. (2001). *Impactos da aprendizagem organizacional nas práticas de auditoria interna: um estudo no banco do Brasil*. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. San Francisco: Jossey & Bass.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic management journal*, 20(7), 595-623.

ABSTRACT

Se denomina *e-research*, en términos generales, al uso de las tecnologías de la información en Investigación. Particularmente, interesa estudiar el aprovechamiento de las múltiples posibilidades que aporta Internet a la Investigación de Mercados.

Internet ha revolucionado las comunicaciones en las últimas décadas y, con ello, las propias relaciones humanas. La ‘virtualidad’ de Internet impone una nueva red de relaciones que no reemplaza pero sí se superpone a la ‘real’ y presenta características propias.

El Marketing se ha ‘mudado’ también al mundo virtual, no solo en términos de aprovechar su alto potencial comunicacional sino también como canal de distribución en sí (más aún, algunas empresas lo tienen como canal único). Internet permite a las empresas acceder a la comunicación masiva a muy bajo costo y, lo que es más importante, obtener retroalimentación instantánea. Internet permite un ida y vuelta a costos muy bajos, impensable en otros tiempos. Así también permite acceder a nuevos mercados, acercando la oferta de la empresa a sujetos antes inalcanzables, así como el surgimiento de múltiples microemprendimientos que aprovechan la posibilidad de abrir locales comerciales ‘virtuales’.

Con esto en cuenta, no solo es lógico hacer uso de las nuevas herramientas comunicacionales que la tecnología aporta, sino que resulta además necesario en tanto los mercados en sí han cambiado, migrando en gran parte al mundo ‘en línea’ (*e-commerce*). No sería coherente (ni posible, en muchos casos) abordar por medios tradicionales en investigación de mercados a aquellos consumidores que son abordados por medios ‘virtuales’ desde el marketing mix (*e-marketing*).

En sentido estricto, el uso de Internet en Investigación de Mercados no aporta nuevos instrumentos de relevamiento, pero sí da nuevas aplicaciones a los tradicionales, como encuestas, entrevistas, sesiones de grupo o múltiples formas de observación. Ahora bien, estos mismos instrumentos, aplicados en un entorno virtual, adquieren características peculiares que los diferencian de su aplicación tradicional, con sus pros y sus contras.

PALABRAS CLAVE

e-commerce – e-marketing – e-research – Investigación de Mercados – Metodología

INTRODUCCIÓN

El protagonismo que el cliente ha adquirido en los últimos tiempos, unido a la presencia de Internet y las nuevas tecnologías en el mundo económico, son hechos que llevan a una nueva visión estratégica del marketing y a la potenciación de las herramientas que nos ayuden a gestionar el conocimiento del mercado.

La investigación de mercados se encuentra en un proceso de cambio profundo afectado por múltiples variables entre las que se destacan el desarrollo de nuevas tecnologías, la nueva economía y la globalización del mercado.

“La penetración de las nuevas tecnologías y la plena integración en la era digital de todas las áreas de la organización empresarial están otorgando al marketing estratégico un importante papel como hilo conductor de toda la información del negocio y principal actividad para adecuar los productos, procesos y ventas a los gustos y necesidades del cliente. Por tanto hay que potenciar las herramientas que nos ayuden a captar el talento y gestionar el conocimiento.”¹

Según la Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados (European Society for Opinion and Marketing Research – ESOMAR), la encuesta on line es la técnica de recolección de datos con mayor crecimiento mundial.

Para Sánchez Barragán y otros “se han producido cambios profundos en los procesos culturales y en las interacciones sociales relacionadas con el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación y los avances en las tecnologías. Buen ejemplo de ello son la construcción de la Web con un importante componente social como la Web 2.0 y la reciente Web semántica.”²

La web 1.0 era individualizada, la 2.0 es participativa y colaborativa. Actualmente estamos avanzando hacia la red 3.0 que es una red caracterizada por la búsqueda semántica en bases de conocimiento. La sucesora de la red 3.0 será la 4.0, la red ubicua. Se espera que la misma esté para el

¹Muñiz González, Rafael – MK en el siglo XXI.

²Barragán Sánchez, Raquel & otros – Cambios pedagógicos y sociales en el uso de las TIC: u-learning y u-portafolio.

año 2020 y se caracterizará por ser usable, accesible, indexable, o sea, localizable por todos los buscadores y actualizable. Será un sistema operativo virtualmente distribuido.

En trabajos anteriores se abordaron las herramientas tradicionales aplicables en Investigación de Mercados de corte Cualitativo y en uno de ellos se hizo foco en la Etnografía del Consumidor. En este trabajo se abordan nuevas técnicas que surgen a través del uso creciente de Internet, las redes sociales y la denominada Web 2.0. Si bien están teniendo una importancia cada vez mayor, hasta el momento hay todavía algunos segmentos de consumidores que no pueden ser estudiados por estos medios. Es por eso que coexisten las investigaciones tradicionales, pero se trata de introducir internet y las computadoras en muchos estudios.

Para las empresas es fundamental conocer lo que dicen sus clientes a través de las redes sociales. Este tipo de investigación que está madura en Estados Unidos y en países del norte de Europa, todavía tiene un uso incipiente en América Latina.

No obstante, su eficiencia en cuanto a reducción de costos y tiempos de realización hace que sea fundamental esforzarnos por encontrar la manera de implementarla tratando de conservar en lo posible la calidad de la información.

EL NUEVO MARKETING

“Internet cambió nuestra forma de: informarnos, comunicarnos, relacionarnos, hacer negocios, entender los derechos de propiedad... Internet revolucionó nuestras vidas y el mundo. A su vez, Internet sigue evolucionando a un ritmo acelerado y sin pausas (...). La buena noticia es que algunas cosas no han cambiado, ni lo van a hacer, y estas tienen que ver con lo que esperan nuestros clientes de nosotros: **valor** en cada una de las interacciones e intercambios.”³

Las empresas se enfrentan a una nueva revolución en la forma en la que vienen llevando a cabo su actividad, tanto en lo referente a nuevos productos y servicios ofrecidos como en la novedosa manera de plantearse las relaciones comerciales y profesionales con los clientes.

Dentro de los componentes del marketing, la publicidad es la que ha sufrido la mayor transformación.

³ Zuccherino, Santiago – Redes sociales: Facebook, Twitter y mi negocio. En: Ascher, Mario & otros – Marketing: Nuevos Caminos. Pág.164.

De acuerdo con la Encuesta Global de Nielsen sobre Confianza en la Publicidad “La publicidad propia, en sus formatos de sitios web de las marcas (69%) y opiniones de los consumidores publicadas online (68%), ocupan respectivamente a nivel global, el segundo y tercer lugar de formas de publicidad en las que más confían los consumidores en línea. Los resultados encontrados en América Latina, muestran que la confianza en los sitios web de las marcas es mayor con 74%; mientras que la confianza en las opiniones de consumidores publicadas en línea es menor, con 61% de los latinoamericanos que confía en ellas completamente o algo, un incremento de 8 puntos porcentuales desde 2007; lo cual coloca a estos dos tipos de publicidad en el sexto y en el décimo tercer sitio dentro del ranking 2013 de las fuentes de publicidad en las que más confían los consumidores en Latinoamérica, respectivamente.”⁴

Barbieri y Servente, a través del estudio de 13 casos de mercados en desarrollo, pudieron identificar patrones que piensan que pueden transpolarse al mercado argentino⁵.

YouTube agregó audiencia a las campañas en todos los casos. Resultó ser especialmente efectivo para impactar en la consideración de compra dada su capacidad de ser pauta en su target específico, asegurando la relevancia del mensaje. También pudo transmitir beneficios funcionales mejor que otros medios como Radio y Vía Pública y hacer todo esto de una manera mucho más eficiente que la Televisión.

Concluyen que es de gran importancia que en la planificación de Medios para una campaña, se involucre al medio Online en sinergia con la TV, para incrementar el alcance e impacto de una marca de una manera más eficiente en términos de inversión.

La estructura reticular brinda a los negocios múltiples beneficios, posibilitando:

- “Llegar a puntos (mercados o clientes) remotos a los que jamás hubiese tenido acceso como empresa o marca.
- Recolectar datos e información valiosa acerca de nuestros consumidores.
- Identificar a los miembros de la red en forma individualizada.
- Construir relaciones comunitarias con clientes que favorecen el fortalecimiento de la relación marca-compañía.

⁴Nielsen – La publicidad de boca en boca por parte de amigos y familia en la que más confían los consumidores en América Latina.

⁵Barbieri, Gonzalo & Servente, Agustina – La eficiencia del medio on line. ¿Potencia o realidad?

- Disminuir los costos transaccionales y operativos”.⁶

En este mismo sentido, Kurtz sintetiza las oportunidades del e-marketing en los siguientes términos⁷:

- *Alcance global.* Internet elimina las barreras geográficas, permitiendo acceder a cualquier persona conectada en cualquier parte del mundo.
- *Personalización.* Favorece el desarrollo de productos y/o mensajes personalizados al gusto del cliente particular.
- *Marketing interactivo.* Permite la comunicación directa entre cliente y proveedor.
- *Marketing en el momento correcto.* El cliente tiene acceso las 24 horas del día.
- *Marketing integrado.* Internet habilita la coordinación de actividades promocionales y comunicación para producir un mensaje promocional unificado enfocado en el cliente.

INTERNET Y LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercados es una herramienta que agrega valor al proceso de marketing, proveyendo información para una comunicación fluida entre la oferta (el productor) y la demanda (el consumidor)”.⁸ A su vez, Internet potencia y agrega valor adicional a la investigación de mercados desde el momento en que facilita una relación inmediata con los posibles informantes (encuestados, panelistas, etc.), independientemente de la ubicación geográfica de los mismos. Si se toman ciertos recaudos, puede aportar una considerable reducción de costos y de plazos de ejecución en los estudios de investigación del mercado.

El sector de investigación de mercados en EEUU ha sido sensible a estos cambios antes que en Europa, llevando claramente el liderazgo mundial en materia de investigación *on line*. Sólo hay que saber que a nivel global en 2008 facturó un 20% del total de la industria.⁹

La integración de todos los procesos de la investigación tradicional (diseño de cuestionario, recogida de datos, tratamiento estadístico y presentación de resultados) en un nuevo medio interactivo va a renovar la manera de actuar con el cliente y el servicio que se le preste. Además el móvil conectado a Internet apunta como un medio de investigación con grandes posibilidades.

⁶Op. Cit. 3. Pág. 166-167.

⁷ Kurtz, David – Marketing Contemporáneo. Pág. 105-106.

⁸Peña, Gonzalo Diego – Investigación On-Line de mercados. Guía práctica de operación. Pág. 39.

⁹Op. Cit. 1.

Aunque en España es una actividad poco madura, se consideran como referencia tres utilizaciones básicas de Internet en investigación:¹⁰

- *Panel de informadores.* Un grupo amplio de informantes (consumidores, especialistas, televidentes, etc.), previamente seleccionados y reclutados para el estudio, pueden proporcionar la información que se necesita, ya sea a través del correo electrónico o a través de una página web. Una de las principales preocupaciones del sector respecto a los paneles *on line* hace referencia a los *professional respondents* (panelistas dispuestos a contestar muchas encuestas al mes y ganarse de ese modo un sobresueldo). Entendemos que no es lo más conveniente que sea tomado como un trabajo porque produce un sesgo importante que resta confiabilidad al trabajo.
- *Cuestionario ‘colgado’ en la red.* Se sitúa un cuestionario en una página *web* y se provoca la respuesta voluntaria incentivándola con algún tipo de compensación. La ubicación del cuestionario y los *links* que se contraten para provocar su visita son fundamentales para seleccionar el tipo de informante deseado y obtener un número alto de respuestas. Es muy importante en ese caso los recaudos que se tomen para que cada persona responda una sola vez y que responda realmente al target que se necesita.
- *Cuestionario enviado por e-mail.* Si se dispone de una base de datos con direcciones electrónicas de personas o empresas que deseamos que respondan a nuestro estudio, el correo electrónico puede sustituir a encuesta realizada por correo postal con una reducción considerable de costos y de tiempos. Es importante que los informantes a los que se envíen los cuestionarios hayan sido preavisados o hayan aceptado previamente la participación en la encuesta. El envío masivo y ‘ciego’ de cuestionarios por *e-mail* puede ser considerado una práctica de *spam*.

Sánchez Kohn¹¹ hizo un estudio muy completo combinando metodología cualitativa y cuantitativa acerca de las tendencias de la investigación de mercados. Según él, de acuerdo a los reportes de tendencias de la industria generados y promovidos por entidades como ESOMAR o empresas especializadas en su estudio (como ser Gen2Advisors, Cambiar y Forrester, en Europa, Asia y EEUU), algunos de los factores que impactan son:

¹⁰ *Ibidem.*

¹¹ Sánchez Kohn, Pablo – Tendencias en la Industria de Investigación de Mercados en Argentina, Latinoamérica y el Mundo.

- Creciente empoderamiento de los consumidores a través de la cada vez mayor conectividad a Internet y el uso de redes sociales para “conversar” sobre las marcas e interactuar con ellas, tanto desde tradicionales computadores como a través de dispositivos móviles inteligentes.
- Nuevas tecnologías de recolección de datos, que permiten acceder con mayor precisión y rapidez a grandes volúmenes de información sobre el comportamiento de consumidores y compradores y posibilitan la observación de procesos que antes no eran factibles de estudiar y pueden llegar a eliminar el rol de intermediación de las agencias de investigación de estudios de mercado.
- Nuevos estudios sobre procesos de persuasión, motivacionales, de “contagio” social y de toma de decisiones, derivados de la sociología, la economía experimental, las ciencias cognitivas o las neurociencias, enriquecen y fortalecen enfoques teóricos y marcos conceptuales que permiten comprender mejor el comportamiento de los consumidores;
- Aceleración del ritmo de renovación y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado, lo que demanda tiempos más cortos para la toma de decisiones, y lo por tanto, los periodos para realizar investigación también se acortan.
- Abundancia de datos sobre los consumidores generados a partir de múltiples fuentes y puntos de contacto que tienen escaso valor al estar desvinculados entre sí y de aquellos obtenidos a través de procedimientos de investigación de mercados primaria.

Para conocer la realidad de América Latina, él realiza una investigación de escritorio a través del estudio de 255 trabajos presentados en congresos por las organizaciones de la región y un sondeo cuantitativo en el que se aplicó una versión adaptada de la encuesta GRIT (Greenbook Research Industry Trends) a 109 profesionales vinculados a la provisión y uso de servicios de investigación de mercados basados en Argentina.

Del estudio de los *papers*, a los cuales dividió en 2 períodos; 2007-2009 y 2010-2012, se evidenció un incremento notable de los trabajos de investigación sobre la investigación misma, en un intento de legitimar nuevas metodologías de investigación. También se incrementaron los estudios sobre consumidores y mercados y el análisis de las tendencias de cambio.

En cuanto a técnicas notó un incremento del 100% en las encuestas auto-administradas a través de Internet. También se incrementó el monitoreo de ‘conversaciones’ a través de redes sociales.

Otro criterio de análisis de los *papers* fue el tipo de tecnologías de recolección de información utilizado. Entre las más utilizadas figuran los programas informáticos para la gestión de encuestas *on*

line, plataformas de paneles y de comunidades *on line*, y *software* de monitoreo de medios sociales, cuya utilización se ha triplicado en el período 2010-2012 con respecto al período 2007-2009. También se destaca el uso de equipos y *software* para registrar respuestas biométricas entre lo que se incluyen *eyetracking yface and emotional coding*, entre otros.

En cuanto a las temáticas se destaca “tendencias socioculturales y consumo”. Entre otras tenemos: publicidad, comunicación y medios, consumo digital y casos de innovación basados en *consumer insights*.

Con respecto al estudio cuantitativo realizado, dos tercios de los entrevistados perciben que se están dando cambios relevantes en la industria de investigación de mercados. Consideran que ofrecerán nuevos y diferentes productos y servicios, y posiblemente trabajarán en organizaciones distintas a la que hay ahora. Más del 50% está de acuerdo con que los tiempos de entrega son ahora más reducidos. Un porcentaje importante considera que la calidad del trabajo se torna menos relevante que la velocidad de las entregas (información oportuna). La mayoría ve el cambio que se produce como una Oportunidad: valora las mayores posibilidades de aprender sobre los consumidores a partir del análisis de redes sociales y la integración de ese conocimiento a otras fuentes de información para dar más valor agregado a los clientes. También destacan la versatilidad, velocidad y posibilidad de recolectar datos de mayor riqueza (ej. fotos y videos) a través de encuestas online, a las que acceden los consumidores desde múltiples dispositivos o lugares; y también en el acceso a datos implícitos o desconocidos aún por los propios respondientes a través de abordajes basados en neurociencias.

Es muy importante la información con la que se cuenta en las empresas acerca del cliente (Data Warehouse) y la que puede obtenerse aplicando Data Mining para detectar patrones de comportamiento.

Martínez Vega compara el proceso de investigación de mercados en línea con el tradicional, concluyendo que el *e-research* permite:

- “No hacer supervisión de campo porque es electrónico.
- Distribuir las cuotas de manera electrónica a través de las bases de datos de la investigación, si así se diseña el muestreo.
- No usar papel, fotocopias ni distribuir instrumentos de investigación.

- No capturar información. La codificación se realiza previamente.”¹²

MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN EN LÍNEA

Monitoreo de las Redes Sociales

“Las redes sociales son actualmente una herramienta muy poderosa de segmentación, que provee información detallada de clientes potenciales para los productos y servicios que se desee mercadear. (...) El *e-research* debe contar entonces con las herramientas que permitan entender el comportamiento de los clientes en las redes sociales para poder orientar procesos de mercadeo dirigidos a optimizar la relación de las empresas con estos cambiantes clientes, que dejaron de ser simples espectadores de la web para convertirse en partícipes activos.”¹³

Las empresas, fundamentalmente las pymes están reconociendo la importancia de realizar un análisis de su mercado a través de la escucha activa de comunidades online y redes sociales. Pueden descubrir nuevas maneras de conectarse con sus clientes, aprender de ellos y mejorar la toma de decisiones.

Piñero, de MK Comunidad, plantea tres métodos probados para alcanzar objetivos similares en una empresa¹⁴:

1. *Las redes sociales como medio para observar y comprender.* Las redes sociales permiten captar la voz de los consumidores: se puede relevar información útil acerca de sus ideas, preocupaciones, deseos y motivaciones a través de conversaciones no estructuradas, motivándolos a participar. También es posible utilizar actividades dirigidas, como los artículos de bloggers, paneles de consumidores, vídeos, infografías, etc. Pueden complementar o incluso reemplazar a los focus groups.
2. *Las redes sociales como medio para generar nuevas ideas.* Muchas empresas tratan de captar el enorme potencial de ideas provenientes de los consumidores para generar o testear ideas de negocios. Pueden generarse sesiones para producir ideas similares a lo que es un brainstorming.

¹²Martínez Vela, Santiago – E-research. En: Aragón Marina, Inmaculada & otros. – Innovación en la Investigación de Mercados. Pág. 189.

¹³Ibidem. Pág. 187.

¹⁴Piñero, Germán – Investigación de mercados y redes sociales, conociendo mejor a tus clientes.

3. *Las redes sociales como medio para validar y refinar ideas.* A través de las redes, no solo se pueden captar ideas, sino identificar, desarrollar y refinar las mejores. En dicho proceso pueden participar los mismos consumidores. Pueden ayudar a seleccionar nuevas características o atributos de productos en prueba, y retroalimentar a la empresa con sus reacciones.

Mejía y Torres¹⁵ realizaron una investigación acerca de bancos que permitió que el cliente comprendiera que la relación de la marca en los espacios digitales debe ser abordada de manera holística. Las redes sociales en dicho estudio son comprendidas como un espacio vital propio donde el consumidor se comporta y se expresa de diferente manera que como se comporta en otros espacios, por lo que la forma de conocerlo y de analizarlo es un gran reto metodológico.

Realizaron una integración innovadora de metodologías tradicionales con nuevos modelos de análisis de redes sociales para dar una respuesta integral, obteniendo códigos de comunicación e *insights* sin aislar contenidos simbólicos ni psicológicos del comportamiento del consumidor en las redes sociales. Para realizar la investigación combinaron herramientas de escucha digital y análisis cualitativo de más de 27.000 conversaciones. Eso les permitió generar *insights*, plataformas de comunicación relevantes y códigos de ‘*engagement*’ para el ecosistema digital.

“En el campo digital la investigación cualitativa juega un rol muy importante, ya que permite analizar los contenidos de conversaciones de los usuarios, clientes y consumidores con y sobre las marcas. La forma de expresión de los consumidores en las redes sociales está dada como respuesta de la interacción del ecosistema digital. El análisis de estas expresiones y de estas relaciones cobra mucha importancia para las marcas ya que permite identificar los temas relevantes complementando la estrategia digital.”¹⁶

A la hora de medir el *engagement*, los *insights* no son suficientes. El involucramiento no se mide con los “Me gusta” sino con las interacciones que tiene el cliente con el producto o con la marca. Cuando un usuario interactúa con la marca, está dedicando un tiempo y esfuerzo para decir que le gusta la experiencia que le brinda un producto o una marca. Una página exitosa se mide por el grado de interacción y de participación de los usuarios.

¹⁵Mejía, Carolina & Torres, Andrés – Digital Watch: On & Off line research, una interacción para identificar consumer insights en el relacionamiento virtual entre bancos y consumidores.

¹⁶Ibidem.

Las nuevas tecnologías también ayudan a registrar indicios. Los cuadernos de campo propios de la investigación etnográfica han sido reemplazados por la digitalización. “Los *smartphones*, ordenadores portátiles, Internet, los marcadores sociales (*bookmarks*) le han tomado el relevo, con una mejora sustancial en la eficacia y eficiencia del proceso de registro de indicios.”¹⁷

Ahora se puede recoger más información con más detalles del contexto en el que ha sido detectada. También existe software que permite organizar mejor la información para su posterior análisis.

“El hecho que haya aumentado y mejorado la capacidad para registrar el material etnográfico (...) nos ayuda a mostrar la trazabilidad de las tendencias que detectamos. (...) Un Smartphone realiza las mismas tareas que hasta hace no muchos años requerían la utilización de varios dispositivos diferentes. (...) Sus funcionalidades se amplían constantemente a través de aplicaciones de fácil instalación que se bajan desde el propio teléfono. (...) Al incorporar funciones de localización vía satélite (GPS) podemos añadir la información de la posición a las anotaciones o fotografías realizadas, lo que resulta altamente útil.”¹⁸

Otra herramienta que ha ayudado mucho es la computación en la nube que incorpora el software como servicio. La información se recoge a través de aplicaciones web que no están instaladas en nuestros dispositivos, sino en servidores web y se almacenan en la web. Esto también evita la necesidad de estar haciendo constantes *back-ups* y permite compartir esa información con otros colaboradores que nutren de contenidos a las mismas fuentes.

Encuestas En Línea

Con respecto a las encuestas *on line* se están haciendo muchos estudios para determinar el grado de confianza que se puede otorgar a las mismas. Algunas consultoras estudian el tiempo que tarda el encuestado en responder a las preguntas. No se tienen en cuenta las respuestas de aquellas personas que se consideran que no han tenido tiempo de leer bien la pregunta antes de responder.

Igualmente esa medición se ve dificultada si la persona responde a través de dispositivos móviles ya que no ha sido suficientemente estudiado el cambio que eso implica.

¹⁷Gil Mártil, Víctor Alejandro – Coolhunting. El arte y la ciencia de detectar tendencias. Pág. 81.

¹⁸ *Ibidem*. Pág. 83-84.

El tamaño de la pantalla, el tipo de teclado y otras diferencias pueden afectar a quienes responden. Schmidt y Wenzel han utilizado los datos de 52.883 respondientes a encuestas SKOPOS del 2012 para comparar los que responden las encuestas utilizando computadoras y quienes responden por smartphone o tablet, en relación a diferentes aspectos.¹⁹

- *Abandono de la encuesta:* se observó un porcentaje más alto de abandono en los usuarios respondiendo vía un aparato móvil que en los que responden desde una computadora. Puede deberse a que es más difícil responder desde un aparato móvil lo que aumenta la probabilidad de que los usuarios se cansen más fácilmente. Si la encuesta no está adaptada a los aparatos móviles los encuestados encuentran que no consiguen responder bien y por ese motivo abandonan.
- *Duración de la encuesta:* los datos analizados muestran una duración 18% más larga en promedio para los que responden utilizando un aparato móvil respecto a quienes responden utilizando una computadora. Puede ser porque es más difícil responder desde un aparato móvil, especialmente si la encuesta no ha sido pensada para estos aparatos. Pierden más tiempo si tienen que hacer un zoom o que ir bajando y subiendo en la pantalla. Son mayores las dificultades si eligen por error una respuesta que no querían elegir y deben hacer correcciones. También se enfrentan a problemas de conectividad.
- *Composición socio-demográfica en términos de género y edad:*
 - Hay un 8% más de hombres que de mujeres que acceden a las encuestas a través de dispositivos móviles.
 - La probabilidad de completar la encuesta con un aparato móvil disminuye a medida que crece la edad. Sin embargo hay un 22% de los que responden con un aparato móvil que tienen entre 41 y 50 años y un 21% más de 50 años.
- *Calidad en términos de personas que responden las matrices con la misma opción en todas las filas y número de caracteres en preguntas abiertas:*
 - Pareciera que hay menos repeticiones de respuesta entre quienes utilizan un aparato móvil. Podría deberse a que en una pantalla muy pequeña y táctil, no es más fácil ni más rápido responder siempre lo mismo.
 - El número de caracteres para preguntas abiertas narrativas es similar en los que responden con aparato móvil y los que responden con computadoras. Este resultado difiere un poco del observado en otros estudios en los que se encuentra que

¹⁹ R2Online – ¿Son diferentes las respuestas que obtenemos entre los participantes de encuestas online que usan PC y los que usan smartphone/tablet?

respondiendo con aparatos móviles, los respondientes suelen escribir menos caracteres pero utilizan más abreviaturas. Esto hace que al final, a nivel del contenido, no haya muchas diferencias.

Paneles En Línea

Cid y Ochoa²⁰ proponen una serie de estrategias para mejorar la calidad de la investigación *on line*. Su trabajo refiere a la recolección de datos a través de paneles *on line*. Para asegurar la calidad de la información en términos de confiabilidad y validez, proponen una serie de métodos directos, algunos de los cuales ya los enunciamos a través de nuestra propia experiencia. Definen como el indicador indirecto clave al tiempo de respuesta. El tiempo requerido para completar un cuestionario puede variar fuertemente entre diferentes personas. Si bien suele considerarse que la velocidad media de lectura es de 250 palabras/minuto, hay algunas personas que pueden superar las 1.000. Además medir el tiempo de respuesta de un cuestionario online no es simple. Usar la hora de inicio y finalización no permite detectar la falta de atención al responder si quien responde interrumpe para atender una llamada telefónica, ir al baño, etc.

Esos autores experimentaron estrategias de sensibilización de los encuestados con técnicas que resultaron eficaces en otros lugares del mundo (nota introductoria acerca de la importancia de su colaboración responsable o firma de compromiso de responder lo mejor que pueda, pero en Iberoamérica presentaron resultados nulos o casi nulos. El uso de amenazas antifraude como expulsar del panel (teniendo en cuenta que se paga a los panelistas) permitió mejores resultados.

Proponen una serie de estrategias desarrolladas por el grupo de trabajo R2online.org denominadas 'Force' que se adaptan bien a los paneles online:

1. “Desactiva la motivación última de panelistas ‘malintencionados’ (incentivo).
2. Señaliza a los panelistas ‘bien intencionados’ cuál es el tiempo adecuado para dar una respuesta.
3. Es automatizable: en función de la cantidad de palabras de enunciados y alternativas de respuesta, es posible calcular y controlar el tiempo mínimo.

²⁰Cid, Enric & Ochoa, Carlos – Estrategias para garantizar la calidad en la recolección de datos a través de paneles online en América.

4. En el peor escenario posible, estas estrategias podrían inducir mayor abandono de la participación. Esta circunstancia representaría un sobre coste para los paneles, pero evitaría que datos de baja calidad fuesen entregados a los investigadores.”²¹

Los factores clave de una buena implementación de la estrategia ‘Force’ son: cómo se presenta la restricción y cómo se calcula el tiempo mínimo.

Puede haber un control reactivo (solamente se informa de la existencia de un tiempo mínimo, cuando el panelista intenta avanzar demasiado rápido). Es invisible para quienes participan correctamente.

Otra alternativa es presentar enunciados y opciones de respuesta en pantalla a medida que transcurre el tiempo estimado de lectura para el elemento anterior de modo de mantener el foco del panelista en la tarea que tiene que hacer en cada momento, sin opción de leer la totalidad de la página.

La última alternativa es el control letra-por-letra: Todo el contenido de una página se muestra letra por letra, a una velocidad de lectura determinada. Para esta última opción recomiendan hacer un test de velocidad de lectura al comenzar. Dicho resultado se guarda para futuras encuestas de ese panelista.

Adaptación del Panel Delphi

Así como tradicionalmente se trabajaba con expertos en el Panel Delphi para consensuar un diagnóstico y proponer soluciones, Gil Martil plantea realizar el Feedback Delphi²² trabajando en la práctica con el Cool Trends Panel, una red de más 800 colaboradores no profesionales denominados *trend-spotters*.

Es el propio grupo el que define la calidad del informante. Se trabaja generalmente con 2 ondas. Se recibe la primera onda y se descartan aquellos informes que decididamente no responden a los objetivos planteados y los restantes se integran en un cuestionario *on line* que es remitido a los *trend-spotters*. Ellos filtran la relevancia de la información, identifican las aportaciones de mayor valor y marcan los que tienen visos de convertirse en tenencia aunque consideren que son fenómenos minoritarios.

²¹Ibidem.

²²Op. Cit. 17. Pág. 61-65.

Los informantes suministran y filtran indicios, pero los profesionales (coolhunters) son quienes formulan las tendencias. También son ellos los que a partir de la tendencia detectan las oportunidades de innovación para la organización.

Para Gil Mártil hay que distinguir entre *passionistas*, líderes de opinión, *trendsetters* y *celebrities*. Para el autor *pasionista* es “alguien que vive apasionadamente su relación con una categoría de consumo (...) que está muy al tanto de las innovaciones que se producen en los sectores que le interesan, que se relaciona con otras personas con las que comparte su pasión y que asume un rol de experto y prescriptor en la materia para terceros. Su credibilidad se fundamenta en ese conocimiento especializado y en su contrastada imparcialidad.”²³

Un “líder de opinión es simplemente alguien cuyo criterio o forma de comportarse son considerados referente. (...) La figura del líder de opinión, a diferencia de la del pasionista, no está necesariamente ligada a la innovación, la creatividad o el progreso.”²⁴

”*Trendsetter* es una persona capaz de marcar modas o tendencias. (...) Cuando estos trendsetters son muy populares (*celebrities*), también se recurre a ellos para que hagan de embajadores de marca, intervengan en forma puntual en una campaña publicitaria o para que participen en eventos de la firma.”²⁵

Sistemas de Información Geográfica o Geo-referenciación

Es una herramienta de investigación novedosa, y cada vez más extendida en la actualidad, en diferentes campos. A través de un sistema de información geográfica (SIG) se puede determinar una buena ubicación para instalar cualquier tipo de negocio, sucursales bancarias, conociendo datos de nivel socioeconómico tales como ingresos, característica de sus autos, edad, y cualquier otro dato del que haya estadísticas disponibles. Si bien conocemos de experiencias realizadas en Brasil con buenos resultados, en Argentina en general no se cuenta con buena información actualizada. Si las estadísticas del INDEC fuesen confiables podría contarse con información acerca de datos demográficos (sexo y edad) y de nivel socioeconómico. La ubicación de los negocios (competidores o bien proveedores de productos complementarios del que es objeto de estudio) es muy cambiante y es imposible contar con bases de datos actualizadas por el momento.

²³Ibidem. Pág. 62.

²⁴Ibidem. Pág. 63.

²⁵Ibidem. Pág. 65.

Igualmente la técnica es válida y, en aquellos lugares en los que se cuente con información actualizada y confiable, permitirá optimizar la investigación. SIG es una base de datos que contempla informáticamente una componente geográfica de información. Al utilizarla se trabaja con mapas que tienen bases de datos asociadas a los mismos. Cada dato se sitúa reflejado como un punto dentro del mapa que aparece en la pantalla del ordenador; los ejes de las calles y las carreteras son líneas que determinan una zona que nos da toda la información que se encuentra dentro de ella, a partir de ahí se pueden marcar las diferentes estrategias de marketing. Algunos autores lo denominan también como geomarketing.²⁶

Con los estudios cualitativos se puede conseguir identificar las tendencias del mercado, pero con los SIG los datos disponibles nos pueden facilitar la ubicación correcta del negocio que se quiera emprender; esto permite ofrecer una importante ventaja competitiva.

Es muy útil para la segmentación del mercado y algunas empresas la utilizan para tomar decisiones evaluando diferentes mercados potenciales. Permite detectar áreas de influencia, potencial de diferentes zonas, etc. Teniendo en cuenta diferentes criterios de decisión.

“Entre las ventajas competitivas se encuentran:

- Mayor precisión y eficacia en las estrategias de marketing.
- Disminución de riesgo en la toma de decisiones que conlleve la ubicación física como elemento referencial.
- Evaluación física del mercado actual.
- Evaluación física del mercado potencial.
- Colocación de un producto en un segmento elegido.
- Optimización de vendedores, puntos de venta y rutas de venta y gestión CRM.
- Nuevos mercados a través de la gestión del tráfico.”²⁷

Un SIG permite responder a muy variados interrogantes en múltiples áreas: logística, sanidad, comunicaciones, etcétera. Una de sus utilidades principales es poder determinar estratos homogéneos de clientes o potenciales clientes y su ubicación sobre el plano.

²⁶Op. Cit. 1.

²⁷Ibíd.

Cada vez las empresas cuentan con mayor información tanto interna como externa, y mucha de la información de las bases de datos tiene un componente geográfico.

Un SIG permite obtener la información de una manera más segura y más rápida. También es más práctico que el sistema tradicional en que las distintas ubicaciones se iban marcando sobre el mapa con chinchas o alfileres con cabezas de diferentes colores.

Otras Técnicas En Línea

Las técnicas cualitativas tradicionales, como entrevistas en profundidad y *focus groups*, pueden también aplicarse en entornos virtuales, aprovechando la conexión por webcam.

En principio, rigen las mismas reglas de funcionamiento que en su versión tradicional, si bien se ‘virtualiza’ el contacto cara a cara. Especialmente en el trabajo con *focus groups* se pierde parte de la dinámica grupal al estar los integrantes diseminados; pero a su vez se gana en accesibilidad, al no requerir coordinar para un encuentro en persona. Esto permite que se haga *focus groups* con personas que sería imposible juntar físicamente. Además, permite compartir distintos contenidos, como textos, imágenes y videos, que ayuden como estímulos al debate.

Por otro lado, Kahane agrega otras técnicas no tradicionales (si bien en última instancia siempre se las puede tipificar en alguna) que vienen difundándose en los últimos años, como ser²⁸:

- *Collage en línea*. Sirve para relacionar objetos, conceptos y marcas, unos con otros.
- *Image Impact*. Es una herramienta que pide a los respondentes hacer click en distintas partes de una imagen en función de alguna consigna (les resulte más atractiva, les desagrade, etc.).
- *Shelf Analyzer*. Creada para testear productos y material POP a través de la visualización de una góndola, asignándose a los participantes una misión de compra. *World Builder* es una variante 3D que permite diseñar tiendas completas con calidad casi fotográfica.
- *Video Analyzer*. Mide la respuesta de los sujetos ante distintos videos.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INVESTIGACIÓN EN LÍNEA

Sintetizando, el *e-research* presenta distintas ventajas en relación a la investigación de mercados tradicional. Entre estas ventajas destacan:

²⁸ Kahane, Santiago – Investigación de mercados on-line. En: Aragón Marina, Inmaculada & otros. – Innovación en la Investigación de Mercados. Pág. 194-207.

- *Mayor rapidez.* El trabajo de campo se acorta notablemente por la simultaneidad en el relevamiento; se omiten los trabajos de edición y supervisión; se omite el vuelco de datos ya que se ingresan directamente y se agiliza el procesamiento, pudiendo incluso obtenerse resultados parciales al instante. Se evita el desplazamiento de la fuerza de campo, lo cual además trae beneficios de costos y de reducción de riesgos.
- *Menor costo.* Las encuestas *on line* tienen un costo notablemente menor a las personales o telefónicas, especialmente por ser auto-administradas, ahorrando el gasto en fuerza de campo y viáticos por desplazamiento. Se omite también el costo del ingreso de datos (*data entry*).
- *Mayor comodidad para el participante.* En general, permite que quien responde disponga el momento y lugar en que desea contestar. Esto facilita el acceso a respondientes calificados, como gerentes y profesionales.
- *Mayor cobertura geográfica.* La virtualidad de Internet elimina los límites geográficos, ampliando el alcance de la investigación sin incidir en los costos.
- *Elimina sesgo del encuestador.* Tratándose de cuestionarios auto-administrados, se evita la incidencia del encuestador, que puede introducir su subjetividad en la interpretación de las respuestas para su codificación o bien condicionar al respondiente al formular las preguntas.
- *Multiplicidad de recursos audiovisuales.* El formato de las encuestas virtuales se va complejizando a diario, permitiendo la incorporación de imágenes, animaciones, videos. De a poco, se van incorporando elementos multimedia 3D.

Por el contrario, entre sus desventajas destacan:

- *Dificultad para el sondeo, las aclaraciones y la repregunta.* Siempre que sea auto-administrado se pierde lo propio de la interacción con el entrevistador y la posibilidad de profundizar en las respuestas.
- *Dificultad para verificar la identidad de quien responde.* La virtualidad del contacto impide constatar que quien responde sea quien dice ser, con las características que dice tener.
- *Elevada tasa de no respuesta.* La falta de contacto personal facilita que el receptor simplemente ignore el pedido.

Tradicionalmente, se agregaba a estas desventajas la falta de acceso a determinados tipos de informantes, entre los cuales aún no está extendido el uso de Internet, pero esta limitación tiene cada día menor relevancia.

REFLEXIONES FINALES

Creemos que el futuro está en la web, especialmente con la utilización que se está haciendo de los nuevos aparatos móviles como las tablets y los smartphones que han modificado el uso que las personas hacen de la red.

Hay que tener en cuenta que de las investigaciones realizadas surgen diferencias a varios niveles entre los que responden con aparatos móviles y los que responden con ordenadores a las encuestas online.

Al pasar de investigaciones *off line* a investigaciones *on line* es necesario tomar una serie de recaudos para preservar la calidad de los datos recolectados. Estas diferencias deberían ser tomadas en cuenta de al momento de diseñar las encuestas y también cuando se hace el análisis de la mismas introduciendo factores de corrección, de ser necesarios.

Conocer el comportamiento del consumidor en las redes sociales, es un nuevo espacio vital. Las redes como Twitter y Facebook pueden ser muy importantes para definir gustos, necesidades y preferencias de los potenciales clientes. También permite conocer acerca de la competencia y cómo se comunica con sus clientes actuales y potenciales. Es un trabajo que requiere tiempo para realizar un monitoreo casi constante buscando indicaciones que permitan mejorar las decisiones.

Hay que lograr que los consumidores sean participantes activos de la marca, pero es importante asegurarse el liderazgo de las conversaciones y no dejar ese poder al consumidor. Hay que tener en cuenta que los consumidores usan las redes para quejas y reclamos.

Es necesario adaptar el diálogo al de los consumidores en su propio ambiente digital e idioma digital y no saturarlos.

La información disponible en las redes sociales es muy abundante. Internet nos proporciona excelentes herramientas para filtrar la información. Hay herramientas gratuitas que nos permiten conocer la opinión de los consumidores e ir monitoreando los cambios.

Es muy importante tener en cuenta todos los indicios. También es muy importante detectar aquellos hábitos, productos o marcas que se están abandonando.

Además de los estudios realizados utilizando Internet, hay investigaciones específicas sobre Internet como estudios de audiencia de páginas *web*, estudios sobre perfiles y comportamientos del internauta (tiempos medios de visita, tipos de información requerida, etc.).

En el futuro en las empresas de investigación de mercados deberá haber profesionales especializados en la planificación estratégica y en la detección de tendencias a través de múltiples fuentes.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Aragón Marina, Inmaculada & otros. – Innovación en la Investigación de Mercados. Ediciones Alfaomega, Colombia, 2011.
- Ascher, Mario & otros – Marketing: Nuevos Caminos. Gárgola Ediciones, Buenos Aires, 2011.
- Bilancio, Guillermo – Marketing. Las Ideas, el Conocimiento y la Acción. Prentice Hall – Pearson Educación, México, 2008.
- De Bono, Edward – Más allá de la competencia. La creación de nuevos valores y objetivos de la empresa. Editorial Paidós, Argentina, 2010.
- De Souza Minayo, María Cecilia. – La artesanía de la investigación cualitativa. Lugar Editorial, Buenos Aires, 2009.
- Gil Mártil, Víctor Alejandro – Coolhunting. El arte y la ciencia de detectar tendencias. Ed. Empresa Activa, Barcelona, 2009.
- Guyot, Violeta – Las prácticas del conocimiento. Un abordaje epistemológico. Lugar Editorial, Argentina, 2011.
- Hamme, Martyn & Atkinson, Paul – Etnografía Método de investigación. Editorial Paidos, Barcelona, 1994.
- Hoyer, Wayne & MacInnis, Deborah – Comportamiento del Consumidor. Cengage Learning Editores, México, 2010.
- Johnson, Phil & Duberley, Joanne – Understanding Management Research. Ed Sage Publications, Inglaterra, 2000.

- Kofman, Fredy – La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores. Editorial Aguilar, Argentina, 2008.
- Kurtz, David – Marketing Contemporáneo. Cengage Learning Editores, México, 2012.
- McDaniel, Carl & Gates, Roger – Investigación de Mercados. Cengage Learning Editores, México, 2011.
- Malhotra, Naresh – Investigación de Mercados. Pearson Educación, México, 2008.
- Melamed, Alejandro – Empresas + humanas. Ed. Planeta, Buenos Aires, 2010.
- Peña, Gonzalo Diego – Investigación On-Line de mercados. Guía práctica de operación. Omar Buyatti Librería Editorial. Buenos Aires 2012
- Pérez Van Morlegan, L. & Ayala, J. C. – El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones. Ed. Prentice Hall – Pearson Education, Buenos Aires, 2011.
- Reynolds, Marcela – Etnografía para marcas y nuevos negocios. La Crujía ediciones, Argentina, 2011.
- Serlin, José (Director) – Método Cualitativo Aplicado a la Gestión de Organizaciones. Respuesta a Interrogantes. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, 2012.
- Scribano, Adrián Oscar – El proceso de investigación social cualitativo. Consejo de Profesionales en Sociología. Prometeo Libros, 2008.
- Solomon, Michael – Comportamiento del Consumidor. Pearson Educación, México, 2008.
- Wilensky, Alberto – Marketing estratégico. Ed. Temas, Buenos Aires, 2006.

Publicaciones

- Barragán Sánchez, Raquel & otros – Cambios pedagógicos y sociales en el uso de las TIC: u-learning y u-portafolio. Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID), N° 10, Julio de 2013. Pág. 7-20.
- Barbieri, Gonzalo & Servente, Agustina – La eficiencia del medio on line. ¿Potencia o realidad? Congreso SAIMO – CEIM. Buenos Aires, 2013.
- Cid, Enric & Ochoa, Carlos – Estrategias para garantizar la calidad en la recolección de datos a través de paneles online en América. Congreso SAIMO – CEIM. Buenos Aires, 2013.

- Cornejo, M & Salas, N. – Rigor y calidad metodológicos: un reto a la investigación. Revista Psicoperspectivas. Vol 10, N° 2, 2011.
- Figueros, Macarena & Gitelman, Natalia – Lucchetti en Facebook, de la comunicación al consumo. Cómo aprender de acciones exitosas en el medio digital. Congreso SAIMO – CEIM. Buenos Aires, 2013.
- Finder, Daniel & Costa, Gabriel – El Ciudadano y las Marcas Líderes: la construcción de confianza más allá de la valoración de un producto o servicio. Congreso SAIMO – CEIM. Buenos Aires, 2013.
- Mejía, Carolina & Torres, Andrés – Digital Watch: On & Off line research, una interacción para identificar consumer insights en el relacionamiento virtual entre bancos y consumidores. Congreso SAIMO – CEIM. Buenos Aires, 2013.
- Moreno González, María Consuelo – Una mirada simbólica del marketing. Revista Colombiana de Marketing. Año 3. N° 5. Diciembre de 2002.
- Sanchez Kohn, Pablo – Tendencias en la Industria de Investigación de Mercados en Argentina, Latinoamérica y el Mundo. Congreso SAIMO – CEIM. Buenos Aires, 2013.

Páginas Web

- Codina, Luis. “Ciencia 2.0: redes sociales y aplicaciones en línea para académicos”.
http://cv.uoc.edu/~cv091_79_007_01_w01/rodriguez_barrios/PEC%200/rodriguez_barrios_PEC_0.html
 Visitada: Febrero de 2014.
- Hidalgo, Laura. “Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas”
<http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>.
 Visitada: Mayo de 2014.
- Llauradó, Oriol. “El trabajo de campo Online: Qué hemos aprendido en los últimos 10 años”.
http://www.netquest.com/papers/trabajo_campo_online_ollaurado.pdf
 Visitada: Febrero de 2014.
- Muñiz González, Rafael. “MK en el siglo XXI”.
<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
 Visitada: Marzo de 2014.

- Nielsen. “La publicidad de boca en boca por parte de amigos y familia en la que más confían los consumidores en América Latina”.
<http://www.nielsen.com/mx/es/press-room/2013/la-publicidad-de-boca-en-boca-por-parte-de-amigos-y-familia-en-la-que-mas-confian-los-consumidores-en-america-latina.html>
 Visitada: Mayo de 2014.
- Piñero, Germán. “Investigación de mercados y redes sociales, conociendo mejor a tus clientes”.
<http://www.marketingcomunidad.com/investigacion-de-mercados-y-redes-sociales-conociendo-mejor-a-tus-clientes#.UwzR7dJ5PGQ>
 Visitada: Febrero de 2014.
- R2Online. “¿Son diferentes las respuestas que obtenemos entre los participantes de encuestas online que usan PC y los que usan smartphone/tablet?”
<http://www.estudiosmercado.com/son-diferentes-las-respuestas-que-obtenemos-entre-los-participantes-de-encuestas-online-que-usan-pc-y-los-que-usan-smartphonetablet/>
 Visitada: Mayo de 2014.
- Social Media Empresario. “Investigación de mercado usando redes sociales”.
<http://socialmediaempresario.com/investigacion-de-mercado-usando-redes-sociales/>
 Visitada: 25 de febrero de 2014.
- “¿Qué es el engagement?”
<http://engagement.esturisti.co/>
 Visitada: Mayo de 2014.

El deseo de la estrategia

por Rubén Rojas Breu

Abstract

Palabras clave: segmentación – posicionamiento – Método Vincular – interacción entre ofertas y demandas – investigación cualitativa - estrategia – gestión

Es objeto de este trabajo la revalorización de la estrategia invitando a recuperar el deseo por la misma.

Una premisa de la que se parte es la de que dirigir una organización supone contar con una estrategia. Puede suceder que quienes tienen la responsabilidad de dirigir, diseñen y apliquen conscientemente una estrategia, pero también puede suceder que la impulsen sin saberlo.

Se profundiza acerca de por qué contar con una estrategia intencionalmente diseñada e implementada.

A través de la profundización se vincula a la estrategia con conceptos tales como segmentación y posicionamiento según el Método Vincular. Asimismo, se aborda la cuestión del poder en tanto cardinal para la comprensión de lo que se expone.

Se analiza la sintonía entre la estrategia y un tipo de gestión a la que se denomina gestión secundarizada, la cual es contrastada con la gestión primarizada.

Se subraya el rol primordial de la investigación cualitativa para el diseño de estrategias.

Luego de definir qué entender por estrategia, centrando en su vinculación con el afuera de la organización, se propone una guía para la elaboración de estrategias

1. Las razones de un título y de una invitación

Ernst Dichter, el psicoanalista austríaco discípulo de Freud, denominó *La estrategia del deseo* a su texto fundacional sobre la Psicología Motivacional, disciplina que tenía por objeto conocer las motivaciones, particularmente latentes, de los comportamientos de consumidores, usuarios y clientes. Aplicando la figura retórica del quiasmo²⁹ al título de la obra de Dichter se da nombre al presente trabajo.

Este trabajo está motivado en que hoy parece haberse generalizado cierta renuencia a la estrategia, a menudo porque se incurre en la creencia de que su elaboración y su puesta en marcha suponen morosidad y plazos demasiado largos para alcanzar resultados, características francamente disfuncionales para una época en la cual, se dice, el vértigo determina el ritmo de la marcha de las organizaciones. Abona también esa renuencia cierto pensamiento difuso acerca de que la estrategia se enraiza en el mundo platónico de las ideas, en la nebulosa en la cual se confinó a la teoría, pertenencia sobradamente contrastante con una era en la cual se hace culto de la práctica, de la búsqueda de resultados (o de lo que se entiende por resultados).

Podría pensarse que estas creencias constituyen en rigor racionalizaciones que disimulan la causa última de la poca afición por la estrategia: la precaria capacidad de decisión con que cuenta un gran número de organizaciones o sus direcciones.

Este trabajo es una invitación a la revalorización de la estrategia, una invitación a recuperar el deseo de la misma. Y, según lo antedicho en el párrafo precedente, una invitación a asumir las tomas de decisiones, a animarse a decidir y a prepararse para tal cometido.

Dirigir una organización, cualquiera sea su índole, supone contar con una estrategia. Puede suceder que quienes tienen bajo su responsabilidad dirigir, diseñen y apliquen concientemente, intencionalmente, una estrategia. Puede suceder también que impulsen una estrategia sin saberlo, sin tener conciencia de la misma, como quien procede automáticamente, comportamiento que parece darse actualmente con frecuencia, tal como se desprende de lo señalado más arriba.

2. Las enseñanzas de un acontecimiento histórico

Desde luego que recabando los datos que la historia de la humanidad acumula, hay un sinnúmero de acontecimientos que enseñan acerca de las ventajas de contar con una estrategia o, viceversa, de la debilidad de carecer de la misma. Aquí citamos a uno que hemos analizado oportunamente y que diera lugar a una publicación de nuestra autoría relativamente reciente.

Se trata de la batalla de Queronea en la cual Alejandro Magno y sus jóvenes amigos debutaron en un campo de combate.

El 4 de mayo de 338 AC, las tropas macedonias encabezadas por Filipo II triunfan en Queronea (Beocia), en la antigua Grecia, sobre una alianza de atenienses y tebanos. Consecuencia del resultado de esta batalla es la unificación de la Hélade y la posibilidad de enfrentar al Imperio Persa que desde largo tiempo asediaba a las ciudades griegas.

Razón determinante de la victoria de los macedonios es que éstos tenían un objetivo estratégico: pasar a la ofensiva contra los persas, para lo cual requerían cumplimentar la meta táctica de unificar las ciudades griegas. En cambio, los derrotados de Queronea se ciñeron a una finalidad meramente táctica: vencer a Filipo. Esa táctica, en apariencia surgida de la voluntad de Atenas y Tebas de preservar su libertad, tan proclamada por Demóstenes, en rigor respondía a la estrategia de los persas.

La claridad sustentada en la definición de un objetivo estratégico permite a Filipo II y a su estado mayor articular un conjunto de factores que redundan en la victoria: la notoria capacidad de dicho líder y dicho estado mayor, la organización y disciplina de su ejército, la ubicación en el campo de

²⁹Según el Diccionario de las ciencias del lenguaje de Ducrot y Todorov (ver bibliografía) el quiasmo es una figura retórica consistente en que se repite la relación entre dos palabras pero invirtiendo su orden en el resto de la frase: aquí la primera frase sería el título del texto de Dichter y la frase final el título de este artículo.

batalla que le facilitaba al rey macedonio la visión de conjunto y la estratagema que principalmente determina el resultado de la batalla.

Las enseñanzas de este suceso histórico podemos resumirlas entonces, un tanto reiterativamente, en que la estrategia supone contar con un objetivo, justamente estratégico, la debida articulación de la táctica (subordinada) y la estrategia, la organización, la visión de conjunto de una dirección para que ésta se ubique por encima de las partes en conflicto y la creatividad e inteligencia para pensar acciones y ponerlas en práctica.

Una enseñanza quizá se destaca por sobre las demás: la de que la estrategia supone el más allá de las organizaciones o, si se prefiere, la estrategia se dirige hacia el afuera de las organizaciones³⁰. Filipo II tenía la mirada puesta en el afuera representado por el Imperio Persa, mientras la coalición que se le oponía reducía su perspectiva a lo doméstico, al territorio conocido, hacia sí misma.

Según la organización de que se trate ese afuera es un mercado o la sociedad, un país, una región o el mundo. En ese afuera se da la interacción entre la organización y sus públicos o sus demandas, para dar cuenta de lo cual hemos creado el Método Vincular ya expuesto en libros y numerosas publicaciones.

En esa interacción está el sentido, el sentido de las organizaciones, y es para conducir a una organización en esa interacción que es deseable la estrategia.

De esta manera, comenzamos a introducirnos en qué entender por estrategia y por qué deseable.

3. Dos perspectivas antitéticas

Dos perspectivas básicas y antitéticas pueden enmarcar y condicionar a la dirección de las organizaciones: la reduccionista o la estratégica.

Podría decirse que con la primera de las opciones, las gestiones se dejan llevar, se aferran a lo conocido, disminuyen crecientemente sus aspiraciones, descreen del conocimiento sistemático y de la investigación.

En el segundo caso, una gestión asume activa y concientemente la toma de decisiones, explora, se propone desafíos de vasto alcance, se afirma en el conocimiento científico y en la creatividad y adopta a la investigación como la herramienta por excelencia.

En un caso hay devoción por las certezas y en el otro vocación por los problemas. En última instancia, una de las perspectivas lleva a obcecarse y la otra a preguntarse.

En la primera alternativa una ilusión cimenta los comportamientos, la de creer que se decide, cuando, en rigor, lo que se busca es calmar el ansia de seguridad; en la segunda, una gestión se hace cargo de dirigir.

3.1. La perspectiva reduccionista

Se asienta en las siguientes creencias:

✓ Que el comportamiento humano, en los planos macro y microsocioal, puede explicarse a partir de escasas variables de simple formulación y de esquemas con supuesta base científica extrapolados de teorías pertenecientes a campos ajenos a los de las Ciencias de lo Humano.

Dentro de lo más difundido se destaca el conductismo elemental cimentado sobre el esquema estímulo-respuesta o la explicación del comportamiento sobre la base de variables elementales y extrínsecas como sexo, edad o nivel socioeconómico o la relación costo-beneficio.

³⁰Dice Alberto Levy: "Toda actividad de la empresa que tiene lugar en el entorno o en base a los requerimientos del entorno la llamaremos 'conducta estratégica' " (En Levy, *Estrategia competitiva*, :9)

✓ En sintonía con lo antedicho, se tiende a considerar a las poblaciones como uniformadas u homogéneas. A lo sumo se concederán algunas diferencias por matices entre población y población o se segmentará según variables duras. Eventualmente, para aplicar en la propaganda o en la publicidad, se desarrollarán segmentaciones del tipo taxonómico basadas en criterios tales como la adhesión a valores o perfiles de personalidad.

✓ Que las personas, grupos, organizaciones, naciones y la humanidad misma se guían por motivaciones concientes y "racionales" o de carácter eficientista. Asimismo, niegan el papel dinamizador de los ideales, paradigmas o de las configuraciones utópicas.

Según estas creencias condensadas en la perspectiva reduccionista, prácticamente la elaboración de estrategias, la diferenciación cualitativa, la competencia por ideas, las propuestas de máximo alcance o por posicionamiento carecen de valor e incluso son consideradas faltas de realismo y hasta indeseables.

Así, en políticas sólo vale ganar elecciones y sólo tiene sentido medir qué quiere supuestamente "la gente" con el fin de captar su adhesión. En el campo social propiamente dicho importan las fórmulas que promuevan la adaptación acrítica. En los mercados, tanto internos como externos y tanto para naciones como empresas, sólo vale competir por precio, distribución o, eventualmente, prestaciones o atributos de lo que se ofrece o satisfacer a segmentos de la demanda artificialmente determinados.

En todo caso, según el ámbito de que se trate, la capacitación, la propaganda o la publicidad harán el resto, sea generando ilusiones, sea propiciando el sentido común o el comportamiento práctico.

A esta perspectiva la bautizamos reduccionista porque:

- *reduce* el comportamiento humano a variables inspiradas en niveles de integración inferiores al de nuestra especie,
- *reduce* la heterogeneidad propia de lo humano a la homogeneidad,
- *reduce* las aspiraciones ciñéndose a lo posible, a la experiencia y a la adaptación.

3.2. La perspectiva estratégica

Define objetivos de gran alcance y se vale de los desarrollos teóricos, la tecnología y la acción inteligente para alcanzarlos.

Se sustenta en los desarrollos de las Ciencias de lo Humano, en las elaboraciones de alta complejidad en torno a los comportamientos sociales. Es, desde luego, la perspectiva en la que se inscriben el Método Vincular³¹ y todas las producciones que se amparan en el mismo.

Sus postulados más destacables son:

◆ Los comportamientos tanto macro como microsociales se explican a partir de las leyes que dan cuenta del nivel más elevado de integración: precisamente, el humano.

³¹Sobre el Método Vincular, creado por este autor en 1980 y reiteradamente actualizado y cuyo objeto es la interacción entre oferentes y demandas (o entre las organizaciones y sus públicos), hay varias publicaciones, algunas de las cuales se mencionan en la Bibliografía al término de este artículo, particularmente *Método Vincular. El Valor de la Estrategia*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2002

Por tanto, son teorías de alta complejidad las que pueden dar cuenta de las problemáticas de este nivel.

◆ El carácter intrínseco e intrínsecamente activo de la heterogeneidad de las poblaciones, grupos y personas. Esto, entre otras cosas, supone que lejos de uniformar hay que sintetizar para conducir, para proponer posicionamientos y para diseñar estrategias. Esta heterogeneidad puede ser entendida - y segmentada- según teorías que pongan en primerísimo plano variables específicas y pertinentes, estrictamente propias de la conducta humana.

◆ El carácter enfáticamente dinamizador de las aspiraciones, ideales o configuraciones utópicas en todos los campos del desenvolvimiento humano, desde el político y el social hasta el mercado.

Para esta perspectiva la ciencia, la investigación³² y la innovación tecnológica en todos los campos del conocimiento y de la producción humana son esenciales.

Estrategia³³; diferenciación por calidad, selectividad o perfil; competitividad por valor; posicionamientos; creatividad: he aquí las manifestaciones descolantes de la aplicación de esta perspectiva.

Desear la estrategia implica vocación por todo lo antedicho en este punto y asumir como postulados lo expuesto en el mismo.

Resumidamente: teorías de alta complejidad, investigación, competitividad por valor, definición de objetivos, segmentación y posicionamiento son los cimientos por excelencia en los que se sustenta la estrategia.

4. Segmentación y posicionamiento³⁴

Una premisa, decisiva para la estrategia, es que toda sociedad es heterogénea y, por lo tanto, lo es cada área de una sociedad así como cada zona de interacción entre oferentes y demandas, particularmente los mercados.

Ninguna organización propone lo mismo, algo idéntico, a lo que proponga otra organización o su competidor.

Ninguna ciudadanía, clientela o población consumidora o usuaria es uniforme en sus gustos, motivaciones o expectativas.

La heterogeneidad llega a ser indomable, A la vez debe asumirse que la heterogeneidad es fuente de creatividad, promueve riqueza, estimula la competitividad, entre otras funciones que pueden atribuírsele.

De ahí que para volverla un instrumento, para transformar algo indomable en algo provechoso es que tenemos que pensar en segmentación.

La segmentación, tanto de las organizaciones y de lo que éstas proponen u ofrecen y de las poblaciones o los públicos, es un modo de sistematizar, un modo de ordenar la heterogeneidad, la diversidad.

³²Particularmente la investigación cualitativa, tal como hemos expuesto en la obra citada y como hemos enfatizado en recientes publicaciones (ver Bibliografía)

³³Estrategia es una expresión de origen griego compuesta por “eguíá” que significa conducción y “estrátós” que significa ejército: tenemos así que, originalmente, estrategia significó “conducción de ejércitos”

³⁴En una publicación reciente de esta misma colección nos hemos referido detalladamente a estos dos conceptos (*Segmentación, posicionamiento y marca...* Ver en Bibliografía)

De tal manera, la segmentación es una herramienta de la estrategia. A través de ella, conocemos en profundidad las organizaciones y sus públicos en su interacción, porque conocemos los segmentos que conforman a unas y otros.

El error más grave que puede cometer la dirección de una organización es encarar a su afuera y, en particular a sus destinatarios, como si se tratara de un todo homogéneo, una masa uniforme.

Por el contrario, aplicar la segmentación es el modo de abordar a ese afuera estratégicamente. Dicho de otro modo, no hay estrategia sin segmentación o, con una fórmula en afirmativo: la estrategia implica la segmentación. El diseño de una estrategia implica reconocer qué segmentos va a considerar dentro de un territorio y un escenario determinados.

El posicionamiento es la articulación de segmentos: el segmento en el cual se ubica la organización o lo que ésta ofrece o propone y el segmento de la población al cual se dirige o procura interpretar. Al posicionamiento entendido como articulación de segmentos lo denominamos Posicionamiento Vincular, concepto clave del Método Vincular.

Habíamos concluido 3.2. señalando que definición de objetivos, segmentación y posicionamiento son conceptos que forman parte de los cimientos por excelencia de la estrategia.

La definición de objetivos consiste básicamente en la definición del objetivo de posicionamiento.

Esto es, fijado o delimitado el territorio en el cual la organización opera o va a operar, conocido en profundidad el escenario, la definición de objetivos es el paso clave.

Tal definición de objetivos es, sobre todo, la definición del objetivo de posicionamiento, el cual resulta de la correcta articulación del segmento al que pertenece la organización (o lo que ésta ofrece o propone) con el segmento al cual se dirige, sea de la sociedad, sea de una determinada población, sea de la demanda.

5. La estrategia y la cuestión del poder

5.1. Definiendo el poder

Es llamativo que en tantos textos sobre estrategia, cuyas destinatarias son las direcciones de las organizaciones, prácticamente no haya referencias a la cuestión del poder. Cabe interrogarse si esta omisión responde a alguna suerte de superstición por la cual quizá se crea que referirse al poder es mostrar una ambición pecaminosa; si no, véase cómo se lo recuerda a menudo a Maquiavelo³⁵.

Ampliando el interrogante: ocuparse de la cuestión del poder ¿es propio de quienes aspiran a disponer de él con el objeto de manipular o maquinar? No podemos detenernos en responder este interrogante, respuesta que justificaría un texto específico; digamos por ahora que nadie más interesado en evitar hablar del poder que quien gusta de manipular.

La estrategia supone poder y, sobre todo, supone interés para desarrollar poder. Por lo tanto, no se puede pensar en estrategia sin bucear en la cuestión del poder, sin intentar establecer qué entender por poder.

El poder es intrínseco a las interacciones entre las organizaciones, los grupos y las personas. Circula en todas las direcciones y proviene de todas las direcciones. Lejos de ser una asignación divina, como se pensó por siglos, emerge de esas interacciones.

³⁵En el idioma español es observable cómo un significante puede deslizarse a través de distintas palabras: maquiavélico resuena como maquinador.

Que sea propio de las interacciones entre organizaciones, grupos y personas y que circule indefinidamente a través de tales interacciones son sobradas razones como para ocuparse de él.

También son sobradas razones para considerarlo en relación con la estrategia.

En otro lado, hemos definido:

“**Poder** es la capacidad para pasar de una situación dada A a una situación ideal o aspirada B en el seno de la interrelación entre distintos actores y sectores que demandan, procuran y/o ejercen dicha capacidad y el complejo contexto en el que tal interrelación se da” (Aglamisis y Rojas Breu: *Acerca...*, :1).

Subrayamos de esta definición:

- ▶ que poder es una capacidad
- ▶ que el poder surge de la interrelación entre actores y sectores – organizaciones- y el contexto.

En el mismo texto señalamos que la interrelación, sintetizando, se da entre tres términos:

- ▶ el que confiere el poder
- ▶ el que asume el poder
- ▶ el contexto

·”Hacerse del poder”, concentrar poder, sumar poder, acumular poder y otras expresiones por el estilo son manifestaciones que subrayan que el término que en un espacio tiempo determinado asume el poder, en la interrelación con los otros términos, alcanzó una posición dominante. Pero, insistimos, tal posición dominante surge de la mencionada interrelación; dicho de otro modo, ningún actor y/o sector que se configura como término que asume el poder logra una posición dominante sin la aprobación, más tácita que explícita, de los actores y/o sectores que lo confieren y sin condiciones favorables en el contexto para el logro de tal posición dominante.

Con estas definiciones y precisiones sobre el poder, buscamos conceptualizar y, a la vez, desterrar los prejuicios y las consideraciones falazmente éticas que terminan incurriendo en moralina. También procuramos desterrar la naturalización del poder, naturalización que se expresa en la creencia de que quienes disponen de poder o quienes concentran poder lo han logrado excluyentemente sobre la base de los propios méritos o por disposición divina o por una suerte de culto que lleva a algo o a alguien a ocupar indiscutidamente un lugar de privilegio.

El término que asume el poder tiende a ser factotum, a disponer del mayor nivel de decisión y a influir, todo lo cual ya había sido señalado por Weber; sólo que nuestro intento es el de ir más allá, haciendo hincapié en la interrelación como fuente de desarrollo del poder, particularmente de las configuraciones según los tres términos ut supra enunciados.

5.2. Sobre la construcción de poder

Aceptado lo descrito en 5.1. acerca de cómo definir al poder, se trata de determinar cómo se construye, cómo se afirma y cómo se ejerce el poder.

Para dar cuenta de estos interrogantes contamos con dos fuentes:

- ▶ una, las elaboraciones de un sinnúmero de autores, que aunque no hayan planteado explícitamente la cuestión del poder, se refirieron de una u otra manera a la misma y proporcionaron claves para su comprensión. Aquí tenemos en cuenta fundamentalmente los aportes de Maquiavelo, Freud, Weber y Bion.
- ▶ dos, con las investigaciones que hemos llevado a cabo sobre los comportamientos sociales aplicando el Método Vincular.

Conjugando las fuentes citadas, puede resumirse en que dos son las tendencias básicas en la construcción, afirmación y ejercicio del poder. Se trata de dos tendencias básicas que han determinado las conductas de los decisores de toda índole a lo largo de los siglos y también de quienes ocupan posiciones de dirección de organizaciones del más amplio espectro.

A una de tales tendencias podríamos categorizarla como *espontánea*, por cuanto en última instancia responde a un patrón en el cual se destaca el liderazgo primario y la aglutinación o el gregarismo; se trata de un tipo de configuración que puede darse fácilmente, naturalmente, sin requerir aprendizaje, sin extremar el empleo de la inteligencia, sin apelar a la investigación y el pensamiento de mayor complejidad. Es la tendencia que en su forma más cruda se observa en los liderazgos de masas. El sentimiento de pertenencia y la adhesión acrítica son predominantes.

La segunda tendencia podría denominarse propiamente *orgánica*, y lo destacable prima facie de ésta es la conducción profesionalizada, la concepción de equipo, la diferenciación compleja de roles y funciones y, fundamentalmente, la fijación de objetivos tal como los describiremos en este trabajo. Ésta es la tendencia en la construcción, afirmación y ejercicio del poder que claramente responde a la perspectiva estratégica y, por ende, la más sintónica con la estrategia y con el diseño de estrategias.

Vale desde ya dejar en claro que podemos encontrar ambas tendencias en cualquier organización de todo el espectro. La espontánea muchas veces se enmascara bajo apariencias sofisticadas y requiere arduas exploraciones y análisis para sacarla a la luz. Si la llamamos espontánea es porque se trata de la que “naturalmente” nos inclinamos a adoptar.

La modalidad orgánica requiere no sólo conocimientos especializados y, fundamentalmente, basarse en la perspectiva estratégica, sino también un continuo volver sobre cómo se está construyendo y ejerciendo el poder, la autoobservación, así como la exploración sistemática de los otros actores, de los distintos términos copresentes en cada configuración: el que asume el poder, el que lo confiere y el contexto.

Hasta donde sabemos, es Maquiavelo el primero que formula en términos modernos, ya científicos, estos dos modos de inteligir la cuestión del poder. Interpretando significativos desarrollos de su texto más célebre, *El príncipe*, podemos deducir la siguiente ley de hecho por él formulada, deducción que requiere una lectura en profundidad y sin prejuicios. Esta es *la ley que descubrimos en sus páginas*:

"A mayor concentración de poder por parte de quien conduce, mayores su capacidad de decisión pero menor la estabilidad y probabilidad de permanencia de la organización. A mayor distribución del poder, más compartida es la capacidad de decisión pero mayor la probabilidad de estabilidad y de proyección, en el tiempo, de la organización".

Es decir, en el primer caso, que correspondería a la tendencia espontánea, la vida misma de la organización depende más que estrechamente de quien ejerza la posición dominante.

En el segundo caso, correspondiente a la modalidad orgánica, la organización es autónoma de un liderazgo determinado. La conducción o la dirección se definen por los objetivos de la organización.

En el marco referencial que propone el Método Vincular, para ubicar a ambas tendencias, nos basamos en el eje que expresa los comportamientos sociales, cuyos extremos son la Primarización (Pn) y la Secundarización (Sn), los cual nos permite una categorización básica de los perfiles de dirección o de gestión de las organizaciones: *primarizada* y *secundarizada*

No haremos acá una exposición en torno a estos conceptos que pueden consultarse o profundizarse en otros textos³⁶. Sólo presentamos seguidamente una breve descripción de cada tipo de ambas gestiones.

5.2.1. La gestión primarizada

Una primera nota a destacar con respecto al perfil de la gestión primarizada es su centración en la organización misma, en su adentro, como si todos los esfuerzos estuvieran orientados a su perpetuación sin considerar el sentido.

Tal centración es característica de una configuración endogámica, por la cual la organización tiende a asimilarse al modelo de la familia aglutinada³⁷ o del clan.

Sobre tal base, podemos enunciar otras notas sobre este tipo de gestión:

- ▶ el liderazgo dominante y la concentración de las decisiones; es lo que denominamos *liderazgo primario*.
- ▶ por parte de los dirigidos, la adhesión acrítica a tal liderazgo y/o la complacencia con la concentración de la capacidad decisoria
- ▶ la fuerte adhesión a lo ya conocido, al punto de que aun lo que es novedoso, distinto o de alguna manera desconocido se asimila a lo ya conocido. Ante una propuesta original, la reacción típica es “a esto acá ya lo hacemos de tal manera”.
- ▶ la transgeneracionalidad por la cual se repiten los comportamientos de la generaciones anteriores o de quienes antecedieron en las funciones de dirección. La trillada sentencia “acá siempre lo hicimos así” es una manifestación elocuente de esta característica.
- ▶ la proclividad por la fusión, o sea a una fuerte identificación con los otros del propio seno de la organización así como de otras organizaciones, inhibiendo de reconocer al otro o a los otros de dentro y de fuera como dotados de su propia identidad, con sus propios deseos y valores.
- ▶ coherentemente con esta última característica, el marcado sentimiento de pertenencia, al punto de la indiferenciación: “todos somos iguales y nos debemos por entero a la empresa o la institución”. Cabe la salvaguarda de que todos son iguales menos aquello que o quien ocupe la posición de liderazgo dominante. Siguiendo a Freud, todos son iguales y se identifican entre sí sobre la base de una sujeción resultante de la identificación primera con el líder, el cual, objetivamente, es el diferente³⁸.

³⁶Para profundizar en estos conceptos remitimos al lector a Rubén Rojas Breu: *Método Vincular. El Valor de la Estrategia*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires, 2002. También a otras publicaciones que constan en la bibliografía, particularmente las de esta misma colección, de este autor.

³⁷Dos precisiones: hay variados modelos de familia ya que hay familias secundarizadas o con fuerte vocación por el intercambio con el afuera; de modo tal que la familia aglutinada, tan vulgarizada, es sólo un tipo de familia. La segunda precisión es que hay empresas familiares que responden al patrón de la gestión primarizada (al punto de que se confunden la familia y la empresa) y hay empresas familiares con gestión secundarizada. La familia también es un tipo de organización; su finalidad social básica es proveer ciudadanas y ciudadanos y para el cumplimiento de su rol puede optar por uno u otro tipo de gestión; más latentemente, es función de la familia la de continente de la incondicionalidad.

³⁸El “yo soy uno más de ustedes” es una fórmula a la que recurren con frecuencia los líderes primarios para enmascarar su lugar de diferente y consolidar la identificación primera.

- ▶ la sustentación en una dinámica polemógena, de polarización según las divisorias “propios y extraños”, “amigos y enemigos”, etc. Antagonizar de esta manera sirve al propósito de estimular y fortalecer el sentimiento de pertenencia y la adhesión acrítica.
- ▶ simultáneamente, concibe la crisis y el conflicto como anomalías eventuales, atribuibles a comportamientos intencionales de las partes o de la contraparte según sea el caso. Responsabiliza antes de objetivar la situación de crisis o de conflicto y su rol en el mismo. Tropieza con la crisis o con el conflicto; esto es, los reconoce cuando han alcanzado insoslayable evidencia. No percibe el período ventana o de incubación, no tiene en cuenta el llamado de atención de la teoría del caos que propone considerar las pequeñas variaciones apenas registrables.

Manual, certezas, prescripciones, plan, procedimientos y encuestas: he ahí la racionalidad de la gestión primarizada. El plan en tanto conjunto estandarizado de pautas a seguir, supuestamente aplicable en las más variadas organizaciones y en todo tiempo y lugar, provee la certidumbre y libera de la ansiedad de decidir. La investigación, particularmente la investigación cualitativa, es resistida o acomodada a estándares.

El fin de esta breve descripción de la gestión primarizada en este artículo consiste en mostrar que entre la misma y la estrategia hay un abismo. Es decir, para la gestión primarizada la estrategia *no* es deseable.

5.2.2. La gestión secundarizada

La gestión secundarizada se sustenta en la premisa de que el afuera, su acción en el afuera de la organización, es el sentido de ésta. Ante todo, la organización se propone objetivos hacia la sociedad de la cual forma parte y, en particular, la zona O-D para las organizaciones en general y el mercado para las empresas en particular.

De tal manera, la gestión secundarizada tiene vocación exogámica, promueve el intercambio, asume que las organizaciones se proyectan en tanto interactúen sistemáticamente con otras organizaciones.

Características básicas de la gestión secundarizada son:

- ▶ El reconocimiento de lo distinto, se trate *del Otro* en tanto cultura, sociedad, organización, mercado, grupo o persona, se trate *de lo Otro* en tanto propuestas, servicios o productos. Admitir la pluralidad corresponde a esta característica.
- ▶ **La búsqueda de la autonomía** en todas sus variantes, comenzando por "independizarse" de los patrones transgeneracionales, mejor aun, empezando por conducirse con objetividad al respecto; o sea, valorando lo que puede mantener justificada vigencia y desprendiéndose de lo que pasa a ser fuente de obstáculos epistemológicos o de prácticas ineficaces.
- ▶ La definición de objetivos estratégicos e intraorganizacionales como estructurantes de las decisiones y acciones,
- ▶ El reconocimiento y estudio sistemático del contexto.
- ▶ La conducción entendida como función generada para el cumplimiento de dichos objetivos
- ▶ La vocación por el trabajo en equipo orientado al logro de los objetivos, con diferenciación de funciones, roles y tareas
- ▶ La articulación de la experiencia con la exploración e implementación de enfoques y políticas innovadoras

- ▶ La disposición a la integración y el aprovechamiento de las diferentes concepciones y opiniones que emerjan durante el desarrollo de la tarea.
- ▶ El reconocimiento de la crisis y del conflicto como constitutivo, como intrínseco a la marcha de las organizaciones. De esta manera, crisis y conflicto se conciben como esperables e inexorables.
- ▶ La percepción de los períodos ventana o de incubación así como la agudeza para reconocer las señales a menudo latentes. Los ruidos o interferencias, que especialistas en comunicación consideran anomalías perturbadoras, son vistos y tratados como señales, como datos para el diagnóstico. Las pequeñas variaciones casi imperceptibles son registrados como indicadores de la marcha de los procesos.
- ▶ La capacidad para afrontar las problemáticas en toda su complejidad y la aptitud para sustituir los dilemas por problemas
- ▶ La atención tanto a los procesos como a las consecuencias determinadas por la estrategia, políticas, decisiones y acciones adoptadas, sin dejarse llevar por la compulsión al logro de resultados, compulsión que desconoce tanto la propia dinámica como el contexto.

Complejidad, apertura, creatividad, búsqueda continua de las relaciones latentes que requieren ser traídas a la luz, actitud investigativa, caracterizan a la gestión secundarizada.

La estrategia es plenamente sintónica con este tipo de gestión o, lo que es lo mismo, la gestión secundarizada desea la estrategia.

6. El rol de la investigación

En diversos textos hemos hecho hincapié acerca del rol primordial de la investigación para el diseño de estrategias, incluyendo publicaciones que pueden encontrarse en Cuadernos precedentes de esta misma serie³⁹. Decimos en uno de ellos:

“...el Método Vincular al conferirle a la investigación cualitativa el rol primordial la asocia intrínsecamente a la estrategia; dicho de otra manera, la elaboración y la puesta en marcha de una estrategia es posible gracias a la investigación cualitativa y, simultáneamente, ésta es exigida y valorada como instrumento para contar con aquella” (*La investigación cualitativa como...*, :21)

También, en la misma publicación exponemos:

“La investigación cualitativa, en el marco de los desarrollos del Método Vincular, deviene en herramienta clave de la gestión. En sucinta enunciación destacamos los efectos más relevantes:

- ▶ la caracterización en profundidad de las zonas de interacción entre ofertas y demandas o de los mercados y de sus contextos,
- ▶ la segmentación de dichas zonas o mercados⁴⁰,
- ▶ el mapa de los posicionamientos cubiertos y los posicionamientos no cubiertos o a cubrir,
- ▶ la descripción sistemática y pormenorizada de los perfiles de la oferta (propia y de la competencia), el de la demanda, el situacional y el comunicacional,
- ▶ *los análisis que sirven de base para el diseño de estrategias y políticas y acciones que se derivan*”.

³⁹Ver en Bibliografía *La investigación cualitativa como...* y *Consideraciones acerca de...*

⁴⁰ Por supuesto, según la teoría de la Segmentación por Vínculos (Método Vincular)

Tal como se dice con claridad en estas citas, es la investigación cualitativa la que cumple un rol primordial en el conocimiento de la interacción entre las organizaciones, sus contextos⁴¹ y sus públicos.

Es la investigación cualitativa la que estudia en profundidad los escenarios y la interacción mencionada, la que detecta los movimientos latentes y predice los cursos de los acontecimientos. La investigación cualitativa diagnóstica y pronóstica⁴².

De modo tal que deseamos la estrategia, supone deseamos la investigación cualitativa.

7. Estrategia

Según ya hemos expuesto en otros lugares⁴³:

“Estrategia es el trazado que una conducción se propone para el logro de objetivos.”

Ateniéndonos a esta definición, hacemos las siguientes observaciones:

- La Estrategia supone una Conducción, la fijación de Objetivos y la articulación entre tal rol y tal tarea. Dicho por la negativa, no hablamos de estrategia si se carece de conducción y de objetivos a alcanzar.
- Al adoptar la palabra, "trazado" -vocábulo que guarda familiaridad con rumbo o diseño- estamos estableciendo una diferencia de fondo con planificación, con programación o con conjunto de reglas y procedimientos o con cualquier tipo de estructuración rígida de conductas destinadas a la obtención de resultados”.

Dice Alberto Levy:

“A diferencia de lo que comúnmente se cree, estrategia NO ES el camino para lograr objetivos. Estrategia es qué objetivos nos fijamos para crear valor económico” (Levy: *Mayonesa...*; 39). Más que en las diferencias que puedan percibirse entre ésta definición y la que proponemos más arriba, destacamos la coincidencia: lo que define a la estrategia es la fijación de objetivos.

Subrayemos que la estrategia supone el conocimiento en permanente actualización y profundización así como la creatividad para afrontar continuamente situaciones tan variadas como críticas y para perfeccionar herramientas ingeniosas.

Por esto hemos dicho en la obra citada que ***la estrategia implica la integración del rumbo, la dirección, el conocimiento y la creatividad***. Sólo sobre estas bases se pueden pensar y aplicar la programación, la planificación, las reglas y los protocolos

La figura del estratega se alza, en simultáneo, como expresión de la parte, a la cual dirige, y de la comprensión del todo. El estratega, a la vez que conduce, a la vez que toma partido, se ubica por encima de todos los actores involucrados para tener la mayor claridad y la mayor posibilidad de objetivación sobre la totalidad del campo que es de interés de la organización.

8. Los objetivos

⁴¹El contexto de una organización es una red de organizaciones y el conjunto de las interacciones entre todas ellas (Ver en Bibliografía: *El contexto...*)

⁴²Nos referimos a la investigación cualitativa tal como la caracterizamos y aplicamos según el Método Vincular.

⁴³Ver en Bibliografía Rubén Rojas Breu *El Método...*

Ya hemos dicho que el sentido de una organización está determinado por su afuera; esto es, la organización responde a objetivos que debe realizar respecto de la zona de interacción con sus públicos y con la comunidad en general. Al mismo tiempo, para cumplimentar sus objetivos hacia el afuera, la organización requiere contar en su interior con la configuración, funciones y normas que se adecuen para ello.

Llamamos *objetivos estratégicos* a los que la organización debe darse y cumplir respecto del afuera y *objetivos intraorganizacionales* a los que habrá de alcanzar para estar en condiciones de satisfacer los primeros.

Dos niveles de objetivos estratégicos podemos recortar para cada organización:

1. *El nivel correspondiente a los objetivos que hacen al genérico al cual la organización pertenece.* Así por ejemplo, si se trata de un hospital estos objetivos pueden ser el de la asistencia, la prevención, la docencia y la investigación a los efectos de promover, garantizar y preservar la salud. Si se trata de una empresa, el objetivo será el de la obtención de lucro a través del dominio de un tipo de negocio o de negocios. A estos llamamos entonces objetivos determinados por el genérico al que pertenece la organización o fines.

2. *El nivel correspondiente a los objetivos que hacen a la especificidad de la organización en cuestión.* Estos objetivos son exclusivos de cada organización. Cada organización tiene sus objetivos específicos, los cuales son más determinantes que los correspondientes al genérico.

No hay dos organizaciones que tengan los mismos objetivos específicos con respecto a la sociedad, a la comunidad, a su área de interacción o a su mercado.

Se trata de los objetivos que confieren el sentido pleno a la organización y que están directamente relacionados con su identidad.

Dos tipos de objetivos específicos definen a cada organización:

A. *El objetivo de posicionamiento*, que es el que expresa la posición relativa que la organización quiere o puede (concientemente o no) ocuparen la sociedad. Lo que la diferencia respecto de otras organizaciones que participan del mismo genérico es su posicionamiento.

De este modo, establecer un posicionamiento implica inexorablemente hacerlo siempre sobre la base del análisis comparado de dos o más organizaciones.

Con relación a este tipo de objetivo es que debemos considerar la Identidad o la marca institucional, por supuesto, la imagen institucional.

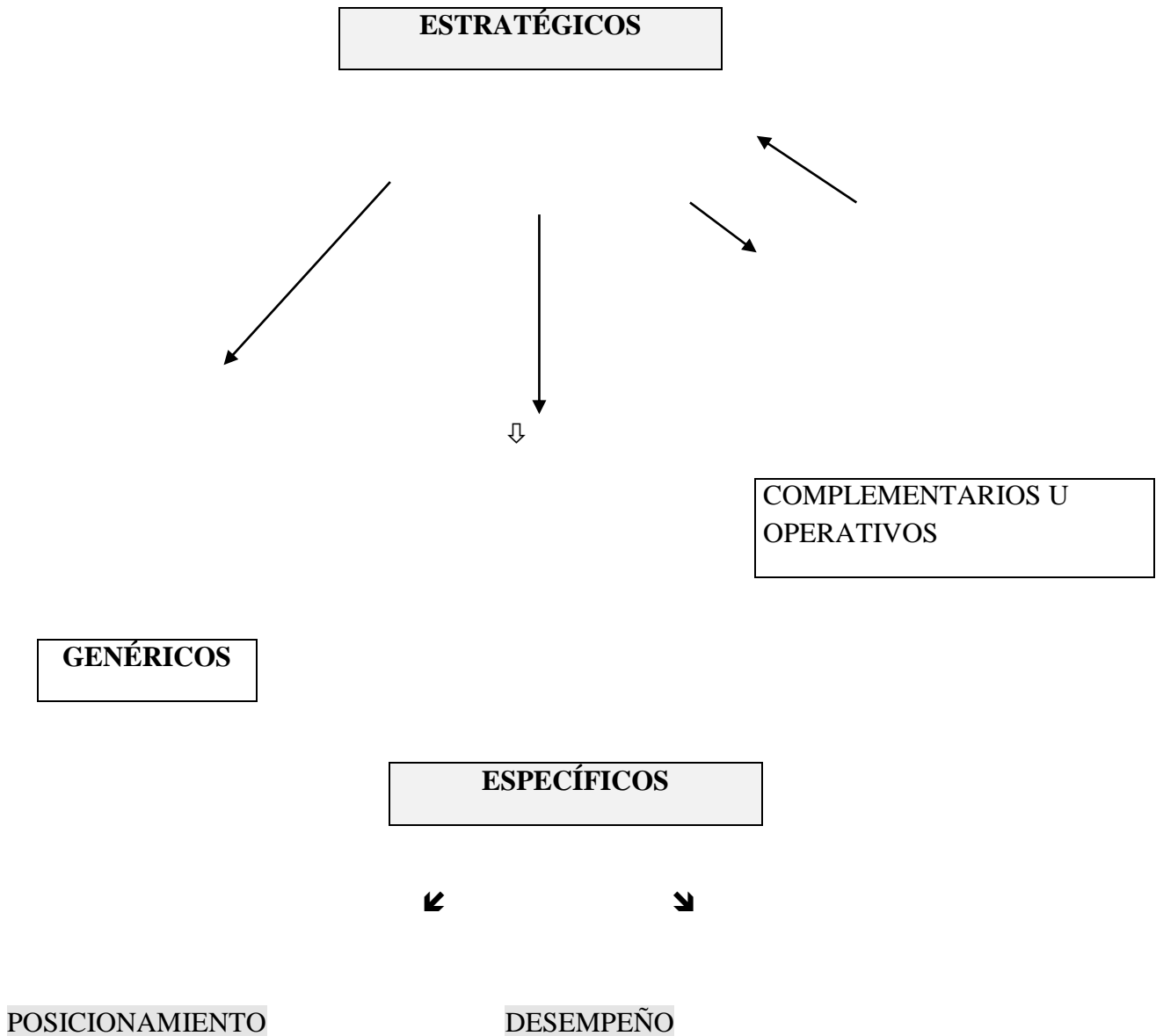
B. *El objetivo de desempeño*, o sea la participación y penetración que una organización se propone. Nos referimos a las metas que hacen a qué porcentaje de mercado, o qué caudal electoral, o qué tasas de alfabetización, etc. se propone una organización equis.

Los objetivos intraorganizacionales se refieren a los que la organización se impone para el cumplimiento de su rol: o sea, se trata de los que establece hacia el “interior” de la organización.

Estos objetivos se centran en el diseño organizacional a alcanzar, en las políticas a seguir para las distintas áreas de incumbencia y con los distintos sectores, áreas y grupos integrantes y en el mejor aprovechamiento de la cultura organizacional.

SINOPSIS DE LOS OBJETIVOS

DE UNA ORGANIZACIÓN



9. Los pasos de la estrategia

Cada organización o cada marca elabora *su* estrategia: es decir, finalmente una estrategia es fundamentalmente ad hoc, acorde con todo lo expuesto a lo largo de este trabajo.

Nada más lejos de nuestra intención entonces que la de formular los pasos de la estrategia como si se tratara de una prescripción. Expondremos una guía que sirva, sobre todo, para encausar.

Por lo tanto, recomendamos que los pasos que enunciaremos seguidamente sean tomados como orientativos.

Primer paso: *delimitación del territorio y del escenario en el que se va a operar*

Distintas organizaciones o distintas marcas tendrán diferentes delimitaciones en función tanto de sus alcances como de sus metas.

El *territorio* contiene los siguientes componentes:

- ▶ geográfico -que puede ir desde el barrio hasta el planeta según la organización o marca-
- ▶ demográfico
- ▶ sector o rubro

El *escenario* se refiere a las condiciones que presenta el contexto en el cual se prevé operar.

Segundo paso: definición de los objetivos genéricos

Recordemos que:

- se trata de los objetivos que la organización o la marca deben fijarse atendiendo al sector o rubro dentro del cual se definen.
- debe tenerse en cuenta el Posicionamiento Vincular del genérico.
- hay que atender a la interacción entre este posicionamiento y el específico.

Tercer paso: definición y adopción del objetivo de Posicionamiento Vincular específico.

Estamos hablando de la definición y adopción del objetivo de Posicionamiento Vincular de la institución, empresa o marca que se trate.

Acerca de este paso es importante subrayar que:

- ▶ se trata de establecer qué posicionamiento se define y/o adopta en el marco de la Matriz de Posicionamientos Vinculares⁴⁴.
- ▶ al hacerlo, debe tenerse en cuenta cuáles ocupan los otros participantes del mismo sector o los competidores.
- ▶ debe considerarse la interacción con el posicionamiento del genérico.

Cuarto paso: fijación de los objetivos de desempeño

Nos referimos a las metas de participación y penetración que una organización o marca se propone. Se trata de las metas que hacen a qué porcentaje de mercado, o qué caudal electoral, o qué tasas de alfabetización, etc. se propone una organización equis.

Quinto paso: formulación de los objetivos intraorganizacionales

Esta formulación debe hacerse a fin de lograr la máxima adecuación de la organización respecto de los objetivos estratégicos en general y de la aplicación de la estrategia en particular.

⁴⁴Ya descrita en Rojas Breu: *Método Vincular. El valor...* así como en los anteriores Cuadernos de esta misma colección (ver Bibliografía)

Sexto paso: *determinación de la identidad de la organización*

Se trata de la construcción o potenciación de la identidad de la institución o empresa, sea en el carácter de protagonista, sea en el carácter de aval de la propuesta, de los productos o de los servicios a impulsar o cobijar

Séptimo paso: *definición del perfil de la oferta*

Corresponde a la caracterización de lo que se ofrece: propuesta, producto o servicio o línea de productos o servicios.

Determinar el perfil incluye desde el concepto hasta su presentación en la zona de interacción entre la organización y sus públicos o en el mercado.

Octavo paso: *definición del perfil de la demanda*

Se trata de la caracterización del segmento a dirigirse, público o audiencia.

Noveno paso: *definición del perfil situacional*

Alude a las situaciones prioritariamente asociadas con la propuesta, producto o servicio y acordes con el Posicionamiento Vincular adoptado.

Décimo paso: *diagnóstico de los agrupamientos emergentes*

Al definirse un posicionamiento y al poner en marcha una estrategia, emergen distintas posiciones dentro de la zona O-D o del mercado canalizadas a través de sendos agrupamientos, a saber:

- El propio o adherente
- El expectante
- El resistencial
- El opositor

La estrategia a implementar debe prever el surgimiento de éstos y estudiar sus características así como anticiparse a sus posibles conductas y reacciones.

Undécimo paso: *determinación de la competencia*

Esta determinación cabe hacerla tanto en términos de diagnóstico como de previsión y de inducción. O sea, determinar la competencia significa:

- ▶ establecer cuáles son los competidores actuales o inmediatamente emergentes puesta en marcha la estrategia.
- ▶ establecer cuáles serán los que surjan en el futuro o potencial.
- ▶ definir a cuáles de unos, de otros o aun de no competidores, por razones justamente estratégicas es interesante considerar competidores.

Duodécimo paso: fijación de la política de alianzas

Esta política es clave y tiene por objeto:

- ▶ Acumular el mayor potencial para la propia acción. En este punto, es determinante precisar cuáles son los segmentos propios para afirmarlos; también corresponde definir los expectantes a fin de atraerlos activamente y los resistenciales para neutralizarlos o incluso para tornarlos, al menos, expectantes.
- ▶ Evitar que tales aliados, actuales o potenciales, sean atraídos por rivales o competidores.

La política de alianzas se establece tanto con la demanda o el público propio como con competidores eventuales en la medida que objetivos comunes se impongan sobre los particulares.

Téngase en cuenta que la expansión se da a partir del núcleo: *se crece a partir del propio posicionamiento* y, por lo tanto, de los propios segmentos de demanda y oferente.

Decimotercer paso: delineación del estilo a adoptar en la ejecución de la estrategia.

La delineación del estilo se funda claramente en el posicionamiento específico adoptado, por lo cual de la descripción más abarcativa posible de éste se deduce el estilo a adoptar.

El estilo refiere al trato en todos los ámbitos y canales de los que la organización o la marca se vale para la ejecución de la estrategia.

Decimocuarto paso: diseño de la política comunicacional

Este diseño incluye la totalidad de los componentes. Destacamos los básicos:

- mensaje básico
- nombre institucional o de marca
- isotipos, logotipos y símbolos identificatorios
- publicidad o propaganda propiamente dicha
- política de medios

Decimoquinto paso: *enunciación de las acciones a implementar*

Se derivan de la estrategia formulada y se apoyan en la misma.

Las acciones, encuadradas en las distintas dimensiones o géneros, deben guardar desde luego coherencia entre sí. Las dimensiones o géneros básicos en que se encuadran las acciones son:

- Identidad institucional
- propuesta, producto o servicio
- comunicaciones

Decimosexto Paso: *evaluación sistemática de la estrategia diseñada*

Se trata de la evaluación sistemática de la estrategia y de cada una de las acciones o conjuntos ordenados de acciones, con anterioridad y con posterioridad a su implementación. Para tal evaluación sistemática los instrumentos básicos son:

- investigaciones de oferta y de demanda
- testeos
- mediciones
- análisis comunicológicos

10. Las dimensiones de la estrategia

Cuatro son las dimensiones básicas de la estrategia, a saber:

- ① La dimensión institucional o estrategia institucional
- ② La dimensión oferta propiamente dicha o estrategia deloferente
- ③ La dimensión demanda propiamente dicha o estrategia orientada a la demanda
- ④ La dimensión comunicacional o estrategia comunicacional

Las cuatro dimensiones deben estar articuladas y guardar congruencia en toda estrategia: ésta es una regla de oro con frecuencia ignorada.

① La dimensión Institucional

Es la que corresponde a la organización.

Una cuestión clave que debe estar resuelta es cuál es el Posicionamiento Vincular de la organización.

La organización puede ocupar uno de dos roles cardinales:

- *protagónico*, cuando es ella misma la que se promueve públicamente.
- *aval*, cuando es garante o apoyo de lo que se promueve u ofrece.

En cualquiera de ambos roles, el diseño de la estrategia es sustancialmente similar: es decir, tanto para promoverse a sí misma como para avalar a una determinada oferta, el objetivo de posicionamiento y cada uno de los pasos de una estrategia institucional son los mismos. Es así porque ambos roles son alternantes: ora la organización es aval de lo que ofrece, ora ocupa el lugar central en la relación con públicos y competidores.

Toda organización, tenga entre sus objetivos o no la obtención de lucro, se sostén en su medida del entramado social, respecto del cual cumple una o más de las siguientes funciones:

- ◆ provisión de un servicio general socialmente significativo.
- ◆ fuente de empleo y de inserción comunitaria
- ◆ educacional
- ◆ aporte de contribuciones e impuestos

Así por ejemplo, una institución hospitalaria cumple la función de proveer salud, emplea, enseña e investiga; también facilita la actividad interdisciplinaria así como promueve contactos con otras instituciones del mismo país y del mundo

Una empresa provee a la sociedad de un tipo de productos o servicios amenudo indispensables como alimentos, emplea, capacita, integra redes de hecho, favorece la vinculación de sus miembros con terceros y aporta impuestos.

De tal manera, en la elaboración de una estrategia institucional este carácter de las organizaciones es el pivote por excelencia: el modo según el cual encara su proyección social y, sobre todo, el tipo de vínculo que comparte con la sociedad de la cual forma parte es el soporte de su Posicionamiento Vincular.

En consecuencia, *la estrategia institucional es la que encamina a la organización a cumplir exitosamente con su objetivo de posicionamiento en el marco de la comunidad que integra.*

Vale precisar que los límites de la comunidad pueden ser variados según los alcances de la organización: o sea, puede ser de alcance barrial, local, zonal, nacional, regional o internacional.

● La dimensión oferta

Esta dimensión de la estrategia es estrechamente dependiente del Posicionamiento Vincular del genérico y, sobre todo, del Posicionamiento Vincular específico o marcario así como de la interacción entre ambos.

Definidos claramente tales objetivos de posicionamiento, la estrategia de oferta o del oferente se deducen casi automáticamente.

Al encarar la estrategia de oferta es importante tener en cuenta varias consideraciones, a saber:

- Si tal oferta se circunscribe a una propuesta, un producto o un servicio o a una línea: dicho de otro modo, si es o si será monovalente o sistémica.
- Es recomendable que, aun cuando la oferta inicialmente sea monovalente, se la prevea multivalente o sistémica.
- De lo antedicho se deduce la importancia de adoptar un *concepto sostén* evitando ceñirse a un atributo diferencial (o a varios).

③ La dimensión demanda

Esta dimensión de la estrategia depende también del Posicionamiento Vincular del genérico y, sobre todo, del Posicionamiento Vincular específico o marcario así como de la interacción entre ambos.

También en este caso, formulados los mismos se derivan naturalmente los criterios y pautas para la estrategia a diseñar.

En la elaboración de la estrategia con respecto a esta dimensión hay que tener en cuenta:

- Que la demanda y cada uno de los segmentos que la constituyen *deben ser conocidos en profundidad*. Sobre todo, debe considerarse que siempre la demanda cuenta con valores, creencias y hábitos conscientes y no conscientes que condicionan o desde los cuales se percibe a la oferta.
- que la demanda -tal como hemos insistido- es heterogénea y los distintos segmentos que la conforman se hallan en conflicto o en equilibrio inestable.
- que los segmentos propios son los representantes de la organización, del específico o de la marca en sus lugares de inserción o respecto de la sociedad. Por tanto, necesitan de estímulo y de argumentos para sostenerse sólidamente como tales.
- que los segmentos no propios, se ubican en un espectro en uno de cuyos extremos se ubican los potencialmente propios y en el otro los opositores. La estrategia tiene que contemplar acciones y comunicaciones respecto de los unos y de los otros.
- finalmente, debe tenerse en cuenta que segmentos similares en culturas diferentes poseen patrones de evaluación y percepciones distintas a interpretar y considerar.

④ La dimensión comunicacional

También en relación con esta dimensión vale en primer término tener en cuenta su carácter congénito respecto de los objetivos de posicionamiento que se definan.

El abordaje de la dimensión comunicacional de la estrategia, o lo que es lo mismo, el diseño de la estrategia comunicacional es un punto que merece y requiere un tratamiento extenso que excede los alcances de este trabajo cuyo objeto es la estrategia en general.

Aquí haremos una breve incursión destinada a fijar algunas consideraciones básicas.

Para la elaboración de la estrategia comunicacional lo primero a considerar son los objetivos comunicacionales. Los objetivos comunicacionales devienen del objetivo de Posicionamiento Vincular: es decir, según el objetivo de Posicionamiento Vincular se pautan aquéllos.

En segundo lugar, la estrategia comunicacional debe atender simultáneamente a las tres dimensiones antes descritas: la institucional, la de la demanda y la del oferente. De modo tal que aquella debe ser congruente con estas últimas. También debe tener en cuenta a la competencia, tanto para diferenciarse como para alcanzar impacto también sobre ésta.

10. Conclusión

El deseo de la estrategia es patente en la gestión secundarizada ya que ésta se caracteriza por el reconocimiento de la complejidad de los procesos, la apertura, la creatividad, la búsqueda continua de las relaciones latentes que requieren ser traídas a la luz y la actitud investigativa.

Desear la estrategia es abrirse al conocimiento y disponerse a tomar decisiones, asumir plenamente la tarea de dirigir una organización.

Hemos dicho que la estrategia implica la integración del rumbo, la dirección, el conocimiento y la creatividad. De tal manera, posibilita afrontar la más variadas problemáticas y proponerse y concretar objetivos a través de decisiones y acciones coherentes y creativas.

Asimismo, agreguemos, permite saber con meridiana claridad las razones de los aciertos así como las causas de los errores.

11. Bibliografía

Aglamisis, J. y Rojas Breu, R.: *Acerca del poder*, , Cátedra “Teoría y comportamiento organizacional”, Facultad de Ciencias Sociales UBA, 2001.

Aglamisis, J. y Rojas Breu, R.: *Los objetivos y la ley como estructurantes de las organizaciones*. Publicación de la Cátedra, ibídem, Bs. As., 2000

Aglamisis, J. y Rojas Breu, R.: *El contexto organizacional: una guía para su análisis*. Publicación de la Cátedra ibídem, Buenos Aires, 2000.

Dichter, Ernst: *La estrategia del deseo*, Huemul, Bs. As., 1951

Freud, Sigmund: *Psicología de las masas y análisis del yo*, en *Obras completas*, Amorrotu, Buenos Aires, 1976

Levy, Alberto: *Mayonesa. La esencia del marketing*, Granica, Buenos Aires, 1998

Levy, Alberto: *Estrategia competitiva*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1983

Mintzberg, Henry: *Modelando estrategias*, artículo publicado en la Harvard Business Review, julio-agosto 1987

Mintzberg, H., Quinn, J y Voyer, J.: “El Proceso Estratégico”, Prentice Hall, 2ª.edic., 1997

Morin, Edgar y otros: *El concepto de crisis*, La Aurora / Megápolis, Bs. Aires, 1979

Rojas Breu, Rubén: *La investigación cualitativa de la interacción ofertas – demandas como herramienta de la gestión*, CIAP, FCE UBA, 2012, Buenos Aires.

Rojas Breu, Rubén: *Aportes de un hecho histórico –la batalla de Queronea- a la dirección estratégica*, mimeo, Bs. As., 2011

Rojas Breu, Rubén: *El espejo o la estrategia. Un análisis sobre las campañas electorales octubre 2011 seguido de propuesta*, mimeo, Bs. As., 2011.

Rojas Breu, Rubén: *Aportes de un hecho histórico –la batalla de Queronea- a la dirección estratégica*, mimeo, Bs. As., 2011

Rojas Breu, Rubén: *Método Vincular. El Valor de la Estrategia*, Ed. Cooperativas, Bs. As, 2000

Hombres en ciernes, organizaciones en ciernes

Dr. Jose Serlin
Profesor Consulto Titular
serlin@arnet.com.ar

*Cierne: Acción de fecundarse la flor del olivo, del trigo, de la vid, de otras plantas,
En cierne: dícese de ciertas plantas,*

*en ciernes una cosa: estar muy a sus principios, faltarle mucho para su perfección
Diccionario Enciclopédico Larousse*

Describiré la práctica de una profesión en ciernes, en un documento en torno a adultos con procesos de individuación clivados y en instituciones cuya intencionalidad se debate. Hablaré del trabajo del consultor con quienes actúan en constelaciones culturales en las que la conducción es el tema central de discusión, a menudo inabordable. Tras una serie de consultorías escribí:

Operar desde la psicología social en una organización exige investigar cómo se expresa la relación entre tres componentes de lo institucional: gestión, estructuración y socialización. Llamamos componentes de gestión a las que hacen a la concepción de la tarea, componentes de estructuración a los que hacen a la organización de los recursos; componentes de socialización a los que hacen a las formas en que diversos grupos expresan su vinculación entre sí y con los proyectos. El trabajo del consultor integra estos tres componentes: relacionarlos permite comprender y eventualmente operar en la institución singular. La concepción diagnóstica y operativa utilizada descuenta que las tres componentes influyen una sobre otra, sin solución de continuidad y que la naturaleza de cada proyecto puede comprenderse sólo a partir de esa imbricación. Se descuenta que en cada organización coexisten diversos proyectos, modelos alternativos y suplementarios en pugna y que las formas en que se instrumenten unos y otros exigirán estructuras y procesos organizativos diferentes, y que estos a su vez darán lugar a fenómenos vinculares singulares. Interesa discriminar fenómenos y procesos que, más allá de su singularidad en una organización, sean identificados como característicos de

ciertas formas de equilibrio entre componentes de gestión, de estructuración y de socialización. De lograrlo, estos equilibrios definirán culturas institucionales particulares. Estas culturas podrían ser expresadas con operacionalizaciones más concretas, y el modelo de intervención podría incorporar sugerencias diagnósticas, pronósticas y evaluativas más precisas.

Me refería a la Investigación Acción, a elaborar teoría desde la práctica. Para ello reconocer, a partir de denominadores comunes observados en procesos institucionales diversos, las constelaciones de elementos psicosociales que surgen a partir de imbricaciones de variables independientes.

Remito la tarea del psicólogo a la de quien se encuentra con asombro, con personas que lo requieren desde una situación total, tal como la proponía Lewin:

Si se desea aprovechar la riqueza de hechos acumulados con referencia al desarrollo de la personalidad, las relaciones sociales, la cognición y la motivación para el propósito del entendimiento, la orientación o la predicción de la conducta de un individuo dado, estos datos habrán de vincularse de una manera tal que resulten aplicables a una persona dada en un momento determinado.

Dos vertientes cruzan este escrito. Por una parte, la de entender el fenómeno social inserto en una situación total, dentro de la tradición lewiniana revivida por Pichon Rivière -en tanto consultor uno es herramienta, actúa ante la consulta con espontaneidad y distancia, y recién al finalizar recuerde quizá a cuál antecesor debe el acierto o el fracaso-, y a partir de ello, reconocer los hechos y los procesos a partir de los cuales uno hace referencia a un sistema conceptual propio. La bibliografía de la psicología social organizacional abunda en discusiones sobre la relación entre desarrollo personal y los requerimientos del ámbito, entre las cuales merecen mencionarse las conclusiones de Argyris:

= Hay una falta de congruencia entre las necesidades de un individuo sano y las demandas de una organización formal;

=De esta incongruencia surgen naturalmente experiencias de conflicto, frustración o fracaso, así como perspectivas cortoplacistas: en ciertas circunstancias se incrementará la probabilidad de emergencia de estos fenómenos;

= La naturaleza de los principios formales de las organizaciones provocan en todo individuo sentimientos de competencia, de rivalidad, de hostilidad entre pares y una predisposición a centrar su atención en las partes, más que en el todo;

= Las conductas adaptativas de los individuos contribuyen a mantener la integración del self e impiden la integración con la organización formal;

= Estas conductas adaptativas tienen un efecto acumulativo, se retroalimentan y refuerzan;

= A través de su gestión, la conducción de las organizaciones puede contribuir o impedir que se produzcan procesos de este tipo, no ya con mecanismos circunstanciales introducidos una vez que se

internalizaron las prácticas adaptativas, sino a través de una dinámica sustentada en elementos propios de la realidad concreta.

Me interesa constatar cómo se manifiestan tales fenómenos en organizaciones con las que colaboro, a fin de verificar como se vinculan proyecto personal, proyecto social y organizacional. Tap ha escrito sobre la sociedad Pigmalión, que produce hombres a su imagen y semejanza: interesa su referencia a etapas en el desarrollo del individuo y su correlación con su desempeño de roles autónomos.

¡Usted querrá saber quien soy yo! Cierta modelo de efectividad sobreimprime en forma tácita el trabajo del psicólogo: el que supone que las diversas invenciones sociales pueden entenderse como proyectos con intención de proponerse como organizaciones complejas, que han de operar en un medio estable y que actúan en ellas personas cosmopolitas en grupos secundarios. De esta manera se descuenta que para que el proyecto cumpla satisfactoriamente, con los intereses de las diversas coaliciones que la componen, se incorporarán criterios weberianos. Cuestionar el supuesto pasa a ser tarea relevante en países emergentes en donde gran parte de los proyectos se desarrollan en un contexto turbulento, con limitada intencionalidad racional y conductas primarizadas.

Al volver a la Argentina reconocí la necesidad del entrevistado a hablar de sí mismo, más allá del propósito amplio por el cual conversábamos. La pretarea exigía más tiempo del que había imaginado e invariablemente recalaba en la historia personal. Cada entrevistado, -gerentes, médicos, profesionales- me informaba con detalle quién era, qué hacía, qué estaba haciendo precisamente allí. Se ponía de manifiesto una compulsión a relatar aspectos profesionales y privados con minuciosidad y delectación. Me impactó esta actitud y recuerdo la frase que mejor resumía tal predisposición: “Usted querrá saber quien soy yo”. Me interesó que esta necesidad se expresase en la mayoría de quienes veía al comienzo de una consulta, fuera este un protagonista o un entrevistado circunstancial

Eran conductas que remitían al ámbito familiar y al desarrollo del individuo con quien topaba. Me sorprendía tal disposición a brindar datos personales de quienes sólo lateralmente participaban del proyecto y cuyos aportes serían secundarios. Sin embargo, habiendo aprendido tanto de la novela del Siglo XIX, la historia del desarrollo del joven protagonista, el *Entwicklungsroman*, -la novela de formación del carácter-, como de las conceptualizaciones teóricas, me dejaba arrastrar al fárrago de anécdotas, aunque me incomodaba la naturaleza confidencial del relato y me preguntaba, si en una cultura autoritaria podrían filtrarse elementos de confabulación que yo preferiría circunscribir.

Uno de los primeros proyectos para los cuales fui convocado se desarrollaría con un Servicio de Psicopatología en una institución de Medicina Prepaga: habíamos conversado previamente con los médicos y pedí reunirme con el Administrador para recoger datos formales de la empresa. Así, en medio de una reunión programada, para hacer un relevamiento complementario al ya realizado con los médicos, además de precisar sus propias necesidades como responsable de la relación entre las prestaciones asistenciales y el proyecto institucional, tuvo un acceso de llanto y relató detalles de su vida personal. No parecían existir motivos para ello, hecho que se confirmó cuando tras completar su historia, retomó el curso de la charla. Fue una mostración dramática y siendo la primera experiencia

me proporcionó un mojón de referencia, pero muchas situaciones similares se presentaron con otras personalidades menos lábiles en organizaciones distintas.

Con diferentes estilos y ante oportunidades diferentes, en las entrevistas realizadas, advertí que si no invitaba a mi entrevistado a presentar su historia con tiempo, él mismo lo haría. A veces se repetía la modalidad del "usted se preguntará quién soy yo", en otros casos venía acompañada del "querrá saber qué estoy haciendo aquí". No pasaban más de siete minutos antes que mis interlocutores aludieran a la necesidad de contar quiénes eran, que hacían en ese lugar y cargo, y cómo era que se encontraban desempeñándolo en esa organización. Indefectiblemente los relatos privilegiaban explicaciones de índole personal, a menudo sólo remotamente vinculados al proyecto por el cual yo había sido convocado y conversábamos. Quizás fuese la fascinación de encontrarse reflexionando ante un extraño, psicólogo cuya presencia pronto desaparecería, lo que instalaba la ocasión de abrirse, pero lo notable era que había una discontinuidad entre esa historia de vida, o los escorzos que de ella aparecían, y el tipo de institución en la que actuaba el individuo. En este sentido la prestación de información era crítica: facilitaba mi comprensión. Me explicaba que era insólito que se encontrase en ese ámbito, o en ese cargo, cosa que le sorprendía al protagonista tanto como debía maravillarse a un tercero.

Pensé en encuentros de quienes saben que nunca más han de encontrarse y sienten que se hallan ante una oportunidad para comunicar. Descuentan que disponen de poco tiempo y encaminan un diálogo que se restringe a sus antecedentes, preguntándose a viva voz ante el extraño si su futuro podría llegar a ser distinto. El otro ocupa el lugar de recipiendariosolidario de un proyecto improbable. ¿Sería entonces impaciencia por pensar en voz alta sus ideas lo que explicaba el relato confesional?

Pensé, también, en la frase italiana "io faccio il portiere" que si bien indica que quien habla es el portero, siente que está desempeñándose en un rol que no lo satisface del todo.

Había estado muchos años fuera del país y pensé que se trataría de una particularidad nuestra. En el ámbito anglosajón la gente dice "lo que hace", no ya quiénes son ni cómo se desarrollaron, y a nadie se le ocurriría preocuparse por los motivos por los cuales el otro ocupa un cargo: descuenta cierto sistema meritocrático, capacidad de elección, posibilidad de abandonar el campo. También sobrentiende mayor nivel de distancia entre espacio público y espacio privado.

Me preguntaba si en un contexto tantas veces clivado lo personal sería garantía de buen trato, o si se debería a la menor predictibilidad en la hilación entre desarrollo vital y ocupación de cargos.

Además, esta particularidad de la forma en que las personas establecían un vínculo con el consultor, me ayudó en mi proceso profesional. Acostumbrado a una actitud centrada en la tarea, valoré los vínculos construidos en el conocimiento del proceso evolutivo del otro. Me preguntaba si acaso esta característica sería singular en nuestra cultura, o podía rastrearse a ámbitos de desarrollo parecido, en las cuales la persona mantiene cierto nivel de asombro al encontrarse en una oficina, o en una clínica. En consecuencia, ¿cómo afectarían las pautas de grupo primario el desarrollo de lo organizacional? Parecía haber una preferencia marcada por la personalización y el rescate de la informalidad. Me preguntaba en qué medida podíamos comprender mejor juntos las interrupciones en el proceso vital,

y cómo cada cual procesaba, hilada y continuamente, los hitos por los que había pasado y los espacios en los que participaba.

Son preguntas que quisiera profundizar en el campo del encuentro con personas cuyo proceso vital muestra claros clivajes y actúan en emprendimientos complejos, públicos y privados. En un principio se trataba de personas que habían vivido un desarraigo, no habían completado sus estudios, se habían propuesto metas distintas a las que se esperaba que cumplieran en su rol organizacional. La alusión primera era a individuos cuya proyección se había alterado, individuos a quienes se les imponían metas contradictorias con sus propósitos originales, pero descubrí una dinámica similar en quienes habían completado estudios con éxito y habían elegido la carrera que desempeñaban.

El enigma me superaba y necesitaba tiempo para responder: no podía actuar con la intuición que la situación exigía. Estaba aprendiendo a desempeñarme como consultor y pensé que debían existir proyectos en los cuales adquirir pericia, sin plantearme misterios de tal complejidad. Necesitaba procesar pocas variables por vez. Me pareció más fácil aprender el oficio en contextos en los que me sentía más seguro, por lo que mantuve una práctica activa en empresas productivas, ámbito en el cual había trabajado como ingeniero.

Actué entonces como psicólogo institucional en proyectos de consolidación que se desarrollaron a lo largo de varios años abarcando grupos amplios de personal. Aunque en forma más limitada, comprobé la existencia del mismo fenómeno. Aun en la primera entrevista, y sabiendo que el intercambio no se extendería más allá de esa ocasión, siempre aparecía el placer de estructurar un vínculo formal a partir de elementos personales y compartiendo el análisis de las vicisitudes de la evolución individual.

Sin duda, la relación era profesional, el consultor se acercaba brindando ayuda y se entendía la liberalidad con la que el entrevistado daba información como una aceptación de la colaboración. Pero, ¿para ello también necesitaba conocer aspectos íntimos? ¿O era que la apertura denotaba sumisión, en la medida en que el consultor fuera parte de una estructura imaginaria de poder?

Empecé a detectar otra característica en el desarrollo de la entrevista: un pedido de "no me falle".

Toda vinculación, inclusive siendo circunstancial, instalaba la oportunidad para crear una relación que remitía a lo familiar. El entrevistado se advertía con la obligación de cumplir y reclamaba el derecho de pedir. Por más que se desarrollase en un ámbito de trabajo la relación se fundaba en el afecto. Como primer requerimiento el individuo pedía ser escuchado; no ser traicionado, como mecanismo de apelación. Protección ante la defraudación, lo cual nunca se mencionaba, pero estaba latente ante la posibilidad del engaño que podía perpetrar el que llegaba y tomaba contacto con quien ahí estuviera. Desde esta perspectiva, la apertura apelaba a quien se acercaba a ayudar, desde una posición de autoridad, inserto en un espacio que no brindaba garantías. El entrevistado se sobrentendía a sí mismo dependiente y con su conducta aludía al poder de gratificación y de sanción del entrevistador. Por su acceso. Podía intermediar, podía gestar. ¿Sentaba entonces así un precedente de vínculo primario como mecanismo para recriminar, eventualmente, en caso de verse traicionado? ¿Apelaba a este proceso?

La incógnita me preocupaba y hacía esfuerzos por regular mi manejo de los vínculos. Me mantenía ortodoxamente distante; más tarde, actuaba con mayor desenvoltura ni bien se consolidaba en ése proyecto mi rol formal y se equilibraba con mi actuación espontánea fuera de los momentos de trabajo concreto. Utilizaba, como condición de encuadre, la probabilidad de instaurar cierto nivel de horizontalidad en la probable relación de los involucrados en el proyecto. Podía operar en el espacio de organizaciones formales, pero desconociendo cómo conducirme en espacios menos reglados, más de una vez rechacé trabajos de consultoría porque no estaría cómodo desenvolviéndome con quienes me contratasen porque desconfiaba que se esperarían la instalación de un rol prescriptivo en un ámbito cuyas pautas me eran extrañas.

Sabiendo que debería ocupar de lleno un lugar, me preguntaba cómo hacerlo donde el rol no estaba legitimado. Descontando que por mi trabajo provocaría conflicto, me resistía a reclamar el espacio al cual me convocaban. ¿Cómo, sin peligro, en vez de preguntar, aseverar?

Así entonces, en un contexto conocido, aprendí a trabajar como consultor y a recoger elementos críticos para definir clínicamente la calidad de los vínculos y distinguir cierta relación entre historias de vida y viabilidad de proyectos. Cuanto mayores eran las continuidades en las historias de vidas, mayor era la previsibilidad del proyecto. No era una relación unívoca, ni limitada al pasado. A menudo, los elementos que me permitían avanzar eran las crisis. Entendí los motivos de un proyecto como reparación y mensaje a terceros, y no sólo como iniciativa centrada en el proceso del organizar. El pasado y el presente pesaban más que la visión de futuro. El potencial de protagonismo derivaba de la comprensión de las historias y de la capacidad de tejer alianzas entre historias, para instaurar procesos de manejos de crisis, de consolidaciones y transformaciones en el ámbito del emprendimiento.

En cierto momento comencé a colaborar en un Servicio de Pediatría. Tenía experiencia en Terapia Intensiva, pero nada sabía de pediatría, poco de hospitales y mientras leía y recogía informaciones elementales sobre los niveles de abordaje, entendí que necesitaba conocer a quienes componían el servicio. Era un momento comprometido porque pendía la amenaza de un sumario por la muerte de un chico a quien le habían administrado láudano: había temor, sospechas y recriminaciones. Ayudaba en el análisis de la situación, trataba de incluir los elementos técnicos y estratégicos, y centraba el proyecto posible y el pronóstico en la capacidad generadora de las personas. Espero no haberlos defraudado: si esperaban más elementos instrumentales para el desarrollo de sus tareas, yo sólo guiaba las tareas de reflexión a partir de conjeturas acerca del marco que construían como individuos en un hospital en el que sólo ocupaban un cargo sin recibir más que ciertos recursos elementales para el desarrollo de su trabajo. Se analizaba el funcionamiento del servicio descansando en la capacidad de transformación con las energías que pudiesen movilizar los individuos y sus historias.

La tarea era estimulante más allá de los avatares previsibles en el campo comunitario con su falta de recursos y voluntarismo, personalismos y equipos de jóvenes comprometidos, mediocridad administrativa y brillo profesional. Se facilitaba la labor cuando existía consistencia entre las expectativas de los individuos y los proyectos posibles. En empresas privadas y a nivel gerencial, o

bien en organizaciones educativas o asistenciales, la mayoría ejercía cierto nivel de elección laboral. Se desempeñaban en responsabilidades superiores o menores, tomaban decisiones para las cuales se habían educado, en procesos de intencionalidad racional, usando tecnologías que podían ser aprendidas, manejando problemas y conflictos de porte conocido. Habían crecido, habían hecho un proceso de individuación, con los accidentes previsibles, eran adultos, y discriminaban y aprendían a usar elementos de un proyecto institucional. Su inserción en un proyecto podía interrumpirse, pero se sabían capaces de continuar la labor en otros espacios. Tap habla de personalización, individuación, socialización.

Sobrevino el proceso militar y la tarea se interrumpió. No hubo más trabajos en hospitales ni en Centros de Salud y pocas empresas consultaban: cuando lo hacían eran motorizadas por quienes asumían responsabilidad de innovación. En épocas en que la reflexión en voz alta estaba censurada y prohibidas las reuniones de debate, arriesgaban atendiendo las vicisitudes de la dinámica organizacional.

Conocían las amenazas y sumaban una experiencia transformadora en un período de retracción del pensamiento. Doble necesidad de coraje: presencia de la utopía, negación de la negación. Instrumentaban la posibilidad de análisis de la realidad y de cambios en una etapa en la que los sensatos teníamos miedo. Ocupaban un lugar.

Fueron largos años de sufrimiento, pero también eso pasó y con la caída de Puerto Argentino retornó a la superficie, se reavivó la actividad de pensamiento y se reanudó la consulta. Mas aún, mientras los proyectos en los que había colaborado hasta esos años me colocaban ante colegas de formación y experiencias de vida similares a la mía, empecé a trabajar en organismos públicos con mayor preeminencia de racionalidad política, ámbitos grises sobrenormados en los cuales se entremezclaban la pasión y la desidia.

Me costó ubicarme. No tenía experiencia con gente que podía hacer o no hacer, y si lo hiciera o no, no merecía reconocimiento ni sanción. Había comportamientos oportunistas, desempeños ineficientes, era oscura la relación entre personas, motivaciones y desempeños, y me sorprendía la presencia de profesionales capacitados que persistían por más que no acertaban a sumar sus esfuerzos en lo organizacional. Estaba atento y trataba de reducir los prejuicios: ante lo desconocido, me sentía incómodo y estimulado. Escuchaba lo que decían, provocaba discusiones y con colegas analizaba sus sistemas de creencias: una vez, ante una situación concreta alguien sugirió "paternalismo". No lo pensé y dije "maternalismo". La existencia previa del repertorio de experiencias generó el neologismo. Pensé que mi intuición se iba educando.

Responder desde repertorios culturales Se trabaja hace tiempo el concepto de cultura aplicado a ámbitos organizacionales: a los efectos de nuestro abordaje nos interesan primordialmente las ideas de Schein que define a la cultura organizacional como "una trama de presunciones centrales - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al aprender a dominar sus problemas de adaptación externa e integración interna- que han producido resultados lo suficientemente satisfactorios como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos integrantes como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a tales problemas".

Smircich estudia cómo diversas escuelas e investigadores fundan sus abordajes en supuestos distintos sobre la naturaleza y las organizaciones. En mi trabajo, la metáfora cultural es un recurso operativo. Cumple una función de encuadre para el desarrollo de repertorios que contrasto y comparo con los que espontáneamente impone el cliente. Trabajo con repertorios que definen culturas y estructuras de valores, conjuntos que al pasar al papel se constituyen en listados abiertos a la inclusión de nuevas figuras y pueden adquirir una función didáctica: difícilmente reflejen la complejidad del caso, aunque ayudan al neófito -el consultor ante cada nueva demanda- a construir un listado instrumental y a permitirle esbozar los espacios que desarrollen la relación de ayuda. Las epifanías motivan a indagar porque expresan de forma sencilla y vital parte de cierta construcción de la realidad.

Un proyecto organizacional no provee expresiones puras de una constelación cultural en particular: en cada uno habrán enclaves de diversos tipos y subtipos de culturas, y partes componentes de una organización se caracterizarán como ejemplos de una u otra.

Por ejemplo, en culturas predominantemente cerradas se verticaliza la sociedad y se genera la aniquilación de relaciones personales. Se desvaloriza la identidad y se identifica conducir con reprimir. No se estudia la historia como un repertorio de problemas a resignificar, sino para exaltarla. No existen categorías para analizar casos problemáticos, en tanto no existe significado fuera de lo que perentoriamente puede servir al poderoso, y se entiende lo propio del grupo faccioso como recuperación de lo perdido, de lo robado. Se procede desde la claudicación y se pasa al hostigamiento, sin solución de continuidad. Los procesos de comunicación en las culturas predominantemente cerradas presentan objetos atemorizantes y producen trastocamientos en el espectro de conductas, además de la consiguiente confusión y deterioro en las relaciones horizontales. En tales constelaciones reconocemos la paternalista y la maternalista, que se diferencian entre sí en tanto en las primeras existiría un "como si" organizacional características preburocráticas que incorporan la noción de autoridad, la asunción de un proyecto, la consolidación de esfuerzos-, mientras que en la segunda se difumina la noción de autoridad, prima la ambigüedad, se instala la fatalidad de la repetición, el objeto es fetiche y se devela la improbabilidad de emergencia de un proyecto.

Epifanía del ramo de rosas

Las utopías sólo comienzan a escribirse en una sociedad cuando sus miembros han perdido las expectativas y la ambición de lograr progreso y la adversidad los ha intimidado a tal punto que logran satisfacción si pueden lograr no perder el terreno que les fuera ganado por sus padres. A. Toynbee Un estudio de la historia

Converso un martes con el nuevo Jefe de Administración de una fábrica: la conoce bien porque trabajó allí en una etapa anterior, pero hacerse cargo de una promoción importante lo "obliga a ubicarse" y reconoce elementos que antes no había detectado. Como parte del relato en el que explica las características distintivas de la empresa cuenta que su esposa está internada desde el viernes en una clínica por una "intervención menor": "La operaron y está bien". Sin embargo, al pasar por el sanatorio, le sorprendió que su esposa hubiese recibido un ramo de rosas con una esquila firmada

por "Los Jefes de Administración". Nadie sabe de la internación, salvo su propia secretaria que, por haberle pasado una comunicación, podría haber escuchado parte de ella.

Puesto que sólo existe un cargo de Jefe de Administración, no se sabe quienes pudieran haber hecho el envío. Se supone que lo deben haber hecho quienes en otras épocas ocuparon cargos que llevaban ese título, con jerarquía menor y distinta responsabilidad. Nadie alude al envío y como él no recuerda haber comentado la intervención abiertamente, la anécdota queda flotando. Así, en su trabajo, el consultor topa con anécdotas que muestran más que lo que se relata.

Hablando de la obra de arte, Joyce da valor crucial a lo que llama epifanía. Sugiere que el hecho humano no domina la escena de nuestra existencia: para que algo se epifanice debe haber estado escondido y la verdad humana está sumergida en un mundo de circunstancias que es el mundo exterior, está subordinada al mundo de las cosas. El momento de la epifanía -de la manifestación-, el momento de la aprensión de la síntesis, ofrece una muestra verdadera de la naturaleza de la vida humana; es la evidenciación de la quidditas tomista. ¿Es el ramo de rosas una epifanía, una exposición sintética de una verdad humana que es parte significativa de la realidad de esa fábrica en ese momento? A los efectos de la intervención, la epifanía puede transformarse en una trampa: operar a partir de ella ciñe la dilemática a una única articulación y alienta la emergencia de explicaciones. Sin embargo, el ramo de rosas interesa como campo de indagación: para ello debemos contextualizar la anécdota.

La empresa era una multinacional con tres fábricas, alejadas la una de la otra y casi sin contacto entre sí. Tenía muchos años de actividad en el país y había experimentado pocos cambios de conducción, más su estilo siempre había sido personalista, virando de lo paternal a lo despótico. Fabricaban una línea de productos alimenticios, con tecnologías de avanzada. La conducción se ejercía con alto grado de discrecionalidad y de los supervisados se esperaba sumisión, aún en los cargos técnicos y de supervisión. Los sistemas de organización eran primitivos y junto a la innovación contable subsistían controles personales, anotados a mano. Se descontaba que el temor inspiraba gran parte de las conductas cotidianas y se conocían enfrentamientos abiertos entre grupos que respondían a caudillos técnicos enemistados. Su firmeza de carácter creaba subgrupos cuya adhesión era personal y los conflictos surgían tanto por pertenencia a sectores actuales, como por adscripción a coaliciones perimidas y añoradas.

La función crítica del superior era la de control de personas, objetos y resultados, control cercano que en algún caso no excluía la delación. No había evidencia de otras tareas de conducción: planeamiento, coordinación, comunicación no eran asumidas por quienes dirigían, que se ocupaban del cumplimiento del proceso técnico-productivo, monitoreado a diario con la Casa Matriz en el extranjero. Por último, las políticas eran detalladas y las normas escritas precisas y extensas.

La circulación de la correspondencia en el interior de la fábrica brindaba un ejemplo de la forma de trabajo instalada. Al llegar, la correspondencia era entregada a la secretaria del gerente que anotaba el detalle en un Cuaderno San Martín, con datos del origen de cada pieza postal y destinatario, dejando espacio para mostrar su circulación interna. Las piezas personales se dirigían al interesado, salvo cuando se descontaba que tenían interés para el Director. Este leía gran parte de la

correspondencia y anotaba a quién debía enviarse: su secretaria marcaba en su cuaderno la ruta sugerida y enviaba el correo interno, anotando en qué fecha era enviada cada pieza y en qué fecha volvía para encaminarse a un nuevo destino interno haciendo su registro. De esta manera, cada carta pasaba por la Secretaría de la Gerencia después de cada lectura, con lo cual siempre el gerente podía saber quién estaba ocupándose de cada asunto y quiénes demoraban el proceso. Las cartas, como todo lo que se refería a la fábrica, eran archivadas en la oficina del gerente.

La mayoría de los empleados eran idóneos, siendo argentinos de primera generación. La inclusión de personal se limitaba a parientes y recomendados, con lo cual la mayor parte de los ingresos familiares de cada hogar dependían de la firma, aún cuando hubiera más de un miembro aportando sueldo. Se empleaban pocas mujeres y, dado el sistema imperante, se sabía de la incapacidad para retener jóvenes profesionales.

Ante el caso del ramo de rosa, se presumía que serían los ex ocupantes de cargos con el mismo título quienes lo enviaron a la esposa del jefe. En el universo cerrado de la fábrica, quienes habían detentado aquel título se identificaban informalmente en función de la posición que fuera suya. Se agrupaban traduciendo un colectivo. Las declaraciones del Jefe de Administración explicaron parte de la dinámica cultural de la fábrica.

¿A usted le interesa esa historia? Otras también pueden interesarle, aunque no lo sé. Por ejemplo, dos empleados vinieron a hacerme un planteamiento. Una empleada había pedido permiso para salir antes de hora y cada uno de los dos sostenía que a él le correspondía el derecho de firmar tal salida. Uno decía que la mujer era empleada suya y el otro sostenía que ahora dependía de él. En realidad, fué un error mio porque yo la había asignado al primero sin anunciar una transferencia de sección y es porque en estos casos las normas no lo especifican, porque no hay cambio en su legajo, pero además ella había sido empleada del primero hace mucho tiempo. Los dos eran empleados y están a cargo de un grupo. Y para firmar hay que ser Jefe. Me pareció tonto discutir y no resolví el problema. Firmé yo el permiso porque soy el único de los tres con cargo de Jefe. Me sorprendí al llegar a esta fábrica porque uno de los empleados mas viejos de la compañía tenía un escritorio enorme. Los otros tenían escritorios parecidos, pero el de éste era diferente. Hice una recorrida para saludar, me acerqué a hablarle y me di cuenta que se aferraba a su escritorio, crispando sus manos sobre los bordes. No intenté quitárselo. Luego me enteré que pensaba que iba a sacárselo. Después supe que un empleado siempre va a la oficina del Jefe y nunca va un Jefe al escritorio de un empleado.

Hubo el caso de un hombre que nombramos Encargado de una tarea. El debe haber considerado que lo nombrábamos Jefe porque después de unos días nos enteramos que dió una fiesta en su casa.

En otra ocasión, al salir de mi oficina ví a una mujer que me esperaba para que firmase una carta. La ví al salir y no sé si habría estado allí un rato, pero la hice pasar. No había escuchado bien. Le insistí y dió dos pasos, pero como se quedaba lejos de mi escritorio, volví a invitarla a acercarse y de repente me dijo: "También hay caballeros!"

Puede suponerse que era brumoso el significado del ser jefe: existirán conjeturas y evidencias repetitivas, en tanto lo era quien pudiera firmar ciertos documentos y quien alguna vez hubiera

ocupado un cargo con ese nombre. Lo era quien otorgaba permisos y decidía traslados a pesar de que otra persona fuera responsable por el trabajo de quien sería trasladado. Ser jefe también podía significar la posesión de un objeto simbólico, que sin embargo podía ser quitado y además aludía a formar parte de una cofradía que, contradictoriamente, jamás se reunía. En ciertas circunstancias, ser jefe sería poder ver quien recibía cuáles cartas y decidir cuánto tiempo debía tomarse para cada acción; por extensión era motivo de regocijo familiar, pero simultáneamente implicaba obsecuencia, paciencia, orfandad. Era aparentemente bueno haber sido jefe, aunque muchos ignoraban si lo seguían siendo.

Surgía así una contradicción flagrante entre la noción convencional de jefe, tradicional en una estructura jerárquica, y la existente en esta fábrica. Mientras normalmente se aceptaría que ser jefe implica la ocupación de un cargo, con visos de continuidad en el tiempo, cierta pericia técnica y cierto ascendiente, tales términos no parecían convalidarse en este caso.

Esta paradoja estaba soportada por una ilusión: a pesar de que realizaban tareas sin detentar cargos, los que habían sido jefes pensaban que dependían del Gerente de Planta, persona con la que no interactúan, formal ni informalmente, y cuyas decisiones a menudo los desautorizaba.

Otra vez llamamos a una reunión. Era necesario que estuvieran quienes realizaban tareas importantes en administración, con lo cual asistieron varios que habían sido jefes o encargados, otros que se consideraban jefes y nuestro gerente informó que un contador joven, que ya tenía más de doce años con nosotros -había ingresado como cadete y estudiado mientras trabajaba- quedaría a cargo de un proyecto. "Yo no voy a recibir órdenes de un mequetrefe" tronó un viejo idóneo y tuvimos que crear todo un esquema a medida para poder contar con su colaboración."

La ponderación de la antigüedad y de la lealtad en la asignación de tareas prolongaban fantasías de pertenencia desprovistas de criterios formales. Durante la entrevista, asomaban empleados que querían ver al Jefe de Administración. Golpeaban suavemente con los nudillos y entreabrían la puerta. Cuando los veía, este les decía: "Véame después, por favor", y a la quinta interrupción avisaba al consultor que no preguntaba qué querían porque suponía que "si no insisten, es porque lo que los trae no es importante". A los pocos minutos entraba otro empleado y quedaba mirándolo desde afuera con la puerta entreabierta. El Jefe de Administración pidió permiso diciendo algo sobre su hijito y salió de la oficina volviendo enseguida porque alguien había traído al chico a la fábrica y quería darle un beso.

Lo que ocurre es que a mucha gente se le fué quitando responsabilidad de jefe, o que el cargo que tenía era muy menor. Muchos habían sido jefes porque eran hijos de europeos y hablaban el idioma. Pero en realidad nunca realmente habían hecho trabajo de jefes. Y nunca nadie les dijo que ya no eran más jefes.

Nunca fué fuerte nuestra compañía en hablar claro. A los que hablan tranquilo se les dice. Se les explica. Y ellos entienden, pero si se ponen firmes no se los quiere ofender. No se les dice. Porque el título no se pierde y entonces se los tranquiliza pero nadie le pone el cascabel al gato.

Tras el diálogo, tomó conciencia de los huecos que dejaba su descripción y justificó el trato que llamaba "paternal":

A diferencia de una empresa americana en donde lo tiran a uno como trapo de piso, acá si usted ha sido jefe puede salir de fábrica sin permiso del superior. Y un gerente, o un jefe, recibe un tratamiento protocolar muy distinto al de quienes, aún teniendo mejor remuneración, nunca tuvieron rango.

Aquel trabajo de campo, iniciado con un pedido -"Estoy sensibilizado. Ayúdeme a ver esto"- no se concretó en tarea de intervención. Tarea del consultor, dar cuenta de lo que ocurre e investigar, en tanto si el proyecto resalta lo atávico -"acá fabricamos y vendemos, lo demás no cuenta"-, el proyecto es fetiche, es hueco, no resuena en nadie, no hay jerarquía activa, y entonces ¿desde qué lugar intervenir? ¿Si lo que ocurre no provoca un alto, cómo plantearlo como situación compleja?

Veamos qué ocurre en los procesos sociales en los que se exhibe indeterminación en el papel que normalmente asume un conductor y no se advierte la existencia de un proyecto. Y en los espacios vacíos de reglas y de prelación, en actividades que presumiblemente requieren establecimiento de interacciones pero en las cuales no se advierte la existencia de las estructuras de referencia que las harían posibles en forma sistemática.

Paternalismo y maternalismo En empresas se encuentra el término paternalismo, un estilo de conducción mediante el cual la mayoría se adscribe a una figura tradicional que otorga protecciones a cambio de reservarse privilegios. Quien conduce asume un rol paternal sobre quienes se saben conducidos, aun cuando estos hayan ingresado a la organización por mérito de sus estudios, por intermedio de un concurso o por atributos personales que aseguran el desempeño adulto de un rol. El paternalismo reduce estos elementos a rango secundario, potenciando la característica familiar de quien lidera, en tanto se descuenta que sólo aquel, nadie sino aquel, puede lidiar con fuerzas externas. La conducción se personaliza y maneja las relaciones de intercambio con el afuera.

Sin acceder a derechos paternales propios de sociedades tradicionales y aisladas -*ius primae noctis*-, el paternalista no brinda explicaciones, actúa en forma inconsulta y cuando toma una decisión, sus consecuencias toman la forma de un don otorgado a dependientes o vulnera aspiraciones de esas mismas personas que actúan en papeles minorizados. Es arbitrario, se perfila como malévolo o benévolo, en tanto figura paterna asume en forma absoluta la capacidad de decisión y como tal es reconocido en los ámbitos en que actúa. De esta forma se refuerzan las relaciones primarias, en las que sus dependientes asumen un papel filial.

La figura paternalista, sin embargo, establece dimensiones en la estructura informal. Se puede acceder a niveles de precedencia en una escala de cercanía. No está solo: hay quienes se preparan a gozar de dispensa y de partes de autoridad, si no ya de poder. Hay quienes le disputan su puesto y quienes se preparan para heredarlo. La forma que tome tal protagonismo pueden ir desde el aprovechamiento clandestino del poder y usos vicarios de la autoridad, a delegaciones temporales y formales de poder. De capanga a encargado, de asesor a secretario, surgen variables de apropiación legitimadas formal e informalmente. Además, en el marco general de la sorpresa, el paternalista es

previsible: actúa según formas que tienen en cuenta la historia, el contexto y el momento. Tales pautas, aun si las modifica a voluntad, crean reglas explícitas e implícitas que permiten actuar a los otros y acceder a lugares de privilegio en escala de transparencia variable que, sin embargo, puede ser decodificada. En esas condiciones, se crea la sensación de que la superación de la impotencia se logra con conductas imitativas. El paternalista está acompañado por otros adultos, y los sistemas de interacción y de llegada son reconocibles. Se puede dudar del criterio, que permanece oculto o cambia según las circunstancias, pero se llama así a quien está presente, dirige un proyecto, mantiene un rumbo y tiene seguidazgo.

Paternalismo supone conducción: alude a un proyecto. Ahora bien, ¿qué ocurre en un proceso social cuando hay ausencia de proyecto y por lo tanto, indeterminación en el rol de conductor? Kurt Lewin dice *laissez faire*: alude a desatención. No conozco desarrollos de esta concepción en el ámbito organizacional y me veo alentado a proponer un término. Llamaré maternalismo a una constelación cultural observada que representa una sensación completa de cobijo y se refiere, por comparación, al amor sin barreras que una madre provee al recién nacido; por extensión, el rol materno de todo ser humano ante cualquier bebé. Cariño indiscriminado hacia quien es inerte, debe ser nutrido y requiere atención ante terrores que le son ajenos. El recién nacido admite simbióticamente este amparo, por natural. El adulto, en ámbito organizacional, recrea esta modalidad e inventa sus correlatos ante la emergencia de elementos que remedan la vulnerabilidad del recién nacido. Marca conductas que se instalan cuando un grupo de personas depende y sostiene confianza absoluta en el amparo brindado por una figura mítica que asume un papel falazmente materno ante una percepción de subversión que los abarca y defrauda.

Construcción de una lógica perversa La búsqueda de resultados no sólo cubre lo económico:

Mire, usted se formó afuera. Va a tener que aprender a trabajar de vuelta. Organigramas nosotros no hacemos. O los hacemos a nuestra manera. A veces los mostramos, pero nunca ponemos en el papel las relaciones como son. La realidad es mucho más rápida. Usted va a ver alguna estructura, pero desconfíe. No se crea que el que está arriba siempre es el jefe del que está abajo. Sería fácil. Tampoco juzgue por el tamaño de las oficinas. Para los americanos el que está en la del rincón es superior a los otros y el que tiene moquette será el más importante. Acá desconfíe. Usted va a entrar a oficinas en las que hay más de uno, pero por ahí es gente más importante que alguno que tiene secretaria, aunque usted enseguida se va a dar cuenta solo cómo estamos organizados.

Automáticamente se descuenta que los mandantes tienen cierto nivel de desmesura, de invulnerabilidad, de poderío y que están fuera del ámbito al que tienen acceso otros participantes. Lo esencial es la ausencia, la creación de un como si. Utilizan lo formal para desinformar: se reservan la capacidad de dominar instaurando exclusiones y de cambiar reglas cuando lo deseen. Los otros deben mantenerse en un estado de indefinición e indefensión. El proyecto es "de ellos" y los ámbitos restringidos en que actúan los demás son parte de cotos privados. No existe continuidad en un régimen en el cual las sorpresas y la inestabilidad son previsible. Sólo sería posible adquirir un rol de mayordomía sometiendo y renunciando a la capacidad de interlocutar.

Maternalismo subsumiría la constelación de conductas que reflejan confianza completa en el amparo brindado por una instancia indiscutible, previsible y fantaseada. A diferencia del paternalismo que sobrentiende malicia con presencia, sin embargo, la depositación se basaría en la ilusión de nunca ser defraudados: conlleva contrato de irracionalidad y deriva de aspectos atemporales y descontextuados. Sobrentiende promesa de bondad ilimitada sin posibilidad de instrumentación. Existe como construcción mental, por lo cual jamás podrá ser cuestionada, y cuando lo fuera, por quien se acerca de afuera, provocaría ofensa.

Si el paternalismo garantiza estabilidad y continuidad a cambio de contraprestaciones, el maternalismo avala intemporalidad en forma incuestionable e incuestionada. Nadie puede dudar del cobijo, nadie dudará en otorgarlo. Mientras el paternalismo obliga a someterse a una voluntad superior discrecional, y posterga la genitalidad de quien acepta protección, el maternalismo acerca al adulto a la desindividuación. Bajo el primero, el individuo pierde su capacidad de crear: posterga los derechos del adulto; el segundo mantiene en suspenso la naturalidad del proceso de convertirse en persona. Maternalismo se sustenta en la indiscriminación: el recién nacido puede hacer cualquier cosa sin temor a ser rechazado: será protegido ante cualquier amenaza. No se concibe que sea reprendido: procedimiento central en tanto supone que es por esencia dependiente. Ni bien dé sus primeros berridos, accederá a formas de la potencia, se acercará a peligros para los que será formado, cometerá errores de los que retirará experiencia, e iniciará un proceso de aprendizaje, desarrollo y discriminación. Lo que lo sindicará como persona serán etapas en las que es nutrido para evitar la implosión, se le marcarán límites y propondrán modelos, y elegirá sus propias reglas, definirá expectativas y realizará proyectos.

El maternalismo surgiría cuando un grupo ha internalizado el pánico por la usurpación del lugar de conducción y como respuesta cultural sostiene confianza absoluta en el amparo brindado por figuras míticas pautadas en distorsiones del rol materno. Tácitamente desconoce la noción de norma y acepta como imposible la realización de proyectos independientes.

Parece inusual referir tal caracterización a ámbitos organizacionales que descuentan un proyecto y se identifican por el fuerte impacto de lo normativo y de lo jurídico. No es en principio fácil sostener que se dé lugar a conductas regresivas en ámbitos en los cuales la persona es incluida para llevar a cabo una tarea que requiere operatividad, cierta capacidad de decisión y ejercicio del libre albedrío. Aun así, cuando en un organismo coexisten diversos estímulos que en forma convergente condicionan y estimulan la sumisión como rasgo defensivo, se configura un contexto microcomunitario que genera y mantiene individuos desvoluntarizados y autoaceptados como impotentes. Podemos ahí conjeturar la emergencia de una constelación maternalista. En ella los adultos aprenden a ser como niños e instituyen prácticas irresponsables como rasgo de su socialización. Ante la frustración previsible, la caracteropatía.

Mead propone que el proceso de individuación se completa con el reflejo que recibe la persona de quienes interactúan con él en un ámbito social. Tap propone que la personalización implica la búsqueda de un poder, del dominio de objetos, de sí mismo y de otros y que es esencialmente un proceso de diferenciación. Sugiere que se desarrolla por etapas: la subjetivación primaria, que comienza con el dominio del concepto del sí mismo; la socialización que requiere el asujamiento a

un rol; la adquisición de identidad que arraiga en historia personal y cultural; la personalización por control en función de necesidades de acción; y la personalización por invención. En constelaciones maternalistas este proceso estaría clivado, suspendido.

Cuando en un organismo coexisten la indeterminación en las pautas y políticas de la Dirección, maraña de juridicismos que dificulta la interpretación, usurpación previsible de lugares de autoridad e inexistencia de proyecto propio para la organización y de pensamiento estratégico en quienes ocupan cargos, recomposiciones frecuentes e inexpugnables de cuadros directivos ajenos a las expectativas del sentido y de la mayoría, sujeción a decisiones de quienes están lejos, son inaccesibles y tienen poder de sanción, se instauran mecanismos institucionales y sobrentendidos grupales propios de una construcción social que llamamos maternalismo.

Es más, en el contexto de una sociedad de rasgos particularistas y ascriptivos, con una sobredeterminación cultural que enfatiza lo primario -lo geográfico, lo familiar, lo pasivo- y condiciones individuales que hacen difícil o inconveniente salir del campo, se agrega una constelación de elementos microsociales en la organización que desalienta la asunción de roles adultos. Este tipo de organismo difícilmente cumpla una misión autónoma en un contexto competitivo y surgirán grupos humanos corruptos que usufructúen de tal ocasión. En consecuencia, la persona no protagoniza un proyecto, ni afecta el curso de la organización.

Así el individuo es incorporado como miembro de la especie humana: ingresa al organismo porque es persona, preferiblemente miembro de una familia extendida, conocida y del barrio, pero lo hace “para hacer número”. No es seleccionado en función de sus aportes probables a las tareas por las cuales se ha creado una institución invalidada de hecho-, sino haciendo abstracción de elementos potencialmente discriminatorios como edad, sexo, nivel profesional, empeño, idoneidad etc. No se lo reconoce por lo que hace, pueda hacer o cuán bien lo realiza, sino porque puede ser desprovisto de amparo. Sin proyecto institucional hay sin embargo cuerpo organizacional. Se lo ingresa a partir del reconocimiento de su impotencia, y por más que la intención puede ser benevolente -“Tomemos al hijo de doña Rosa”-, las consecuencias raramente puedan serlo. Porque ingresa con esperanza acompañada de desencanto: las palabras prometen lo que el contrato no garantiza.

Se inventa a partir de la realidad. La constelación cultural así instalada refleja las experiencias y las construcciones mentales que emergen de un contexto e historia sociales. La cultura es la suma de sus refracciones: el contexto inspira sospechas, la historia previene ante confabulaciones, cada momento es repetición de otros en los que hubo que esconder lo que se valoraba y remitía a criterios adultos. La cultura recuerda que las personas han de resguardarse solidariamente creando formas desdiscriminatorias: todos merecerán lo mismo, todos serán iguales, porque la conducción se ha subvertido y es imprescindible la sobrecompensación del rol materno. Como reaseguro se genera mito de la inatacabilidad de la figura abarcadora y nutricia que asegura el perdón por la pequeña transgresión del que es inerme y no sabe, no reconoce, aun cuando exhibe comportamientos caníbales. Merton se ocupó de los fenómenos de elusión, dilución de responsabilidades y comportamientos rituales concomitantes.

Observé conductas que respondían a esta caracterización especialmente en organismos públicos y en fusiones, en las cuales se destruía la estructura establecida y tardaba en instalarse un esquema de referencia acordado; en la actualidad, sin embargo, la crisis de autoridad es constitutiva del momento. Con la aceleración de los cambios, la incorporación de tecnologías informáticas y comunicacionales, y la destrucción de la noción de trabajo, se sostiene que todo proyecto es temporario, toda opción precaria y desaparece la noción de conducción: es presuntuoso sostenerlo, presumido el que la asume.

Características del miembro cobijado Son adultos los que actúan en un espacio en el que se produce la convergencia de pautas que llamamos maternalismo. No todos asumen el rol de indigente operativo, sin embargo. Al desenvolverse en el mismo espacio cultural, se reconocen cinco elementos críticos en las conductas. De la complementación de estos elementos surge la aceptación de la inhabilitación sustentada en una combinatoria de componentes de anomia, aislamiento, incomprensión, extrañamiento y vulnerabilidad.

Anomia se refiere a individuos escasamente implicados en las relaciones sociales. Durckheim afirma que el comportamiento desviado no es una cualidad individual, sino que está condicionado por la estructura social. El sujeto entiende que necesita reglas que sustenten su acción, lo ayuden y pueda modificar en su beneficio pero no las hay, o bien existen demasiadas y son incomprensibles, se modifican sin su participación y sin informársele cuando entran en vigor.

El individuo se siente maltratado, burlado y pierde la sensación de saber qué es, en tanto no puede referir su lugar a normas, sean estas formalmente desarrolladas, sean estas informalmente expresadas en una estructura grupal de referencia. El sujeto sabe intrínsecamente que puede darse pautas y fijarse límites, crear mecanismos para mantener lo que ha hecho, es y hace, y para estimularse a través de esos desafíos, pero no comprende lo que lo rodea. Como adulto prefiere establecer los límites en los que actúa y aprender de sus equivocaciones en silencio y con reserva, y así autoimponerse restricciones, pero no advierte señales que le permitan prever dónde podrá hacer este aprendizaje, cómo podrá desenvolverse, ni lo que se espera de él. El mundo exterior es una confusión ruidosa y aprende a callar.

La estructura de creencias permanece en crisis y los individuos toman distancia. Las conductas remedan las de indigentes sociales. Queda la duda sobre si estas conductas observadas son el fruto de una elección de los individuos y si acaso pueden ser modificadas.

Hay aislamiento cuando existen testimonios que aluden a la distancia que impera entre los valores que sustentan a la persona y a los que se privilegian en el ámbito en el cual se encuentra. El hombre necesita coherentizar lo que cree con lo que advierte son las bases que sustentan la actividad en un espacio organizacional dado y sus convicciones no encuentran consistencia en la realimentación que proviene del contexto en el que se desempeña.

Los valores con los que se crió en el ámbito familiar o en la comunidad en la que creció, no se jerarquizan formalmente en el ámbito en que se encuentra y añora lo solidario primitivo. Su patrimonio cultural personal arrastra experiencias de otros espacios vitales que no parecen tener

valor en el lugar en que se encuentra como adulto. Le es difícil jerarquizar proyectos y valores que le son nuevos y no alcanza a elegir entre las opciones que se le presentan, mas aun cuando percibe contradicciones y antagonismos que no alcanza a manejar. Quiere actuar con otros, pero no sabe cómo, ni en función de qué convicciones. Su juicio queda suspendido y se encuentra en virtual cuarentena.

La ausencia de una estructura de referencia imprime prevenciones en cuanto a establecer relaciones solidarias, salvo las que refuercen su asunción de criatura "a la merced de las circunstancias", con lo cual el aislamiento se convalida: los acercamientos se limitan a aquello que no es organizacional y por lo tanto imprimen a la cultura de vacíos que sólo pueden ser cubiertos por figuras míticas. La noción de aislamiento se fortalece cuando el individuo está mal y alrededor suyo vé que otros parecen haberse habituado a ello. Como consecuencia, la inteligencia del individuo está volcada a protegerse. Y el ataque es una forma de defenderse. Entendido el comportamiento como reflejo de una constelación cultural, el aislamiento se entiende como expresión de una respuesta: Merton recuerda que la estructura social impulsa al individuo a adoptar una conducta desviada.

Hay incompreensión cuando recogemos testimonios que aluden a que a pesar de que el individuo es adulto y, como tal, necesita organizar su universo para comprender y dominarlo, no alcanza a hacerlo. No puede darle sentido. Necesita dar significado a su existencia y le es imposible. En estas circunstancias, el individuo percibe que no tiene información: recibe datos inconexos, aún en gran cantidad, pero no los sabe ordenar y nadie se los ordena para que él los pueda comprender. Se siente bombardeado y cuando alguna vez intenta darles sentido, se ve desautorizado o no se considera escuchado. Le es difícil encontrar relaciones entre lo que vé y los referentes que trae de experiencias familiares o laborales anteriores. No comprende.

Hoy esta sensación es usual en las organizaciones en las que hacemos consultoría. Aún en estructuras relativamente articuladas, en las cuales existen modelos organizacionales que atienden las necesidades de la tarea primaria y aceptan como naturales los conflictos propios de una organización compleja, observamos el reclamo de información, aún en niveles gerenciales. Sea debido a una tradición centralizadora propia de las burocracias, sea por las características de personalidad de quienes ocupan cargos de relevancia, sea por los avatares del ámbito institucional, sea por las etapas que se viven en nuestro país, es usual topar con quejas y reclamos de que más allá de exigencias operativas reflejan incompreensión. Quienes se encuentran en una posición de dependencia muestran ausencia de comunicación y la imposibilidad de dar sentido a su inserción en proyecto alguno. La disconformidad aparece como síntoma, y la incompreensión es uno de los elementos que la explican, pero de ella no surgen expresiones de argumentaciones desarrolladas. Los individuos no están preparados para desempeñarse en un mundo con matices significativos y sólo articulan expresiones elementales.

Extrañamiento. El hombre se siente ajeno a la imagen que tiene y tenía de sí mismo. Sabe que no elige ni puede cambiar su inserción. El sujeto ve retracciones en su proyecto de vida: esperaba superarse, crearse a sí mismo, realizar potencialidades. Su intención había sido salir de su pasado y advierte que lo añora como etapa de goces y de certidumbres. Había deseado mejorar en función de expectativas y de ilusiones pero se acostumbra a pensar que eso no es posible.

Para subsistir se inserta en agrupamientos que le recuerdan lo primario. Aprende que lo propio del ámbito organizacional comporta un riesgo. Vé con extrañeza que hay otros que hablan, hacen, cambian, deciden. Su cuerpo le parece de otro y se habitúa al cuerpo de otro, cuerpo y proyecto que no ideó y ya son irremediamente suyos. Comienza a imaginar proyectos para sus hijos: al tiempo, esa extensión de su identidad tampoco parece viable. No explota, implosiona, regresa.

Espera y la espera atemoriza tanto como la inminencia de la espera, el terror paraliza y provoca regresiones a formas de conducta prelógicas. Cuando observa la ocupación de posiciones organizacionales -un nombramiento, un cargo- piensa que quienes las ocupan se encarnan en figuras conocidas y temidas, con lo cual acata mensajes cristalizados de su experiencia. Quienes ocupan cargos y no remiten a figuras conocidas sufren natural desconfianza porque el miembro cobijado no alcanza a referirlos a un imaginario conocido, como cuando, después de un encuentro con un experto, alguien pregunta por las consecuencias de la tarea asignada:

“¿Usred participó?” “Sí.” “¿Usted aprobo?” “Sí, pero no estaab de acuerdo.”

El diálogo con un interlocutor nuevo no habilita para inaugurar proyecto ni vínculo: el extrañamiento no lo permite.

Vulnerabilidad y sensación de impotencia. Disminución del grado normal de actividad de órganos y estructuras propias de un adulto y por lo cual puede recibir daño o perjuicio, física o moralmente, ser sensible o conmovido por hechos que le son propios. El individuo sabe que no puede participar por sí mismo en transacciones que lo protejan ni beneficien. Se encuentra inerme, sin armas, desprovisto de defensas. Tiene conciencia de que otros, que dicen representarlo, no lo benefician: mas aún, le imponen su voluntad y obligaciones que lo condicionan. Será superado por hechos irreversibles: su origen, su inserción, su alteridad. tiene necesidad de buscar protección y subsistir, dependiendo de grupos primarios, primarizados, y de una esperanza. Aprende que su autonomía esta garantizada por la incomunicación: es persona en la medida en que no intente hacer algo que altere las circunstancias en las que se mueve. Su contacto con los otros es reducido, salvo en la cofradía de la impotencia y de la aceptación de la desvalorización compartida. A mí me hicieron participar pero fue una participación ficticia. Y no hubiera dicho nada pero nos soltaron la lengua y tenía que participar para protegerme no de lo que está, sino de lo podría venir.

Tampoco surge la indignación previsible:

El miedo te anula, te amaestra, hacés lo que te piden, elimina tu capacidad de distinguir, perdés autocrítica.

El individuo está desvoluntarizado. Su identidad está anulada; su capacidad de construir proyectos no existe como valor. "Está educado para ir a la teta", programado. Le dan pan dulce, casa y sabe que no tiene que hablar: le dan todo con tal que no hable. Lo controlan por el miedo y aprende a convivir con el miedo.

Comentarios sobre el miembro cobijado El miembro cobijado pierde la capacidad para centrar la atención, y de entregarse a la situación del momento. El acostumbramiento a la obediencia acrítica produce individuos irresponsables, personas indigentes que, ante la irracionalidad circundante, producen conductas desprovistas de sentido ulterior. Se producen fenómenos de primarización de la vida en grupo y de asunción de las conductas derivadas de la anomia, del aislamiento, de la incompreensión, del extrañamiento y de la vulnerabilidad: la sumisión a tales patrones culturales es aceptada como castigo “por tener que trabajar”.

En esas condiciones, desaparecen las estructuras de reconocimiento y se imposibilita el trabajo en equipo: en tanto adulto, cada integrante es capaz de cierta creatividad cuando se encuentra solo, en una estructura jerárquica, y en relaciones binarias puede serlo construyendo un vínculo elemental. Esta característica hace que el observador cuestione el nivel percibido de anarquía de las conductas, y se desconcierte porque aún así en tales circunstancias los resultados pueden ser creativos. Cuando observa que se desconoce el trabajo entre varios comprende que para los miembros del grupo, este es inconcebible porque despertaría confusión y evocaría temores, en tanto no existen pautas ni mecanismos institucionales de referencia. Por lo tanto, adoptan la suspicacia como mecanismo para garantizar la supervivencia y cada uno se reserva el privilegio de actuar creativamente en la honesta clandestinidad, ya que en cualquier momento aparecen las figura del traidor, del usurpador, del delator. Se resguardan las nociones de identidad, pero en la medida en que no se legitiman los vínculos, la producción es esencialmente modesta.

Ausencia de conducción en constelaciones maternalistas Hablamos de constelaciones maternalistas cuando coexisten en diverso grado incompreensión, aislamiento, anomía, extrañamiento y vulnerabilidad, conductas que se refuerzan mutuamente. La alusión es a la ausencia estructuras de referencia y a la inexistencia de quienes asuman encaminar una trayectoria. Porque si conducir es dirigir y guiar hacia un lugar; encauzar; gobernar, guiar un vehículo; ser causa de que una persona o cosa llegue a cierto estado, y operativamente requiere establecer estructuras de referencia para que otros incorporen sus voluntades al servicio de un proyecto abracativo. Quien conduce detenta poder y puede conceder espacios: en él se descansa, en un orden social, para ampliar los espacios creativos.

Son tareas de conducción actuar innovadoramente en un contexto turbulento; desarrollar metas trascendentes y lograr compromiso de terceros; otorgar autoridad; procesar positivamente los conflictos; hacer hacer; manejar el crecimiento y evitar los fracasos. En un proyecto, ciertas personas traducen, muestran y se ofrecen como modelos a imitar. Asumen conducción e instituyen cierto orden. Su presencia se advierte y su influencia se reconoce. Sin embargo, en el caso del "ramo de rosas", el reclamo es que "no hay a quien imitar": no hay presencia que instaure modelos. Quienes ocupan un lugar, pasan sin dejar huella, sin marcar prioridades ni prelación: "no son de la casa". Los de la fábrica no ocupan los cargos: hacen tarea atomizada. Los cargos son presuntamente ocupados por gente de afuera, quienes reconocen abiertamente que su tránsito será pasajero y trabajan para quienes no aparecen.

El que importa, no está. El que está, no importa. Y el que no está, está a través de otro, que pronto se va a ir.

Quienes presumen de ocupar el cargo son percibidos explotando bienes a los que deberían tener acceso todos, y haciéndolo para terceros ausentes. Así entonces se escuchan difamaciones, como por ejemplo que "los de adentro son irrescatables", mientras sin negociar beneficios aparentes, conceden espacios a falsos influyentes, a pícaros, a empresas de particulares vinculados, al sindicato, al gobierno, etc. En consecuencia, la mayoría pierde los sustentos cognitivo y emocional para escuchar y se refugia en las conductas de una constelación maternalista, percibiendo una realidad, sobre la que le es imposible influir. Si se propusiese un proyecto, los individuos serían sólo de seguidores en ciernes. Porque si en una constelación maternalista no hay proyecto, la duda estriba en si acaso es posible realizarlo. En principio hay un lugar reservado para quien represente una figura mítica y asuma la esperanza, mas previsiblemente, como la promesa es incumplible, de asumirse sobre este supuesto, al tiempo se vejará al transgresor, o se condenará al intrépido.

Schein sostiene que la tarea de quien lidera es la crear cultura y si liderazgo significa asumir responsabilidades con consentimiento, se comprende que sin seguidazgo no hay conducción posible. Con obediencia, identificación, internalización, según sea el caso, pero con consentimiento. Las formas que asuma el acatamiento pueden ser diversas, pero no hay forma de entender el proceso de la conducción a menos que se lo vincule a los procesos de convalidación de la cohesión, de creación de normas, de marcaciones de pertenencia, desarrollados por quienes asuman viabilizar un proyecto en, con y para grupos existentes. Además, es previsible contar con la existencia de individuos que intenten diferenciarse y ocupar lugares de preeminencia. Simultáneamente, en el seguidazgo potencial existirán reclamos por salir de la indiferenciación, mientras la tentación de mantener sin cambios la situación seguramente satisfaga a algunos de los miembros.

Durante cierto tiempo, sin embargo, será previsible la ausencia de estímulos internos por hacerse cargo. Mientras sea percibida la anarquía, permanecerá escotomizada la posibilidad de asumir una tarea, dirigir un proyecto, asumir un riesgo. Existirá la probabilidad que se hagan cargo personas tomados como conductores sin capacidad de serlo, en tanto no cuenten con valores y destrezas que puedan alterar significativamente las condiciones dadas. Aún así intentarán hacerlo, desempeñándose en el lugar de tales como presuntos conductores o estimando poder instalar condiciones para el ejercicio de la conducción como conductores presumidos. También es previsible que surjan esfuerzos ingenuos, "patriadas" condenadas al fracaso.

El hecho es que en una constelación maternalista hay una desocupación real del lugar de quien conduce: el lugar ocupado, lo está virtualmente. Quien presuma ocupar ese rol sin un proceso particular no estará legitimado, en tanto no desarrolle un proyecto explícito. La ocupación del cargo será, a los ojos de quienes actúen a diario, sólo aparente. Además, a menos que se desarrolle estructura de referencia para el seguidazgo, no será posible ocupar un papel de conducción. Puede que el conductor presunto -la persona es tenida por lo que él expresa-; presumido -quien se vanagloria de ocupar un lugar distinto al real-, presuntuoso -pretende vanamente producir impresión de elegante o lujoso- descuenta poder actuar por fuerza de su audacia, o con discreción, cumpliendo ceremonias características de quienes lideran y aún así pasando desapercibido. Puede haber una conducción que se pretenda tal, pero quienes ocupen ese lugar deberían instaurar legitimidad a través de la instalación del seguidazgo y si lo hicieran violarían un sobrentendido central de la estructura de creencias: el de la condena a la repetición.

A los efectos de contrastar tramas culturales, señalemos que cuando en el ámbito de una constelación paternalista cunde la anarquía, es previsible que surjan nuevos líderes, una de cuyas funciones será instaurar orden. Tal esfuerzo puede ser mas o menos eficaz. En una constelacion maternalista, sin embargo, la anarquía es dato acostumbrado de la realidad: el deterioro de elementos carismáticos es dato del problema, no existen elementos cohesionantes mas allá de aquellos que se refieren a compartir pérdidas y prevalecen las conductas regresivas. Por definición, unaconstelación maternalista está sumida en indiferenciación y las apelaciones se pueden aceptar como parte de un mensaje inspiracional, pero su efectividad es dudosa.

Lo previsible es que la tarea de conducir aparezca fugaz e interrumpidamente, haciéndose cargo de instrucciones controvertidas o percibidas como alejadas de necesidades principales o inmediatas. Al hacerlo de esta manera, se cumple la profecía y se extiende la imposibilidad del ejercicio de la conducción en tanto no existirán otros que actúen reproduciendo el ejemplo: por sus características de apelación, las convocatorias serán vacías y no tendrán un sustento decodificable más allá de la esperanza desencantada.

Quienes ocupan el lugar de la conducción no alcanzarán a dar forma, ni a representar proyectos que reflejen las necesidades del grupo que presumen liderar. El lugar de la conducción estará pretendido y eventualmente ocupado por infractores: al ocupar el lugar, violarán la norma, que de hecho es una ilusión protectora de mayores males. Quien se coloque en el lugar de la conducción contará con sostén aparente, externo y mistificado. Podrán llegar a ocuparlo durante el lapso que se extiende entre la ilusión y el desencanto.

A los ojos de los miembros cobijados, el que asume liderazgo inevitablemente pervierte el lugar que pretende ocupar porque claudica en ocasión de asumirlo: en tanto no se representa a sí mismo, ni a quienes se propone dirigir, sino a terceros ausentes visualizados como enemigos entrega lo que más valora el seguidazgo en ciernes. En esa primera claudicación se reconoce la confirmación del estéreotipo.

Habrá quienes, durante un período, puedan asumir un liderazgo coherente con las esperanzas del seguidazgo, en la medida que sean creíbles como milagreros: en el mejor de los casos serán intercesores, reconociendo que no detentan poder alguno, sino como figuras que pueden acercarse al poder sin pretender ejercerlo. En esas circunstancias, asumen confusamente tareas que los superan y renuevan esperanzas que han de ser defraudadas: al observar a quien así se conduce, no se sabe a quien habla: se transparenta que habla de sí mismo, a sí mismo, o a una interna fantaseada. El delirio es parte de su discurso.

Así entonces, el conductor presunto es un infractor: quiebra las normas y al cometer tal acción despierta en los miembros cobijados el recuerdo de otros atentados a su orden social, una dinámica que sobreentiende que ante el hostigamiento, quien presume liderazgo claudicará. Cuando se repite esta díada, se ven confirmadas las premoniciones y vuelven a reiterarse pedidos de amparo total.

Se reconoce la perversión en el rol de la conducción cuando quienes asumen ese rol hacen y dicen lo insostenible. Mienten, saben que mienten, saben que se sabe que mienten; y continúan mintiendo. Violan normas sustanciales del grupo, niegan, y al hacerlo reniegan de criterios aceptados centralmente por el seguidazgo. Se la reconoce cuando quienes están cerca de quienes conducen, advierten el engaño y no lo admiten como violatorio de normas esenciales de su grupo. Cuando quienes ocupan por tradición lugares que pueden representar proyectos -gerentes, especialistas, consultores, etc-, evitan pronunciarse en el espacio que les está reservado. Y ante interrogantes sobre su tarea, niegan que niegan, mantienen lo que la realidad contradice, se contradicen. En esta medida, la conducción es perversa cuando se muestra previsiblemente inadecuada para atender necesidades básicas del grupo y se la identifica con caminos ineficaces, iniciados y continuados a sabiendas de su inoperancia. “Porque así se hizo siempre y tampoco esta vez dará resultado”.

Quien ocupa el lugar presume, en tanto ese lugar no existe: por su acción misma lo anula y parece no darse cuenta. Quienes ocupan el lugar, están incorporados en un sistema de violencia. Tal papel es desequilibrado por naturaleza. En tal caso, cabría lugar de consejo, no de representación. Y la ocupación del lugar, si se perfilase, será de marginales respetados que detenten cierta medida desde su ajenidad.

La primera vez que entré creí estar en un ministerio. Había largas filas de oficinas, cada una detrás de puertas cerradas y pelados que paseaban con un legajo en las manos y ninguna mujer era deseable, eran muy mayores, de polleras oscuras. Me deprimí y pensé si quería aceptar. El jefe al que reemplacé -me nombraron gerente así que sería su superior- era un gordo siniestro que ya era una especie de institución. Cuarenta años trabajando para los dueños y cuando entré, descubrí que había hecho correr el rumor de que yo era homosexual. Les hablaba y me rechazaban. No sabía cómo deshacerme de él y como recurso le pedí trabajos técnicos: se me ofendió y me contestó por escrito, con una nota personal.

Le di más tiempo pero nunca me pudo dar información. Más tarde me enteré que había cosas raras en la contratación de personal temporario. Su escritorio estaba sin un papel y nunca supe si en los cajones había algo porque cuando se retiró nadie lo vio llevarse nada. Algunos me dijeron que tenía la información en su casa, pero no tenía noción de qué dotación tenía, no sabía usar una máquina, pero me hablaba serio, orondo, omnipotente. Finalmente él mismo me pidió su salida.

Era un viva la pepa: había un director que cuando se disponía a subir en el ascensor y ya habían subido otros, esperaba afuera y se bajaban para que él subiera solo.

Además, descubrí que era una cultura del afano y todos lo sabían. A otro de los directores le decían Dios. Tenía esa figura, de barba, alto y noble, caminaba despacio y estaba en su oficina y nadie le veía la jeta, pero en realidad jamás pisaba el edificio. Cada vez que participaba de una reunión los otros no asistían porque era inútil: hablaba él y no escuchaba a nadie. Nunca dirigía la palabra o lo hacía sin mirarte.

Como yo no conocía nada de esta actividad, asistí a una reunión de los gerentes de empresas afines. No me hablaban y eran todos mayores y en la segunda reunión me dí cuenta que solo dos eran

profesionales. Ellos dicen que sólo dos “tenían curriculum”. Los otros eran viejos empleados a los que les fueron dando tareas administrativas. Y al poco tiempo entró el comercial, con sus cosas buenas y malas, porque entraban como equipo y traían lo que habían aprendido en otra empresa, pero que no tenía nada que ver con este negocio. ¡Lo único lindo que se veía acá eran las puertas de roble!

Instalar estructuras de referencia Hay proyecto cuando se pone de manifiesto la capacidad de articular intereses legítimos y contradictorios. En una constelación maternalista, donde no hay distinciones, proyecto alude a transgresión, a infringir, violar o desobedecer preceptos establecidos en tanto propone reconocer esa legitimidad y esa contradicción.

La forma como se lo hace define su legitimidad: instituir un proyecto plantea de por sí una alternativa, en tanto no lo hay aún y no se recuerda cuando lo hubo. Más aún cuando se recuerda alguno, normalmente se trata de una mistificación. Esto requiere una toma de conciencia por parte de quienes se lo propongan ya que suponer que cierto orden existe, o que la desaprensión existente alude a subversión, desconocería la naturaleza del proceso institucional y reforzaría sobrentendidos conocidos, creando un antecedente mas de hostigamiento y de claudicación. La tentación de imponer un orden cae en esta simplificación y riesgos.

La instalación de procesos recomponedores de legitimidad se dan con establecimiento de mecanismos de equidad y sistemas de premios y castigos, a través de figuras de identificación que no compitan por espacios existentes. Las formas en que se lo podría hacer recordarían mecanismos protoinstitucionales, lugar del abuelo, lugar del profeta, lugar de quien desde la asexualidad garantiza la instauración de un regimen y las condiciones para que sea reconocida la posibilidad de ir mas allá de la supervivencia. Por otra parte es necesario recordar que, como en todo ámbito institucional, las constelaciones maternalistas incluyen espacios secretos, clandestinos, silenciosos, experimentales, tramados en solidaridad. En ellas subsisten redes microsociales en las cuales hay quienes trabajan en silencio, operando con la voluntad y el ingenio, prescindentes del contexto abrumador. Más allá de la experiencia en consultorias, McEwen señala dos conclusiones significativas en las investigaciones sobre instituciones totales: la primera es que los miembros de tales instituciones utilizan una gama amplia de recursos para evitar que el ámbito haga mella sobre su desarrollo psíquico; la segunda indica que deben distinguirse conductas, de actitudes, valores y concepciones del self de miembros de instituciones totales, a la luz de su habilidad para subvertir o evitar la asunción de definiciones impuestas del self. Hay aprendizaje y cohesión social aún frente a enemigos poderosos.

El caso que sigue advierte cómo la reflexión se pone en acto en una constelación maternalista: proviene de una consultoría realizada en una dependencia de una organización privatizada y la relata un Jefe de Programación.

Yo sabía que en esa oficina había habido una desatención total a la gente. Había conocido al jefe anterior y conocía muy bien al gerente de la región, un personaje temido que jamás estaba en la ciudad y que, cuando aparecía, se aseguraba de traer informaciones que entraban en conflicto con instrucciones anteriores. Estaba en una de nuestras provincias más tradicionales, con gente lastimada, hosca, con poca educación.

Mi oficina estaba ubicada a más de mil kilómetros de la que iba a visitar y me propuse hacer una reunión a la que invitaría a todos, salvo a los de maestranza porque no había lugar para hacerlos caber. Estaba preocupado. Tengo bastante experiencia y creo que mi conocimiento de la empresa es grande, pero tenía historias pavorosas de esa regional y me preparé bien. Sabía que "estaban de pica entre ellos", porque había un responsable débil. Entre otras cosas, en un taller con consultores externos presenté el caso antes de programar la reunión, lo analizamos y mis compañeros me dieron muchas ideas. Ahora acabo de volver y siento que entramos en una etapa nueva.

Al llegar al lugar me recibió el gerente y como el avión se había retrasado nos dirigimos directamente a la habitación de la reunión. Me aseguré que no hubiera un teléfono que pudiera interrumpir pero me encontré que habían preparado una gran mesa y que la mayoría estaba atrincherada, con los brazos cruzados o sobre la mesa, y recuerdo que pensé "como milicos". Saludé cordialmente y empecé diciendo quién era yo, cuál era la función que iba a desempeñar y que no haría una reunión formal, de modo que me saqué el saco y la corbata, me arremangué y les propuse que sacásemos juntos las mesas.

Quedaron sorprendidos pero como les expliqué que lo mejor sería hacer lugar para la gente y empujar las mesas hacia las paredes, se pusieron a ayudarme. Ahí vi que cabrían los de maestranza y los llamamos. Después dije que prefería que nos viésemos las caras y que iba a escucharlos porque creía que si a mí me habían dado un trabajo, yo tenía que conocer a mis colaboradores antes de poder decir si se podía hacer, y que para eso les venía a preguntar cuál era su experiencia y sus ideas. Durante todo este tiempo me miraban como si hubiera descendido de otro planeta. Nadie movía un músculo, pero por lo menos me prestaban atención.

Les dije que venía a ver qué podíamos hacer entre todos porque había trabajo y yo tenía todo el día para conversar si ellos querían contarme qué cosas había que hacer. Había una sensación de temor y cuando uno se puso a hablar, me dió con un caño. Lo dejé y les dije que a mí me gustaba la verdad y que teníamos que saber qué les preocupaba. Y vimos que algunos problemas eran reales y otros no eran reales, pero se sentían desprotegidos, abandonados. Eran gente muy dura para expresarse y había uno que era una estatua: antes había sido un personaje y al entrar los nuevos lo habían dejado de lado.

Fue una larga reunión, más de siete horas con un alto para comer un sandwich y todos enchufados. Es una oficina bastante autónoma y había gente de todos los sectores de manera que cuando uno se quejaba de algo que faltaba, le pedía a los que estaban en el sector que explicasen qué estaban haciendo para separar lo que dependía de ellos de lo que dependía de mi oficina. Mostraba las responsabilidades y asumía lo que me correspondía: en general les decía "esto depende de usted", o "de eso me encargo yo". Pero sobre todo yo veía que no estaban comunicados entre ellos, hasta que ante un problema de un sector, otro de la otra división vecina le dijo "eso te lo puedo arreglar yo".

Les dije que si querían tomábamos notas para no olvidar y ver unos días más tarde si se había hecho lo que se decía. Uno de los más quietos se ofreció a anotar. Le dije que lo hiciera con buena letra, porque así nomás como saliera íbamos a hacer copias para todos, sin pasarlas en limpio, para que no fuese una nota formal.

Mientras tanto el responsable de la oficina, muy trajeado y corbateado, se hacía el distraído. Era el responsable de las compras y un par de veces alguno se había quejado de que ciertas cosas faltaban. En todo esto yo había pensado mucho si hacerlo, pero como desde un principio tuteaba a todo el mundo y parecía que no molestaba, me dirigí al responsable y le dije: "Vos se lo podés comprar, ¿no es cierto? ¿O no lo sabías?" Así todos se enteraban. Y reunimos varias de las cosas que se habían dicho que seguramente dependían de este hombre. Entonces dije: "Mirá, Juan, vos sabés que en el país las cosas están difíciles y cada uno tiene que cuidar el trabajo porque afuera no hay, así que les propongo que nos juntemos, veamos lo que tenemos que hacer entre todos, yo traje las camisetas para que nos las pongamos todos igual y si vos no andás, te vas a tener que ir solito, porque yo no voy a separar a nadie, y si alguno no apoya lo vamos a sacar entre todos ¿te das cuenta?" ¿Y saben por qué le pegué tan duro? Porque lo conozco y le vengo diciendo y cuando le hablo en privado nunca me hace caso.

Casi al terminar me dirigí a la estatua. Estaba muy mal. Le dije que yo había pasado por algo parecido y que me había propuesto que no me iban a doblegar. Le dije: "Así vas a terminar enfermo. Tenés dos caminos. En las condiciones que estás le vas a hacer mal a tu familia, a tu trabajo y no vas a ningún lado." Le pegué con todo. Y pareció despertarse de un sueño. "Y acordate que somos veteranos, vos y yo, y que tenemos que dar el ejemplo porque si no, ¿a quiénes van a mirar los más jóvenes?"

Dije que la nota en donde habíamos puesto todos los problemas a resolver, con los nombres de las personas a cargo, iba a ser como un acuerdo, pero no como un acta, que era el nombre que ellos daban a las que se hacían anteriormente. Y nombré a dos que servirían de nexo ante cualquier problema. Les dije: "Yo vine a juntarlos. Ahora vamos a ver qué puedo hacer para ayudarlos. Acá vamos a trabajar ayudándonos. Ustedes se arman un buen equipo con la misma camiseta y yo los ayudo en lo que pueda. Y el que no trabaje con los compañeros a la primera le sacamos la tarjeta amarilla, a la segunda otra amarilla y a la tercera la roja." Así hice la reunión y ahora tengo que ponerme a trabajar para poder apoyarlos."

Con la reunión de trabajo, el Jefe de Administración crea un dispositivo de intervención que da lugar a los principios de una estructura de reconocimiento. Provoca un hecho fundacional: da lugar a que se forme un grupo en el breve período que dura su presencia. Para hacerlo se incorpora como figura escandalosa, instauradora de un esquema novedoso: apela a la sensatez, como lo haría ante cualquier grupo de adultos. Mas allá de realidades opresivas, costumbres establecidas y temores justificados, instala los principios de una relación de intercambio en torno a tareas que dependen de las habilidades-aún por descubrirse- y voluntades -a poner en práctica- de sus interlocutores, que sólo en parte dependen de los atributos del rol jerárquico. Utiliza la reunión con criterio experimental e instala seguidazgo para que emerjan patrones de liderazgo. Al mismo tiempo observa la realidad institucional -conductas de individuos agrupados- en las respuestas individuales a la introducción de un cambio.

Prescribe límites y asigna recursos hablando a quienes pueden resolver problemas ocupando un lugar en un proyecto. Lo hace sabiendo que seguramente algunos no podrán asumir las responsabilidades, pero que no es aún tiempo de instalar preeminencias. Se propone como hombre de consulta, no en función de la posible representatividad investida en el cargo por el cual convoca a la reunión de trabajo. De esta forma atiende la esperanza depositada sin centrarla en el cargo de conducción que detenta, mientras los asistentes lo observan para constatar cómo lo asume. Concientemente y sin mencionarlo, logra que cada actor evoque lo hecho por él mismodurante cierto período como propio y valioso, y no sujeto a expropiaciones, apropiaciones y renegaciones por parte de quien llegue.

Conclusiones Este texto analiza conductas anómicas observadas en ámbitos preorganizativos y propone que a los efectos de trabajar en el proceso psicosocial del organizar, es tarea crítica de quien asuma la conducción crear una estructura simbólica, cognitiva e institucional de referencia.

Caben reflexiones en tanto en el momento actual, los cambios en factores macroeconómicos y tecnológicos obligan a pensar en cómo se expresará la solidaridad en lo organizacional. Normalmente, las conductas descritas se atribuyen a procesos de la administración pública. Sin embargo, se observan problemáticas similares en empresas, cuando quienes las conducen se ven superados por la complejidad y aceleración de los cambios, y por la incapacidad de elaborar estrategias a raíz de lo cual sienten desacreditados sus conocimientos, su experiencia y su intuición. Es una temática a indagar.

Bibliografía

- Altschul, C. (1959) Hacia una interpretación del hombre James Joyce, SUR, 259. Clinard, M. (1967) Anomia y Conducta Desviada, Paidós Buenos Aires.
- de Barberis, O. L. (1992) El caso Encotel: Cultura y cambio organizacional. Mimeo.
- Durckheim, E. (1987) Las reglas de método sociológico. La Pléyade, Buenos Aires.
- Kelman, H. Lewin, K. (1978) La teoría del campo en la ciencia social, PAIDOS, Buenos Aires.
- Mead, G. H. McEwen, C. A. (1980) Continuities in the Study of Total and Nontotal Institutions, en Annual Review of Sociology, 6: 143-185
- Merton, R. K. (1961) Bureaucratic structure and personality, en A Etzioni: A sociological reader on complex organizations, Holt Rinehart & Winston, NY.
- Merton, R., K. (1964) Teoría y Estructura Sociales, fondo de Cultura Económica, México DF.
- M., Seeman, M., D Vidal, D.Y Kon, I.S., M Amiot, M. y Touraine, M. (1970) La alienación como sociológico. Ed Signos, Buenos Aires.
- Seeman, M. (1959) On the meaning of alienation, American Sociological Review, 24, 783:791.
- Seeman, M. (1975) Alienation Studies en Annual Review of Sociology, Volume 1, 91:124.
- Tap, P. (1985) La société Pygmalion? Intégration sociale et réalisation de la personne. DUNOD, Paris.
- Ulloa, F. Conversaciones personales.

LA METÁFORA COMO PUENTE DISCIPLINAR EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Dr. Jose Serlin
Profesor Consulto Titular
serlin@arnet.com.ar

ABSTRACT (RESUMEN)

El conocimiento interdisciplinar tiene algunos requisitos para su construcción, a saber:

- a) Debe formar un mapa conceptual, en el cual ningún término ni concepto debe mantenerse inconexo del resto. De otra manera, si se mantuviera inconexo, no formaría parte de la disciplina.
- b) Se construye mediante metáforas o sea mediante transferencia de sentidos de vocablos de una disciplina más desarrollada a vocablos de otra que está menos desarrollada.
- c) Ambas disciplinas forman parte de una misma Teoría General , lo cual permite la transferencia de sentidos

La Gestión de Organizaciones es una disciplina de reciente y de poco desarrollo. Es por ello que toma significados de otras disciplinas integrantes de la Teoría General de los Sistemas Dinámicos con las cuales es isomórfica. Ello se entiende bajo la premisa que la gestión es un proceso interactivo y dinámico. Las tres premisas antedichas se desarrollan en este trabajo.

*La hija dilecta de la imaginación es la metáfora nacida
al golpe de la intuición, alumbrada por la lenta
angustia del presentimiento.
Federico G^a Lorca (1928)*

La metáfora es una figura que consiste en describir las propiedades de algo a través de su semejanza isomórfica con las propiedades de otra cosa. Así. Por ejemplo, si entendemos a la organización conforme a los alcances proporcionados por Emery y Trist(1960) como un **sistema socio-técnico**, originalmente usado para designar la interacción obrero – máquina en ambientes de trabajo industrial, actualmente ha extendido su significado para abarcar las complejas interacciones entre – entre otras variables de las **tecnologías** y las personas (individuos), así como sus consecuencias **psicológicas**. La expresión “sistema socio técnico” define un espacio interactivo entre los conceptos de sociología y tecnología diferente del alcance de estos dos vocablos independientes; esta interacción funciona como metáfora disciplinar para describir las propiedades de las organizaciones.. “La teoría de la Metáfora [...] ilustrada en varias obras (Lakoff y Johnson 1995), permite entender cómo, en los procesos cognitivos, la experiencia corporal se pone en relación con el pensamiento para ser integrada al sistema conceptual, relación que el lenguaje pone a su vez de manifiesto, en otros recursos cognitivos, a través de la metáfora.

Según estos autores, la metáfora constituye uno de los mecanismos conceptuales fundamentales por medio de los cuales representamos el mundo y lo expresamos en relativa concordancia con la manera en que lo experimentamos.

Tradicionalmente se afirmaba que la metáfora era simplemente una figura retórica en la que se sustituía, en virtud de una analogía semántica el nombre (u otra unidad lingüística) de una cosa por otra, logrando así una transferencia de sentido. Sólo Lakoff y Johnson (1995) acertaron en declarar que “la metáfora [...] impregna la vida cotidiana, no solamente el lenguaje, sino también en el pensamiento y la acción” y que “la esencia de la metáfora es entender y experimentar una cosa en términos de otra (Lakoff y Johnson 1980). Así, una expresión metafórica no es más que la evidencia lingüística de un fenómeno, acción u objeto que ha sido comprendido, conceptualizado o experimentado en términos de otro”.

LOS CONCEPTOS

Morgan (1990) desarrolla el concepto de metáfora como herramienta meta teórica. Una metáfora permite comprender y experimentar un fenómeno en términos de otro mejor conocido. Permite utilizar conocimientos pre-existentes y transferirlos a dominios relativamente nuevos. Es un proceso primario a través del cual forjamos nuestras relaciones con la realidad organizacional. Tan es primario, que podemos cambiarlas o modificarles para ajustar (“fit” en inglés) mejor al observable. Fomenta el estímulo para el desarrollo de visiones teóricas nuevas, que “faculten” ver más allá que las imágenes socializadas, engendrando el “cambio organizacional”, la “práctica reflexiva” y otros, o sea, que se puede ver más allá de las metáforas socializadas.

La acción de desechar el conocimiento en uso es función del análisis de las metáforas en uso por los actores organizacionales, de descubrir las metáforas utilizadas por los gestores para dar sentido y de los investigadores para construir conocimiento sobre los fenómenos de la Gestión.

La visión que proveen diferentes metáforas, mientras que se refieran a diferentes aspectos de la misma, ilumina partes particulares de la organización. Tácitamente usa una ontología subjetiva, donde diferentes aspectos de la misma realidad organizacional son el resultado del despliegue por el observador de diferentes metáforas que dan diferentes “fotos” de la misma realidad. ¡Adiós a la inconmensurabilidad! ¡Bienvenido sea el multiparadigma!

Conforme a Battram (2001) como el cerebro funciona en base a comparaciones, las metáforas pueden considerarse la expresión de esas comparaciones plasmadas en el lenguaje. Las metáforas ayudan a revelar nuevos conocimientos asociando ideas en forma diferente a la que venimos haciendo (desechando el conocimiento en uso, como hemos afirmado) y ayudando a que surjan ideas ocultas. No es magia, sino que se ponen en uso diferentes relaciones que provocan nuevo conocimiento.

Mediante sus aportes, Morgan reposiciona la metáfora como central para las formas en que cualquiera comprende y razona sobre su experiencia. Mientras los paradigmas inevitablemente moldean y limitan nuestra comprensión de las organizaciones y la administración, el conocimiento es moldeado aún más por las formas en que tácitamente ‘concretizamos’ nuestros supuestos paradigmáticos más fundamentales. Durante tal concretización, la gente despliega imágenes de los fenómenos organizacionales, generadas por y lingüísticamente expresadas como metáforas, que permiten la estructuración de la indagación, al favorecer visiones, formas de explicación y modos de solución de rompecabezas (puzles) particulares. Las metáforas están profundamente incrustadas en nuestras estructuras cognitivas y son los vehículos a través de los cuales los paradigmas son operacionalizados en nuestras mentes:

Las imágenes de un fenómeno, generalmente expresadas en términos de una metáfora preferida, proveen un medio de estructurar la indagación científica, guiando su atención en formas distintivas... sugiriendo que ciertas clases de visiones, comprensiones y explicaciones pueden ser más apropiadas que otras (Morgan, 1980)

Así, cuando es utilizada una metáfora, permite a la persona comprender y experimentar un fenómeno (por ejemplo una organización) en términos de otro (por ejemplo una máquina) que es mejor conocido para ella. De esta manera, el uso de metáforas nos permite utilizar conocimiento familiares pre-existentes y transferir este conocimiento a dominios relativamente nuevos al crear similitudes entre dos fenómenos distintos, prefigurando uno en términos del otro.

Para Tsoukas (1991) las metáforas no ‘describen’ meramente la realidad externa; sino que ayudan a ‘constituir’ la realidad y ‘prescribir’ cómo ésta debería ser vista. Al hacer esto, proporcionan el ‘eslabón perdido’ entre los discursos científicos más abstractos y las aplicaciones organizacionales ‘profanas’ –entre el macro-nivel del paradigma y el micro-nivel de la teoría y las prácticas organizacionales

Más aún, como el propio Kuhn ha observado, durante las revoluciones científicas las metáforas desplegadas por los científicos cambian, y son “centrales para el proceso en el que la ciencia y otro lenguaje son adquiridos”. Así, invocando entre otros a Wittgenstein (1958) el punto de vista básico de Morgan es rechazar la posibilidad de un lenguaje observacional teórico-neutral y enfatizar cómo los

fenómenos son interpretados a través de la mediación del lenguaje mediante “un proceso creativo en que los científicos ven el mundo metafóricamente”.

En su libro ‘Imágenes de la Organización’, Morgan (1986) presenta y analiza ocho representaciones metafóricas que han sido utilizadas como un medio de constituir la administración y la organización. Para este autor, cada metáfora deriva de un paradigma particular (desarrollados por él y Borrell): la metáfora de la máquina del funcionalista; la metáfora de la cultura del interpretativo; la metáfora de la prisión psíquica del humanista radical; la metáfora de la dominación del estructuralismo radical; y así sigue con otras que se desarrollaran mas adelante

La respuesta de los positivistas a las visiones de Morgan fue intentar preservar los fundamentos objetivos de la administración defendiendo la posibilidad de un lenguaje observacional teórico-neutral a través del llamado a purgar el lenguaje científico de metáforas, en tanto su uso distorsiona los significados y oscurece los hechos de la realidad. Las diversas respuestas de Morgan a este ataque (por ejemplo, 1983) pueden resumirse en su visión de que la metáfora es un “proceso generativo primario” a través del cual forjamos nuestras relaciones con la realidad (organizacional) y que es “fundamental para la creación de la comprensión y el significado humanos en todos los aspectos de la vida” (1996) y por lo tanto no podemos erradicar las metáforas; pero podemos ser reflexivos y escépticos respecto a su uso y así cambiarlas.

De hecho, el rol de las metáforas es proveer una explicación de cómo “*emergen*” las construcciones altamente consensuadas de la realidad... y cómo podemos deliberadamente extender lo convencional” (1996). Al abrir a la inspección los supuestos “dados-por-sentado” generalmente sublimados que las metáforas articulan tácitamente y al señalar su arbitrariedad y parcialidad, Morgan intenta facilitar nuestra propia comprensión reflexiva de cómo los investigadores y profesionales construyen y actúan variablemente en relación a las organizaciones y la administración.

El mensaje inmediato de su trabajo es que la realidad es siempre experimentada subjetivamente a través de las lentes de un paradigma particular que ha sido operacionalizado a través del despliegue de ciertas metáforas. Diferentes metáforas pueden utilizarse para “generar realidades sociales y organizacionales alternativas”. La conceptualización de la realidad resultante del despliegue de una metáfora particular puede ‘cosificarse’ en el sentido de invadir la cognición e incluso experimentarse como existente con independencia de las personas que continúan reproduciéndola a través de su compromiso con las comprensiones y cursos de acción que ella sanciona.

El resultado puede ser lo que se llama una metáfora ‘muerta’ que “es tan familiar y habitual que hemos cesado de estar conscientes de su naturaleza metafórica y la utilizamos en términos literales” (Morgan, 1991). Como observan diversos autores, una falta de auto-comprensión reflexiva en relación a las metáforas que utilizamos resultará en que los análisis de investigadores y profesionales sean condicionados por “unas pocas metáforas dominantes y orientaciones de valor asociadas al conceptualizar la administración y la organización” (Morgan, 1996).

Así, mientras la conciencia de nuevas metáforas puede dar a los investigadores y profesionales formas alternativas de comprender a las organizaciones, o al proceso de administrarlas, la ironía es

que su aceptación inadvertida en el discurso cotidiano puede también cristalizar nuestros sistemas de significados de base lingüística al convertirse en representaciones normales, indiscutidas, de nuestro mundo –procesos que crean interesantes visiones “también hacen desaparecer otras” (Morgan, 1993).

Así mientras las metáforas actúan como pivotes al permitir el desarrollo de nuevo conocimiento en administración por la visión creativa que conceden, también pueden limitar el conocimiento al crear inercia conceptual. Más aún, al riesgo de mezclar nuestras metáforas, una “reina” metafórica debe morir sólo para ser sucedida por otra “reina” metafórica más.

Sigue a los varios análisis meta teóricos que, habitualmente, el proceso de compromiso metafórico se da en circunstancias donde no elegimos voluntariamente las metáforas que desplegamos y quedamos así atrapados por aquellas metáforas en modos parciales particulares de ver el mundo. Aquí pueden identificarse dos temas importantes del trabajo de Morgan. El primero se enfoca en detallar las diferentes metáforas actualmente en uso en las teorías de la administración y de las organizaciones, donde se advierte al lector de su aplicación y parcialidad. Este énfasis inductivo en lo actualmente disponible ha llevado a sugerir que el abordaje “fuera-de-góndola” de Morgan intenta transformar la teoría de la organización en un ‘supermercado de metáforas’, el cual los consumidores pasivos pueden a voluntad “visitar para comprar y consumir sus artículos conceptuales de acuerdo con sus preferencias de marca y su poder de compra”.

El segundo tema en el trabajo de Morgan enfoca su atención más en los procesos de pensamiento metafórico que minan las atribuciones erróneas de concreción a nuestros esquemas conceptuales e intenta estimular el desarrollo de visiones metafóricas nuevas, provisionarias, que aparentemente actúen como pivotes para ‘facultar’ a los individuos a ver más allá de las ‘imágenes’ particulares en que han sido socializados, engendrando por tanto la ‘acción creativa’, el ‘cambio organizacional’ y la ‘práctica reflexiva’ (por ejemplo en 1993).

La implicación es que al atraer la atención de la gente al rol de las metáforas, y por inferencia a lo que se interpreta como paradigmas, podemos transformar nuestros mundos desmantelando la sabiduría recibida generada por nuestro uso habitual de metáforas muertas y así problematizar y desalojar los paradigmas subyacentes. Una parte integral de este proceso es la creación de un espacio conceptual que permita la aplicación reflexiva de metáforas alternativas que articulen nuevas formas de ver el mundo y así provean nuevos marcos para la acción.

Lo que los gestores necesitan son ‘metáforas nuevas’ que contribuyan a su pensamiento reflexivo sobre cómo se relacionan con la nueva percepción de la realidad, que los mueva más allá del énfasis positivista tradicional en los fundamentos y la verdad objetiva (1993). Presumiblemente, aparte de los profesionales, los proveedores de estas metáforas frescas son los investigadores, escritores, consultores en administración y similares.

La implicancia es que el conocimiento y la autoridad en administración, junto con las prácticas que legitiman, no pueden fundamentarse en el acceso a una fuente no contaminada de conocimiento privilegiado: cualquier demanda de conocimiento privilegiado se interpreta como un acto retórico para sostener discursivamente una perspectiva derivada convencionalmente particular. Obviamente,

la acción de desechar el conocimiento privilegiado se aplica por igual a la investigación en administración y organizacional: de aquí la necesidad percibida de emprender la investigación de las “metáforas-en-uso” por los actores organizacionales y de reflexivamente descubrir aquellas metáforas utilizadas por los investigadores para dar sentido a, y constituir conocimiento sobre, los fenómenos de la administración y las organizaciones.

Dadas sus repetidas armonías emancipadoras, su trabajo parece coincidir con las preocupaciones del humanismo radical más que con cualquier otro paradigma. El resultado es un paradigma de paradigmas, una metáfora abarcadora (p. ej.: prisión psíquica) de las metáforas, un ejemplo del convencionalismo que en sí mismo despliega inevitablemente convenciones particulares. Ésta es una ambigüedad que pervierte todo el pensamiento convencionalista: si todo conocimiento es convencional, entonces los análisis meta teóricos convencionalistas en sí mismos no pueden excluirse y ellos también deben expresar convenciones particulares. Esto trae la pregunta de por qué debemos aceptar la postura convencionalista particular de cualquier convencionalista y tal vez sea todo una cuestión de psicología engañosa.

Si aceptamos la demanda relativista de que todo conocimiento es el resultado de la acumulación de construcciones sociales, donde las disposiciones culturales de los científicos actúan para crear conocimiento y en donde no hay chequeos extra-discursivos de las demandas de conocimiento, entonces uno debe también cuestionar: el estatuto epistemológico de la propia ‘descripción’ histórica de Kuhn de diferentes prácticas científicas y su teoría del cambio científico; el modelo meta teórico de Burrell y Morgan de análisis sociológico y organizacional; y la explicación de Morgan de las metáforas como puentes epistémicos entre los paradigmas y la teoría/acción.

Si, como todos ellos argumentan, no hay racionalidad crítica independiente entonces seguramente ellos también deben desplegar alguna postura paradigmática en su compromiso con explicaciones históricas. ¿Existe algún peligro de que ellos inadvertida y contradictoriamente, afirmen a través de una demanda tácita ya sea por un lenguaje observacional teórico-neutral o por una posición racionalista, como para demostrar la veracidad de sus propias explicaciones meta teóricas de las orientaciones epistemológicas de otros científicos?

Por ejemplo, el uso de la metáfora niega la posibilidad de que el lenguaje sea utilizado para producir compromisos neutrales con la realidad, pero sí “presupone la posibilidad de comunicar el significado literal de las metáforas” (1996).

Morgan pareciera tener dos posiciones meta teóricas que resuenan a través de su trabajo, aunque cuál esté más amplificadas varía. Una voz, que suena más fuerte en su popular trabajo “Imágenes de la Organización”, expresa la visión de que diferentes metáforas proveen diferentes instantáneas de la misma realidad independientemente existente. Por ejemplo, donde invoca el cuento indio de los seis hombres ciegos tratando de comprender al elefante, él concluye que

“Existe una diferencia entre la realidad plena y rica de una organización, y el conocimiento que podemos obtener de esa organización... Podemos utilizar metáforas y teorías para entender y

expresar este conocimiento... pero nunca podremos estar seguros de que sea absolutamente correcto. (1986)”

La implicancia es que todas las ocho metáforas que él repasa, y presumiblemente los diferentes paradigmas subyacentes que éstas operacionalizan, son conmensurables en cuanto pueden ser sintetizadas como para representar mejor la realidad. El consejo es que la teoría, investigación y práctica en administración y organizaciones pueden mejorarse por el uso de múltiples metáforas que resalten diferentes aspectos de *la misma* realidad social subyacente ya formada. Metafóricamente, las metáforas se convierten en luces de búsqueda que iluminan partes particulares de nuestro horizonte (organizacional) nocturno mientras que al hacerlo dejan otras partes del horizonte en la oscuridad y por tanto inaccesibles a la inspección.

En otras partes la voz relativista de Morgan parece amplificarse por una preferencia por la inconmensurabilidad paradigmática. Diferentes grupos de metáforas pertenecen a paradigmas diferentes, inconmensurables, y sólo pueden ser evaluados dentro de los términos de referencia paradigmáticos relevantes. Aquí, se despliega tácitamente una ontología subjetivista según la cual diferentes realidades organizacionales son el *resultado* del despliegue de metáforas insertas en las normas compartidas de diferentes comunidades científicas, donde la realidad es un ‘texto viviente’ que es simultáneamente ‘escrito’ y ‘leído’.

ANALISIS EN DETALLE

Dos investigadores de nuestra Facultad, Etkin y Schvarstein (1992) se refieren a la metáfora de la personalidad de las organizaciones, al caracterizar las funciones básicas de la cultura organizacional, planteando que: 1. Define límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra. 2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. 3. Facilita la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización. y 4. Tiende a ser un silencioso sistema de control comportamental.

Razona Morgan que las metáforas se emplean normalmente como un recurso para embellecer el discurso, pero su importancia va mucho más allá. El empleo de la metáfora implica un “modo de pensar” y un “modo de ver” que traspasa el cómo comprendemos nuestro mundo en general. Por ejemplo, la investigación sobre una amplia variedad de campos ha demostrado que la metáfora ejerce una influencia formativa en la ciencia, en nuestro lenguaje, en cómo pensamos y en cómo nos expresamos a los demás (Morgan, 1996: 2).

Hay una especie de cercana relación entre estos procesos de comprensión de la vida y los procesos conocidos como análisis organizacional. El análisis formal y diagnóstico de las organizaciones – como los procesos de comprensión – siempre se basan en aplicar alguna clase de teoría a la situación considerada. Las teorías -como la comprensión- son interpretaciones de la realidad. Teorizamos o “comprendemos” situaciones de igual modo que intentamos formular imágenes y explicaciones que nos ayuden a hacernos una idea de su naturaleza fundamental. Y un análisis efectivo –como la

comprensión efectiva – descansa en ser capaz de hacer esto de modo que se tome en cuenta a las teorías y explicaciones rivales más que en quedarse en un punto de vista fijo e inamovible.

Morgan explora y desarrolla el comprender las organizaciones desde las metáforas organizacionales. Así:

1. Muestra, como muchas de nuestras ideas convencionales sobre organización y gestión están construidas sobre unas cuantas ideas dadas por supuesto, especialmente mecánicas y biológicas.
2. Explora un número de imágenes alternativas, tratando de mostrar cómo se pueden crear nuevos modos de pensar acerca de la organización.
3. Trata de enseñar cómo este método general de análisis puede emplearse como una herramienta práctica para el diagnóstico de problemas de la organización, y para la gestión y diseño de organizaciones más generales.
4. Estudia las implicaciones surgidas con este tipo de análisis.

Morgan plantea que se *emplea la metáfora siempre que se intenta comprender un elemento de experiencia en términos de otro. Así, los procesos, de metáforas pasan a través de afirmaciones - implícitas o explícitas- de “A es (o es como) B”. Cuando decimos “ese hombre es un león” empleamos la imagen de un león para llamar la atención de los aspectos leoninos de tal persona. La metáfora enmarca nuestra comprensión de ese hombre en concreto de un modo distintivo aunque parcial* (subrayado nuestro)

Así, Morgan examina la imagen de las organizaciones como máquinas e ilustra como este estilo de pensamiento sostiene el desarrollo de la organización burocrática. Cuando los directivos piensan en las organizaciones como máquinas, tienden a gestionarlas y diseñarlas como máquinas construidas con elementos de relojería, donde cada parte tiene definido claramente su rol dentro de la función del conjunto (Morgan, 1996: 2 – 3). Continúa con la idea de que las organizaciones son como organismos. Esta metáfora popular centra su atención en la comprensión y la gestión de las “necesidades” organizacionales y las relaciones con el entorno. Se llegará a ver los diferentes tipos de organizaciones como pertenecientes a diferentes especies, de las cuales el tipo burocrático es una de ellas. Se analiza la imagen las organizaciones, como organismos que nacen, crecen, se desarrollan, declinan y mueren y cómo se adaptan a los entornos variables o cambiantes.

Morgan también estudia, la metáfora de la organización como cerebro. Esta imagen dirige su atención a la importancia del proceso de la información, del aprendizaje y a la inteligencia y proporciona un marco de referencia para comprender y evaluar la moderna dirección en tales términos. Continúa con la imagen metafórica que muestra las organizaciones como sistemas de gobierno que marcan principios para legitimar los diferentes tipos de reglamentaciones y también los detallados factores que confirman la política de la vida organizacional.

Morgan centra su atención hacia una metáfora más abstracta: la idea de que las

organizaciones son “prisiones psíquicas” donde las personas están atrapadas por sus propios pensamientos, ideas y creencias o por preocupaciones originadas en la parte inconsciente de la mente. También plantea analizar la imagen metafórica de la organización como un flujo de cambio y transformación. El secreto de la comprensión de la organización, desde esta perspectiva, descansa en la comprensión de la lógica del cambio que conforma la vida social. También propone diversas otras metáforas organizacionales.

UN CASO APLICADO. EL CAMPO METAFÓRICO

En un estudio de la Superintendencia de Servicios Públicos de Colombia (SSPD) se observa un caso de metáfora organizacional, en una entrevista (Chica, 2012)

- “Las personas naturales son la parte más vulnerable, son de carne y hueso, son las que sienten en carne propia los beneficios o perjuicios de la prestación por parte de las empresas de los servicios públicos... Pero se debe hacer saber que hay alguien que hace cosas por él que no está solo y este alguien es la Superintendencia de Servicios Públicos.”

- ¿Cómo es la relación de la SSPD con su otro usuario, las empresas de servicios públicos?

- “Las relaciones no son tan buenas, como lo hemos logrado con los usuarios, porque con ellos, al poseer los recursos económicos, son dada su voluntad quienes a pesar de las directrices, al estar buscando rentabilidad, lo que hacen es dirigir la prestación de servicios públicos, hacia como ellos creen que debe hacerse, y claro, esto genera conflictos, que es menester de la SSPD, solucionar. Las empresas son, por así decirlo “difíciles.”

- ¿Difíciles?

- “Sí... A la Superintendencia le faltan dientes, le falta mayor capacidad de sanción sobre esos señores que están descarrilados ...” (enunciado A)

- ¿Me podría explicar la anterior metáfora?

- ... A la Superintendencia le faltan instrumentos coercitivos... le falta mayor capacidad de sanción sobre las empresas de servicios públicos que (en muchos casos) están por fuera de la reglamentación...” (Chica, 2012) (enunciado B)

El empleo de la metáfora va más allá de la analogía en tanto que toda la fuerza de sentido es empleada, *logrando construir una mayor red de relaciones en la construcción de la idea a lo cual denominamos campo metafórico.*

Se visualiza el campo metafórico del enunciado A: “A la superintendencia le faltan dientes, le falta mayor capacidad de sanción sobre esos señores que están descarrilados”, y el enunciado B: “A la

Superintendencia le faltan instrumentos coercitivos, le falta mayor capacidad de sanción sobre las empresas de servicios públicos que (en muchos casos) están por fuera de la reglamentación” Dicho campo se construye desde el espacio de significados entre el enunciado A respecto al enunciado B. En el campo metafórico emergen imágenes organizaciones de tipo biológico (A. “dientes” / B. instrumentos coercitivos), de tipo social (A. señores / empresas de servicios públicos), y de tipo mecánico (A. descarrilado / B. por fuera de la reglamentación), que complementan la idea en una sola unidad de sentido que confluye entre el plano subjetivo y objetivo del discurso.

RESGUARDOS EN LAS APLICACIONES A LA GESTIÓN.

Estepunto de vista acerca de las metáforas, hace que sea necesario construir resguardos Pavesi (2002) afirma

“creo que los administradores utilizamos metáforas, pero hay que tener cuidado de no caer en la creencia que las teorías de la organización son metáforas. Estimo que se trata de un concepto demasiado débil para ser tomado en serio como algo más que una artimaña lingüística para ayudar a capturar una idea, corriendo el riesgo de distorsionarla gravemente. No niego que utilicemos metáforas intensamente, pero con un sentido más poético o didáctico o de impacto en la imaginación, o quizás como idea generadora de otras ideas más que en el sentido sólido de Morgan [1980], quien parece haberse ablandado posteriormente.

“¿Qué es realmente una metáfora si no una figura lingüística generadora de ideas, de imágenes, algunas acertadas porque se basan en visiones creativas, pero muchas otras erróneas o desacertadas? ([Morgan, 1998] quien sostiene que las metáforas son el código genético del Management). Estimo que los administradores utilizamos intensamente metáforas, así como analogías, aforismos y otros recursos verbales, muy especialmente cierto tipo de proverbios, y muchas veces lo hacemos como base de acciones concretas porque no tenemos ni teorías ni técnicas adecuadas o necesitamos racionalizar a posteriori dichas acciones.

“Pero me parece que la metáfora, así como los tropos afines, es un instrumento lingüístico muy débil para reconocerle el status que le da Morgan [1980] no obstante haber sido quizás el punto de arranque de ciertas o de todas las teorías de la organización. Por supuesto, no me rehúso a utilizar metáforas, bien al contrario, bienvenidas sean mientras no tomen vida propia y se transformen en teorías per se perdiéndose el control sobre las mismas simplemente. Creo que las teorías de la organización son débiles ontológicamente, y el hecho que se hayan iniciado y aun desarrollado como metáforas tiene que ver con esa debilidad, pero ello no explica nada: desde un punto de vista epistemológico, sólo estamos reemplazando palabras por otras.

“Si no hay conceptos epistemológicos para designar ese tipo de pre teorías o prototeorías, aceptemos la designación de “metáforas” pero cuidémonos de no dejarnos engañar por la palabreja”.

Sin embargo, ha relativizado estas afirmaciones contundentes ya que afirma:

“En el peor de los casos tenemos metáforas, proverbios y analogías que no solo nos ayudan a decidir pero que principalmente nos ayudan a construir una situación que nos facilite la decisión...”. Agrega “...son validas estas analogías? Nunca los son per se: es necesario estudiar detenidamente el problema y aun cuando existan similitudes hay que destacar éstas y las disimilitudes.”

Si se comparan ambos textos, se observa que Pavesi “no tuvo en cuenta” a Morgan cuando éste remarca el rol en las teorías y el *status provisorio de las metáforas*. Las metáforas se utilizan para transferir sentido a la propia disciplina, que cuando lo han logrado, las metáforas se desechan.

Tampoco a Battram(2001) quien afirma.

La historia de la ciencia está llena de metáforas. Son muletas que nos ayudan a llegar a la cima de la montaña borrosa. Una vez arriba, nos deshacemos de ellas, incluso las ocultamos, en pro de una teoría formal lógicamente consistente.

La advertencia de estos autores- si no se tiene cuidado -lleva a cometer graves errores conceptuales. Las metáforas pueden ser restrictivas cuando se cosifican. Por ejemplo, un “centro de costos” es un concepto contable, que cuando se emplea más allá de su capacidad de significación, se convierte en una metáfora que ejerce un efecto negativo en el pensamiento de los gestores; puede pasar a formar parte de una filosofía que considera que los costos son siempre malos y nunca son inversiones. Por ejemplo, la capacitación es “mala” en época de crisis y es una de las actividades que primero se anula.

También hay en uso metáforas inapropiadas. Un ejemplo es hablar de “guerra contra el mal contribuyente”. Es conocida la publicidad en la cual el órgano de recaudación impositiva era formateado como un tanque, para inducir miedo en los evasores.

Algo que hemos aprendido es que la metáfora no debe incluir –para los conceptos incluidos - contextos diferentes entre sí. Dice Bonatti (2007) “Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). Las analogías con hechos históricos no asimilables sólo pueden llevar a análisis incorrectos, defectuosos que indicarán la alternativa equivocada. El pasado nos puede ayudar a predecir el futuro, pero nunca perdiendo de vista y/o desenfocando el futuro, en el que operará la decisión que estamos analizando. Un caso paradigmático de fracaso por analogías del pasado fue relacionar la gripe en EE.UU. de 1976, con la mayor epidemia de influenza de 1918 que mató a mayor cantidad de personas que la misma Primera Guerra Mundial

En definitiva, con las metáforas se aplica el “sí, pero...” (ni sí, ni no) que es un modo de pensamiento complejo aplicable a diversas circunstancias.

Las metáforas pueden funcionar como atractores reuniendo ideas; esta es la forma que funciona en sesiones de “brainstorming”. Son una manera poderosa de usar el lenguaje para manejar la complejidad. Nuevas metáforas pueden generar nuevas ideas. Así aparecieron las expresiones “surfear el caos”, “organización como sistema adaptativo complejo” y “organización como ecosistemas”, expresiones utilizadas en el esbozo de Teoría General que en esta Tesis se propone

Muchas de las actividades (discutir, resolver problemas, asignar tiempo) son de naturaleza metafórica. Los conceptos metafóricos que caracterizan esas actividades estructuran la realidad. O sea que las metáforas tienen la capacidad de crear nuevas realidades.

Los directivos capaces de emplear las metáforas de la complejidad, ven sus organizaciones desde una perspectiva diferente que los demás, y en cierto modo están compitiendo en un mundo diferente.⁴⁵ y tienen ventajas competitivas ya que “ve” más que su competidor.

Los riesgos antes enunciados, pueden también verse desde el punto de vista de las disciplinas científicas de apoyo a la gestión. En el caso de la *etnografía* no se aplica la versión usual a los dominios simples como las sociedades primitivas sino la versión modificada ajustada a los dominios complejos. En el caso de las *matemáticas*, no se aplica la paramétrica sino la dinámica, que es la menos desarrollada. En el caso de la *sociología* no es suficiente con el análisis estático de las funciones ya que hay que agregar el cambio contextual que supone la trayectoria organizacional y la influencia de la dinámica tecnológica y de las finanzas. En el campo de la *termodinámica* a la famosa segunda “ley” hay que agregarle las particularidades de los valores y sentidos de las organizaciones. Y así con las demás disciplinas.

LOS ISOMORFISMOS

Como se afirmó, en la física tradicional son extraños conceptos tales como organización, interacción conjunta, direccionalidad, teleología, y diferenciación. Sin embargo ellos aparecen por todos lados en la física cuántica, la biología, en la conducta individual, y en las ciencias sociales, y son indispensables para tratar organismos vivos o grupos sociales. El problema principal de la ciencia moderna es una teoría general de la organización.

Los modos clásicos de pensamiento fallan en el caso de interacciones de una cantidad grande pero limitada de elementos o procesos. Y estos aparecen circunscriptos a nociones tales como interacción conjunta, organización, y similares. Una objeción enfatiza el peligro que una TGS puede caer en analogías sin sentido.

En cambio los isomorfismos aquí analizados son más que una analogía; son consecuencia - en ciertos aspectos - de abstracciones y modelos que pueden ser aplicados a diferentes fenómenos físicos, biológicos, humanos y organizacionales

En el siglo XX se ha precisado en matemáticas la noción intuitiva de estructura, siguiendo la concepción de Aristóteles de la materia y la forma, según la cual cada estructura es un conjunto X dotado de ciertas operaciones (como la suma o el producto) o de ciertas relaciones (como una ordenación) o ciertos subconjuntos (como en el caso de la topología), etc. En este caso, el conjunto X es la materia y las operaciones, relaciones, etc., en él definidas, son la forma.

El descubrimiento de Platón de que la forma es lo que importa, se recoge en matemáticas con el concepto de isomorfismo. Una aplicación $f: X \rightarrow Y$ entre dos conjuntos dotados del mismo tipo de estructura es un isomorfismo cuando cada elemento de Y proviene de un único elemento de X y f transforma las operaciones, relaciones, etc. que hay en X en las que hay en Y . Cuando entre dos

⁴⁵Aquí cabe describir una situación personal. Siendo Gerente de Administración de un conglomerado empresario relevante, era superior del Gerente de Estudios Económicos. A los dos años de estar trabajando juntos, éste me dijo: “al fin te comprendo”. El Gerente General, presente en la situación dijo “no te habías dado cuenta que usa casi siempre lenguaje metafórico?”

estructuras hay un isomorfismo, ambas son indistinguibles, tienen las mismas propiedades, y cualquier enunciado es simultáneamente cierto o falso. Por eso en matemáticas las estructuras deben clasificarse salvo isomorfismos.

El descubrimiento de un isomorfismo entre dos estructuras significa esencialmente que el estudio de cada una puede reducirse al de la otra, lo que nos da dos puntos de vista diferentes sobre cada cuestión y suele ser esencial para su adecuada comprensión. También significa una analogía como una forma de inferencia lógica basada en la asunción de que dos cosas son la misma en algunos aspectos, aquel sobre los que está hecha la comparación. En ciencias sociales, un isomorfismo consiste en la aplicación de una ley análoga por no existir una específica o también la comparación de un sistema biológico con un sistema social, cuando se trata de definir la palabra "sistema". Lo es igualmente la imitación o copia de una estructura tribal en un hábitat con estructura urbana.

El isomorfismo de estructuras particulares, permite construir una Teoría General para todas ellas. Las propiedades isomórficas entre la biología, la física, la ecología y la gestión de organizaciones permiten construir la Teoría General de Sistemas Dinámicos, que luego es descripta para cada una de las disciplinas. Habiendo isomorfismo para algunas propiedades de las demás disciplinas científicas, los descubrimientos que se efectúen en éstas, son aplicables con ajustes, a la gestión.

Un caso notorio es el concepto de entropía. Perteneciendo a la teoría de los sistemas termodinámicos, algunos autores no entienden que se lo utilice en gestión. No perciben la gestión de las organizaciones como el trazado de una trayectoria dinámica, que las incluye en los sistemas dinámicos. De ahí que termodinámica y gestión forman parte de una misma teoría general: la de los Sistemas dinámicos. Así, puede afirmarse que con entropía de poder las organizaciones se degradan ya que necesitan de algún grado de diferencia del poder que como recurso tienen los participantes. De lo contrario, habría debate para lograr consenso en forma interminable, lo cual paralizaría toda organización. También se utiliza en la teoría de los sistemas de información (Cuevas, 1986) A pesar de la evidencia de la ayuda que el concepto brinda, el suscripto ha encontrado investigadores que dicen "no entender" para que sirve

Es difícil negar el esfuerzo científico en proceso en la Gestión. Que haya practicantes cuyo único fundamento conceptual sea el resultado del ensayo y error, que otros se hayan olvidado del ser humano y de las condiciones contextuales de la naturaleza, la sociedad y los artificios creados por los propios seres humanos, no niega que el camino en transcurso sea la incorporación de los omitidos. El camino más prometedor es el ser consistente (isomórfico) con las disciplinas científicas como las matemáticas, la física, la biología, etc., bajo el mismo paraguas denominado "ciencia".

ERGO

De lo antedicho se concluye que la interdisciplina en gestión se construye mediante el uso de metáforas que vinculan conceptos y términos y que las metáforas tienen un amplio uso en la construcción de la gestión.

BIBLIOGRAFIA

- Batram A.,(2001) Navegar por la complejidad, Granica
- Bonatti, P. (2007) Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones
- Cuevas Agustín, Gonzalo, (1986)"Teoría de la información, codificación y lenguajes", Ed. SEPA (Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos), Serie Informática
- Chica Vélez, S. A. (2012) La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia,
- Emery, F. E.- Trist, E. L.; 1960 *Socio-technical Systems; Management Sciences Models and Techniques*; vol. 2; Londres (Inglaterra);
- GarcíaLorca F. (1928) Conferencia "Imaginación, inspiración, evasión"
- Hernandez Forte, V.(2005)"Mapas conceptuales" Alfaomega, Mexico
- Lakoff G. y Johnson M, (1995) *Metaphors we live by*, University of Chicago Press
- Morgan, G.(1990)– *Imágenes de la organización*. Alfaomega, Mexico.
- Morgan, G. (1993) *Imaginization*. London: Sage.
- Morgan, G. (1996) 'An afterword: is there anything more to be said about metaphor?', en D. Grant and C. Oswick (eds) *Metaphors and Organizations*. London: Sage.
- Pavesi, P.(2002): *Administración: teorías y metáforas*, en http://desarrollo.uces.edu.ar:8180/space/bitstream/123456789/490/1/Administraci%C3%B3n_teor%C3%ADas_y_met%C3%A1foras.pdf
- Serlin, J. (2010) Conocimiento de la gestión de las organizaciones
- Tsoukas H. (1991) "The missing link: a transformational view of metaphors in organization", *Academy of Management Review*

LA ETNOGRAFIA ORGANIZACIONAL: CONCEPTOS Y CASOS

Dr. Jose Serlin

Profesor Consulto Titular

Subdirector del CIAP-FCE-UBA

Resumen

La etnografía organizacional es una metodología poco utilizada en la investigación sobre gestión.

Originalmente la etnografía desarrollada por antropólogos, en no mucho tiempo fue descubriéndose su utilidad instrumental para la investigación de organizaciones complejas.

Sin embargo, los resultados de la etnografía organizacional a) no fueron difundidos y b) no alentó a los investigadores en gestión a utilizarla. Es por ello que en este trabajo se da cuenta de la multitud de dominios en las que fue aplicada en USA, Europa y en Latinoamérica, a los efectos de alentar su uso más frecuente..

Febrero de 2014

1. De que estamos hablando?

La **etnografía** es un método de investigación que consiste en observar las prácticas culturales de los grupos humanos y poder participar en ellos pretendiendo revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado; esto se consigue mediante la participación directa del investigador.

En la conceptualización anterior hay algunas claves. Una de ellas es la “práctica cultural”, que puede ser simple o compleja, como se amplía en el punto siguiente.

Una segunda es que las prácticas se sustentan en significados. Edgar Schein (1988) utilizó la metáfora del iceberg para ilustrar el concepto de cultura. En la base del iceberg, invisibles y sustento de los significados, están las “presunciones básicas subyacentes” que son las hipótesis de sentido de los grupos dominantes ven en la organización, su “inconsciente”, los residuos que van asentándose en lo más profundo del conjunto social. Estas presunciones son la base para el asiento de la construcción de los valores organizacionales, “valores”, que una vez consolidados pasan a formar parte de las “presunciones básicas subyacentes”. Dados los valores y el poder relativo, los conjuntos organizacionales construyen los comportamientos socio técnicos y las interacciones con otras organizaciones, y a su vez construyen los “artefactos” que representan los artificios observables (p. ej. la tecnología) de una organización. Muchas veces se unen estas dos construcciones en una sola categoría.

La etnografía está orientada por el concepto de cultura y tiende de manera generalizada a desarrollar conceptos y a comprender las acciones humanas desde un punto de vista interno, El punto de vista interno es consecuencia de la participación del investigador, a diferencia del punto de vista de vista externo según la cual el investigador observa desde fuera de la organización. Un etnógrafo trata de hallar respuesta a preguntas como: en que formas los miembros de una comunidad construyen activamente su mundo?

Acerca de la cultura: hoy en día es ampliamente aceptado que la percepción y concepción de la realidad del mundo fenoménico es selectiva y está “filtrada” por la cultura aprendida en experiencias anteriores. En consecuencia, se generan variaciones individuales y organizacionales relevantes en las formas y contenidos culturales. O sea que gráficamente



(Grafico producido por Arriaga y Oviedo)

2. La evolución de la etnografía: etnias simples vs. organizaciones complejas

2.1 Las etnias simples

Los métodos etnográficos, en un lapso más bien breve, han hecho un recorrido amplio. Originalmente tuvieron por objeto de estudio el análisis de la cultura solo en etnias o sociedades simples.

Malinowski nacido en el Imperio Austrohúngaro, (Cracovia, el 7 de abril de 1884) y fallecido en New Haven, Connecticut el 16 de mayo de 1942) fue el refundador de la antropología social británica a partir de su renovación metodológica basada en la experiencia personal del trabajo de campo y en la consideración funcional de la cultura. En 1922 obtuvo un doctorado en antropología en la London School of Economics, y editó su obra maestra *Argonauts of the Western Pacific* (*Los argonautas del Pacífico Occidental*) que le otorgó fama universal. Es un libro acerca de la etnia Trobiand que vivía en una pequeña cadena de islas denominada Kiriwina, al noreste de la isla de Nueva Guinea. Este trabajo se considera el primer antecedente etnográfico, dando lugar a la **etnografía de grupos simples**, comandado por antropólogos. El análisis de sociedades primitivas ha aportado al análisis de los ritos y los mitos organizacionales.

Pueden encontrarse antecedentes previos. Gerhard Friedrich Müller desarrollo el concepto de etnografía como disciplina mientras participaba de la segunda expedición a Kamchatka (1733–43). La introducción del vocablo en el mundo académico fue efectuada por August Ludwig von

Schlözery Christoph Wilhelm Jacob Gatterer de la Universidad de Gottingen. También se encuentra *Ethnologische Excursion in Johore* (1875) de Nicholas Miklouho-Maclay

Desde la década de los treinta surgieron otros investigadores etnográficos con una orientación más sociológica, los de la Escuela de Chicago, y si bien se ocupaban de temas de la sociedad norteamericana contemporánea, se focalizaban en el estudio de grupos sociales “desviados” y/o marginales (delincuentes, inmigrantes no integrados, La etnografía fue recorriendo el estudio de comunidades como las pandillas, fans de un grupo musical, jóvenes universitarios, sistemas multinivel, grupos religiosos y escolares, etc.). Esta línea de investigación de los antropólogos y etnógrafos de la Escuela de Chicago sigue presente, entre otras, hoy en día. Esta corriente se ha seguido manteniendo apegada a los orígenes de la Antropología: el interés por el estudio de pueblos exóticos y extraños. Así se afirma que “del estudio de las tribus primitivas se pasó al estudio de las ‘tribus urbanas’, pero siempre orientando la atención hacia ‘los diferentes’”. Utilizando este enfoque se estaban alejando de la vida cotidiana.

Este rumbo fue alterado por estudiosos como Goffman y Garfinkel. De un tiempo a la fecha, la etnografía se ha adaptado, a otros ambientes y espacios, como ser las organizaciones. Su objeto de estudio ha variado hasta ser ahora un apoyo y productor de insumos de conocimiento importante en la formulación de fenómenos organizacionales, tal como lo veremos más adelante.

Dicho de otras maneras, la etnografía antropológica de ser el foco central de estudio **de fenómenos simples** como ser las sociedades tribales, paso a ser un sustento del estudio de organizaciones complejas. Con lo antedicho pretendemos diferenciar la etnografía de la etnografía organizacional, como se fundamentará más adelante.

2.2 Las etnias complejas

Así aparece como objeto distintivo de estudio la **etnografía de fenómenos complejos**, típicamente las organizaciones, como ser las instituciones psiquiátricas, el aula escolar, los hospitales, y las fábricas. En esta acepción de la etnografía, desagrega lo cultural en objetos más específicos, tales como la caracterización e interpretación de pautas de socialización, la construcción de valores, las expresiones de la competencia cultural, el desarrollo y la comprensión de las reglas de interacción, entre otros.

Si el objeto de estudio de etnografía ha variado tanto, cuál es su identidad, cuáles son sus elementos invariantes?: es su **enfoque**, caracterizado por la observación participante en entornos naturales sin imposición de categorías previamente creadas, el holismo, la contextualización, y la reflexividad.

Tiene la tendencia a trabajar con datos no estructurados, es decir, con datos que no se han codificado en un conjunto de categorías analíticas cerradas, de manera previa a su recolección. Las categorías se crean como parte del proceso de investigación. Por ello se afirma que la etnografía se basa principalmente en la observación de las personas en sus entornos naturales y no en un ambiente controlado o de laboratorio.

La estrategia etnográfica se orienta a la obtención de etnomodelos, es decir modelos de etnias identificadas y determinadas. No obstante, la relación entre el modelo y la realidad que evocan no es isomórfica. El modelo entrega una representación selectiva, y por lo tanto parcial y aproximada.

No sustituye integralmente la realidad de estudio, aunque permite establecer analogías estructurales en el mundo fenoménico que se intenta representar.

Un ejemplo es la subcultura del consumo (que analizaremos más adelante), que se encuentra frecuentemente hoy en día. Esto implica trabajar en profundidad, a lo largo de prolongados periodos de tiempo, para ahondar en los imaginarios simbólicos, utilizando recursos flexibles y adaptativos que se van configurando gradualmente por medio de procedimientos no estructurados, informales o semi estructurados que suelen generar discursos estructurados y formales; estos se utilizan en las últimas etapas de investigación como recursos de ampliación, precisión, evaluación y control.

Trabajar a lo largo de prolongados periodos de tiempo es fácticamente posible cuando el recurso tiempo es abundante y no ahoga la investigación. Esta reflexión abre el interrogante acerca de si es posible la etnografía organizacional – como se expondrá más adelante -.

Al dar un nombre a los fenómenos del entorno sociocultural, se identifican lexemas o etnocategorías consensuales en la propia cultura organizacional. Estas son etiquetas verbales relevantes en cuanto permiten reconocer, identificar, clasificar y comparar dichos fenómenos. Dichas etiquetas son vehículos expresivos en la comunicación e interacción de los actores en su contexto sociocultural.

El acceso y comprensión de los significados de cada una de ellas permitirá acceder a su mundo de experiencia y reconstruir junto a ellos el sentido de su universo simbólico. Una vez identificado cada fenómeno mediante un lexema o etiqueta verbal, es posible reconstruir con los actores su articulación en un árbol taxonómico. Se puede elaborar una etno-taxonomía que organice el mundo

de experiencia de acuerdo con los preceptos válidos en la cultura global. Entonces, tomará forma la ordenación de “mundo”, lo cual permitirá captar su concepción selectiva de la realidad.

3. Metodologías, análisis, validación.

Los métodos de recolección de datos suponen la captura de los significados sociales y organizacionales de las actividades ordinarias mediante la observación participante y de personas (informantes) en contextos de suceso naturales, a los que comúnmente se denomina “el campo”. El objetivo es obtener datos de tal manera de que el investigador imponga el menor sesgo posible. Ello se logra mediante:

- b) Observación participante, con una alta conciencia que no debe alterarse el objeto de observación.
- c) Notas de campo: estas notas son sumamente detalladas hasta saturar el conocimiento posible, para lograr la mayor profundidad. Esta "descripción densa" no consiste en un relato pormenorizado de todas las observaciones realizadas, sino de aquellas que al investigador le resultan más significativas para dar a conocer la realidad que ha estudiado, es decir, aquellas que sirven para contextualizar lo más posible a los casos estudiados y comprender sus dinámicas culturales
- d) Conversaciones con informantes clave, que son grabadas para permitir que el investigador no se disperse de la conversación tomando notas. Este método introduce dos sesgos: el del informante y el de investigador, fenómenos que luego fueron superados en la etnometodología de Garfinkel. Éste requiere que el habla, la cognición y el comportamiento del investigador sean reconocidos como idénticos a los propios por los miembros del grupo.
- e) Análisis etnográfico de casos de negocios, como el de las empresas BMW, Toyota, Nokia, Sony, Nike, Microsoft y otras multinacionales, publicados en castellano por la Ed. Deusto e iniciado en 1926 en la Universidad de Harvard Graduate School of Business Administration
- f) Historiografía de empresas, iniciada en la Argentina por Barbero (1993) y la auto etnografía
- g) Auto reflexividad, para garantizar que la cultura del investigador no se escriba como cultura del investigado. Una investigación en la cual esta propiedad falta y es evidente cuando se lee el informe el informe “etnográfico” de Espinoza (2011) de las cuadrillas de una empresa de construcción y mantenimiento en Chile. En este informe el

investigador “ve” (proyecta) una versión de comportamiento idealizada con conflictos que siempre tienen resolución, en los trabajos operativos en equipo (cuadrillas) .

En la recolección de datos se materializa la reflexividad, entendida como el esfuerzo del investigador de explorar las formas por las que su participación en el estudio influye el objeto de análisis, y por lo tanto su informe contiene esta influencia, entendido como una actividad que tiene por objetivo minimizar los sesgos del investigador.

En la etapa de análisis de datos se presta un énfasis especial a los significados y funciones de las acciones humanas, como producto de la forma de las observaciones, descripciones y explicaciones registradas. La etnografía organizacional se ha focalizado en la descripción de los sistemas de creencias, valores y pautas de comportamiento que sostienen el statu quo o que – por oposición a esta última – impulsan el cambio y la innovación.

En cuanto a la validación de los hallazgos, la etnografía acude a la alternativa del consenso, mientras que las formas historiográficas acuden a la búsqueda de evidencias.

4. La etnografía rápida. Solo los antropólogos pueden hacer etnografía?

La etnografía organizacional ha hecho emerger la crítica de que su calidad y rigor no son tan buenos como la etnografía practicada por los académicos. Es frecuente que estos juzguen a los etnólogos organizacionales como no entrenados en antropología o sociología, y mucho menos en etnografía. Desde la academia se ha dicho que usar etnografía para marketing y publicidad es una evidencia de que los “marketineros” tratan de empujar a la gente hacia el consumismo, y por lo tanto estos estudios etnográficos carecen de valor.

La variable temporal es lo que es denominado “orientación valorativa fundamental” o sea una característica universal de todas las culturas. Las culturas pueden ser “orientadas hacia el pasado” significando que venera el pasado mediante gestos simbólicos y comportamientos cotidianos. Por el contrario, una cultura puede estar orientada hacia el presente, enfocando aquello que está presente inmediata y temporalmente.

Las organizaciones están inmersas en la velocidad producto del cambio tecnológico, las finanzas internacionales, y la globalización. Por ello, practican etnografía profesional que no dedican todo el tiempo que se requiere para - por ejemplo - tomar datos que saturan el tema. De ahí surge la tensión

entre la etnografía académica y la etnografía profesional organizacional. Por ello la pregunta: es etnografía la etnografía rápida?

En cambio, los estudios académicos están orientados hacia el pasado, homenajando a los “grandes creadores de la literatura etnográfica” para lo cual escriben revisando lo que otros han encontrado. Como afirmamos, los etnógrafos organizacionales trabajan el presente, si bien se presentan a sí mismos como orientados hacia el futuro, lo cual frecuentemente está obstaculizado por un foco incesante orientado hacia el futuro próximo. Ambos enfoques subrayan la cultura de manera diferente, siendo totalmente natural hacer investigación rápida en las organizaciones lo cual es perfectamente criticado por los académicos basados en los supuestos normativos de marcos temporales “apropiados”. Típicamente, la simbología temporal en la academia es “más larga” y no “mejor”.

Lo anterior nos deja ante las preguntas siguientes:

a) es posible la etnografía rápida? La respuesta es afirmativa.

b) nos ha de proporcionar evidencia inequívoca de un fenómeno? Nos va a dar una visión anterior tal como la etnografía tradicional?. Va a ser perfecta? La respuesta es negativa.

c) nos dará una visión interna significativa de un fenómeno empíricamente complejo observable, Esta es la pregunta relevante.

La respuesta a la última pregunta es que producir una respuesta favorable a la pregunta b) es solo un ideal. Los etnógrafos organizacionales muchas veces tienen una falta de contexto teórico y una falta de método sistemáticamente aplicado a la recolección de datos. Cuando tienen un marco teórico sólido, se mitigan los problemas que plantean los horizontes temporales breves. Y cuando adoptan una práctica rigurosa y sistemática, también pueden mejorar las chances de producir resultados apreciables.

Así queda caracterizada la etnografía organizacional. Produce resultados valiosos a pesar de aplicar “etnografía rápida”, más rápida que la académica.

El advenimiento de la etnografía organizacional ha producido una distinción entre etnografía de una organización y etnografía para una organización. Los etnógrafos organizacionales hacen esfuerzos académicos diseñados para incrementar el conocimiento de organizaciones, mientras que los

etnógrafos para organizaciones tienen como mira los propósitos organizacionales produciendo recomendaciones de acción y de cambio.

Un ejemplo en la Argentina es Parolin M. (2008), que se desarrolla más adelante, La autora no es antropóloga, pero tiene una fuerte formación metodológica y una aplicación rigurosa de la misma a la obtención de datos, lo cual permitió obtener generosamente los resultados buscados.

5. Etnografía organizacional compleja: análisis empírico

Desde 2005 se realizan anualmente las EPIC (Ethnographic Praxis in Industry Conference o en **castellano** la Conferencia acerca de la Práctica Etnográfica en la Industria). Esta mención da una referencia temporal del poco tiempo transcurrido desde que la etnografía organizacional se ha institucionalizado (ocho años hasta el presente)

Lo que sigue es un muestrario de casos de estudios etnográficos organizacionales, efectuados en diversos ámbitos. La fuente de los trabajos son dos: Por un lado, mi experiencia como Director de Proyectos de Investigación en las Universidades de Buenos Aires y Nacional de Rosario, y por otro, el análisis bibliográfico.

Existe una diferencia llamativa entre los estudios cuantitativos y los cualitativos, que no ha sido suficientemente subrayada. Mientras los estudios cuantitativos otorgan preponderancia a los datos del pasado y tratan de determinar su validez para el futuro, los estudios cualitativos se refieren a fenómenos nuevos para la academia, no comprendidos. Por ello, estos trabajos frecuentemente llaman la atención porque se refieren a temática fuera de la atención de los académicos organizacionales. Esto quedará claro en la medida del avance de la lectura de los casos que siguen.

5.1 Formulación de estrategias (Intel)

Es esperable que las empresas fuertemente vinculadas con el público sean objeto de estudio etnográfico. Pero es sorprendente que Intel Corp., un productor de “chips” que el ser humano no ve utilice etnografía. Sin embargo lo hace. Los esfuerzos de Intel son conducidos por Ken Anderson, antropólogo, que también practica investigación. Utiliza etnografía y otras ciencias sociales a fin de desarrollar una comprensión profunda de cómo vive y trabaja la gente. El conocimiento producido, es luego utilizado para informar y guiar la dirección tecnológica de la empresa y su estrategia de

desarrollo de productos. Según Anderson (2009) el trabajo etnográfico en Intel se utiliza en funciones tales como estrategia y planeamiento a largo plazo.

A diferencia de la investigación de mercados, que formula preguntas específicas y totalmente prácticas, los etnógrafos visitan a los consumidores en sus domicilios u oficinas a fin de observar y escuchar en forma indirecta. El objetivo es ver el comportamiento de la gente en sus términos, no en los nuestros. En tanto que este método de observación puede parecer ineficiente, echa luz acerca del contexto en el cual los consumidores usarían un producto nuevo y el significado que el producto podría tener en sus vidas.

En un principio, en Intel la etnografía enfocaba mercados nuevos y la empresa proporcionaba productos solo para lugares de trabajo. Pero en 1995 la empresa se preguntó si quienes trabajan en su casa se convertirían en un mercado distintivo. La investigación etnográfica mostro tanto potencial que Intel creó una unidad de negocios destinada a concentrarse en procesadores y plataformas para uso hogareño.

Recientemente, los etnógrafos de Intel han girado hacia cuestiones estratégicas. Tal como muchas empresas del sector de alta tecnología, Intel formula apuestas a largo plazo acerca de cómo variará el mercado. Han de converger la tecnología de las PC y de la TV? Los adolescentes van a retener sus hábitos de PC y TV en la medida que crezcan, o se sentirán cómodos adaptándose en la medida que los medios de comunicación cambien? Los “smartphones” (teléfonos inteligentes) van a absorber la mayoría de las funciones de las PC?

Un tema de investigación interesante que aparece en la web de Intel se refiere a los individuos transnacionales y cosmopolitas. Se denomina así a la gente que vive fuera de su país natal y que van y vuelven al mismo Anderson estima que una tercera de la población de las ciudades como Londres son transnacionales. Como usan las tecnologías de información y comunicación? Los oriundos de Ghana que viven en Londres la utiliza para “mirar sus casas originales”, para mantenerse conectados. También usan la tecnología de comunicación para estar conectados con la “grilla” del mundo buscando mediante internet oportunidades de trabajos y contactos. Cuando vuelven a Ghana, son los factores líderes para introducir la tecnología en sus ciudades, y villorrios.

En general, es frecuente que la gente no pueda articular qué buscan en los nuevos productos o servicios. Mediante la comprensión de cómo vive la gente, los investigadores descubren las tendencias elusivas que se informan a las estrategias futuras de las empresas. Por ejemplo, en el caso de los smartphones, se puede contrastar las perspectivas tecnológicas de los adolescentes que han utilizado teléfonos celulares desde que cursaron la escuela elemental, con las costumbres de las generaciones mayores, que accedieron a los mismos solo luego de obtener eficiencia con las PC? El trabajo es comprender la perspectiva de una “tribu”, los consumidores, y comunicarlos a otra gente de Intel. La experiencia en ambos mundos hace que esta traducción sea posible. Intel considera que la etnografía le ha sido tan valiosa que ahora la empresa emplea dos docenas de antropólogos y etnógrafos.

5.2 Etnomarketing

Asistimos a un cambio acelerado en la práctica del trabajo y una transformación de la cotidianidad que afecta los valores, las expectativas y las formas de interacción entre las personas. Vivimos en un mundo artificial, cada vez más sofisticado que afecta de manera creciente las prácticas sociales y modifican la experiencia e incluso la sensibilidad de los distintos grupos humanos. Es decir que se ve con asombro la existencia de una verdadera mutación cultural. En estas condiciones los principios, valores y estrategia de trabajo en el marketing tradicional comienzan a resultar inapropiadas, por lo que se hace necesario repensarles en el contexto cultural contemporáneo.

La adaptación a esta relación con el nuevo contexto material y social en un mundo sometido a cambios culturales, es la que el Etnomarketing propone adecuar. La atención debe girar entonces alrededor del fenómeno del consumo, el papel de los objetos, sus significados en los proyectos de vida y en el tejido social, los discursos que gobiernan la sociedad, la empresa, el individuo, que le permiten trascender y aportar a la práctica del marketing, ampliamente difundida – en las perspectivas anteriores -bajo una visión del hombre como un ser solitario en su proceso de toma de decisión y no estudiado como un ser social, cultural e inmerso en una gran actividad simbólica. El concepto de Etnomarketing toma relevancia en la búsqueda incesante de la comprensión del consumidor en el marco de los significados actualmente vigentes.

Por ello es imprescindible entender la cultura como producción y descubrimiento de sentido y significación, comprender que la acción humana en el mundo se mediatiza necesariamente tanto por los signos, símbolos y expresiones de sus objetos, ritos, intercambios económicos y políticos, como por las formas éticas, religiosas, sociales, rituales, de habitar e interactuar y comunicar su sentido del mundo. Este es el dominio en el cual la etnografía organizacional presta su utilidad, en este caso p. ej. respecto de la cultura del consumo. Y es por ello que se ha acuñado el neologismo “etnomarketing.”

Ello hace que el marketing se vea abocado a recurrir a métodos cada vez menos tradicionales, regidos por el pragmatismo que ha dominado sus discursos, generando postulados alternos que reconocen que el consumo más allá de responder a criterios de capacidad o ingreso responde a criterios del orden de lo cultural, social y humano y como tal a un neo orden interdisciplinar. No se puede garantizar que un individuo o grupo que compartan características cuantitativas relacionadas al ingreso lo definan más allá de su capacidad económica lo cual es insuficiente para determinar su disponibilidad de compra hacia un conjunto de bienes y servicios. Ello permite reconocer que la

empresa encuentra su mayor preocupación alrededor de las variables socio -culturales que determinan e influyen los comportamientos de compra.

La investigación etnográfica puede reducir los problemas de los conocimientos necesarios de los servicios que funcionan en el en el mercado ya que presenta las necesidades y los deseos del mercado, con la comprensión de los mecanismos culturales existentes en las sociedades y la demostración de los aspectos que se correlacionan con los productos dentro contexto social.

5.3 La subcultura del consumo. El casoHarley Davidson

Definimos una subcultura del consumo a un subgrupo de la sociedad que se auto adhiere en base a un compromiso compartido, a una clase de producto, marca o actividad de consumo.Estos subgrupos tienen otras características: una estructura identificable y jerárquica, un conjunto de creencias y valores, un lenguaje particular, y rituales y modos de expresión simbólica compartidos.

Estas subculturas encuentran en ciertos productos o actividades culturales significados que se articulan como estilos de consumo homogéneos, únicos e incluso ideológicos. Estos estilos subculturales pueden ser imitados por la periferia de la subcultura central ypueden ser imitados y comercializados para consumo popular. Algunas subculturas trascienden los límites nacionales y culturales.Por ejemplo el HOG (grupo de propietarios de HD) es una organización internacional exclusiva para propietarios de HD.El caso de la subcultura HD (Harley Davidson) fue estudiado conforme a los resguardos metodológicos etnográficos en varios grupos de consumidores, iniciando con la aplicación de tiempo parcial y finalizando a tiempo completo, durante tres años de trabajo de campo.

Por detrás de los estereotipos de los motociclistas HD, emergen distintos subgrupos. Se encontró una estructura de subgrupos que coexisten, que explicitan la designación oficial de motociclista y usan el uniformede motociclista: una combinación de jeans, una chaqueta de cuero negro, botas negras,remeras, y un chaleco que puede tener las insignias del club al cual están afiliados. Cada subgrupo tiene su jerarquía por separado. Además a pesar que cada subgrupo está comprometido a HD y a un conjunto de valores relacionados, cada subgrupo tiene también su propia y única interceptación del carácter distintivo del motociclista y cada uno persigue sus propiospropósitos. Por

ejemplo, un grupo grande expresa que su propósito es recuperar adictos a drogas y al alcohol. Otro apoya a lesbianas y un tercero a evangelistas.

A cada comprador de una HD nueva, se le da un año gratis de membresía a la HOG. Además se ha encontrado que cada grupo tiene una mayor homogeneidad que la organización como conjunto. A medida que los nuevos motociclistas ganan experiencia en el HOG, comienzan a discernir entre grupos y a gravitar a favor de aquellos que mejor satisfacen sus necesidades y su interpretación personal de la identidad del motociclista. Se la ha estudiado extensamente, y aquí no hemos de mostrar todas las propiedades encontradas.

Han sido estudiados diversos tipos de subculturas tales como los punk, los fisiculturistas, los adeptos a determinado deporte, o los que tienen una determinada desviación. Toda subcultura está social jerárquicamente estructurada y tal estructura es un reflejo directo del compromiso individual con la identidad cultural.

Adherir a una subcultura de consumo, generalmente significa ingresar en la parte más baja de la jerarquía y vivir un proceso de socialización. Esta produce una transformación del individuo que implica una evolución de las motivaciones de participación y una profundización del compromiso a la subcultura y su carácter distintivo. El compromiso y el status concomitante crecen cuando se establecen y adquieren apuestas materiales y sociales. Aquellos que invierten suficiente energía a la subcultura de consumo internalizan sus valores y formas, adquiriendo el carácter de miembros centrales

Y en este análisis como ingresa el marketing? Estas subculturas, en su devoción al consumo ritual de ciertos productos hacen surgir “marketineros” que satisfacen sus necesidades especializadas. Un marketinero que entiende la estructura y el carácter único de una subcultura de consumo puede desarrollar una relación duradera. La empresa HD mantuvo esta relación con la HDSC. Otro ejemplo son los bares punk y su clientela subcultural regular. HD cultiva el compromiso proporcionando un flujo continuo de información orientada a las necesidades de los “recién venidos” y proporcionando vestimenta, accesorios y servicios que funcionan como medios de compromiso y de mejora de las relaciones. HD proporciona bienes y servicios para el funcionamiento de la HDSC, y naturalmente surge la retribución de los usuarios en forma de desarrollo de estilo y tecnología para los bienes de consumo existentes. Incluso, algunas innovaciones de consumo se han generado a partir de ideas de diseño en la vestimenta y accesorios HD proporcionados por los consumidores. Lo mismo sucede con los esquiadores y los surfistas.

Un reciente ejemplo de la estrategia socio marketinera de HD aparece en el diario La Nación del 13/01/14 según la cual **Francisco subastará su Harley Davidson para ayudar a Caritas** . La moto fue regalada al Sumo Pontífice en junio de 2013 para conmemorar el aniversario número 110 de la marca de motocicletas. No está claro si el Papa efectivamente la utilizó alguna vez

A pesar que hemos estudiado una subcultura que puede ser considerada exótica, en nuestra sociedad encontramos que se extiende en el mundo de lo mundano. Tales son los casos de cultivo de jardines, trabajo de la madera, caza o pesca, que pueden ser las bases de subculturas de consumo. Estas subculturas pueden proporcionar oportunidades de marketing, que cuando se comprende la estructura y sentido de una subcultura de consumo, pueden permitir obtener beneficio del servicio a sus necesidades. Además de proporcionar los objetos necesarios en la subcultura, los marketineros pueden ayudar a socializar a los miembros nuevos, facilitar las comunicaciones dentro de la subcultura, y “sponsorear” eventos de la misma. A cambio, pueden obtener lealtad de los consumidores, publicidad y retroalimentación de los consumidores.

5.4 Influencia recíproca entre cultura y estilos de gestión.

El estudio tuvo por objeto la influencia entre la cultura organizacional y los estilos de gestión a partir del análisis de hospitales públicos. Fue realizado bajo la dirección de Serlin y la ejecución de Parolin

Se centró en dos organizaciones pertenecientes a la red de salud pública de la Municipalidad de Rosario, Argentina, a saber: el Hospital de Emergencias Dr. C. Álvarez -H.E.C.A.- y la Dirección de Atención Primaria de la Salud -A.P.S.-. Se demostró que ambas instituciones tienen objetivos coincidentes en cuanto a la atención de cuestiones sanitarias pero características y estrategias de gestión diferentes consecuencia de las diferencias de contexto y en los líderes.

Los factores culturales han influido fuertemente en la conducción de las organizaciones de salud desarrolladas en torno a modelos jerárquicos, piramidales y con predominio del poder médico. En el municipio de Rosario, a partir de la década del noventa, se produjo una profunda transformación política y cultural a partir del cambio de los gestores que mostraron transparencia en el manejo de los recursos, búsqueda de consenso en la toma de decisiones y esfuerzo por satisfacer la demanda de la población. El equipo de salud se orientó hacia un modelo de gestión diferente enfocado “hacia el paciente” y no hacia la enfermedad ni hacia el poder médico hegemónico.

La “experiencia o caso Rosario” como suele llamarse al desarrollo del sector de la salud pública en la ciudad se mostró no sólo en factores visibles o tangibles que incluyen la prestación de servicios sino también en la producción simbólica o discursiva que aparece como de carácter contracultural en el marco de las políticas y postulados neoliberales dominantes en la década del noventa a nivel nacional.

El *interrogante* que se pretendió contestar a lo largo de este trabajo fue *determinar si la cultura cambia por su propia dinámica o evolución natural e inevitable para su adaptación a los cambios del entorno, o por la acción y ejemplo de los líderes. El tema fue determinar si la cultura controla las conductas de los directivos, o los directivos con sus diversos estilos de gestión pueden modificar la cultura de sus organizaciones, o si existe ínter influencia entre ambos fenómenos*, ameritan debate, se adoptan estilos de liderazgos directivos o autoritarios.

Conclusiones

Las evidencias obtenidas en los casos analizados en esta investigación permiten aportar conocimientos sobre el modo en que la cultura organizacional condiciona o incide sobre los estilos de gestión reflejado en la forma en que se toman las decisiones, en el énfasis en el trabajo individual o en equipo, en las formas de comunicación adoptadas y en los tipos de liderazgo asumidos, entre otros temas.

Debe admitirse que se trata de una ínter influencia mutua pues en la medida en que estos estilos o formas de conducción se van modificando producen a su vez, cambios culturales tenues o profundos en sus organizaciones y consecuentemente en sus valores esenciales. Los miembros de la organización comienzan a construir conjuntamente nuevos significados respecto de conceptos relacionados con la calidad de atención, la participación, la solidaridad, el espíritu de equipo y la visión del paciente y su entorno.

En los casos estudiados, se notó una fuerte incidencia de las culturas de ambas organizaciones de salud sobre los estilos de gestión adoptados. Pero también se pudo percibir que una gestión madura de los líderes impulsada por un alto apoyo político resultó clave para modificar valores y principios y lograr posicionar a estas instituciones con una imagen e identidad propia mereciendo el reconocimiento colectivo.

5.5 Cambios organizacionales y feminización.

En la denominada Escuela Crítica, se ha dado importancia al estudio de la evolución personal que sucede en el proceso de las mujeres en las organizaciones.

La feminización de Wall Street y el cambio organizacional.

Este trabajo etnográfico documenta como la primer generación de mujeres en Wall Street (W.S.), que constituyen hoy en día la “super-elite,” llegaron como lo son ahora: como ingresaron y reclamaron poder en un ámbito masculino, como se transformaron a partir de ser miembros de una clase media no distinguida y como en este proceso también transformaron Wall Street, abriendo sus puertas para el avance femenino y feminizando aspectos de las finanzas.

El trabajo documenta como la primer generación de mujeres de Wall Street, hoy en día llegaron a ser una súper elite influyente, como ingresaron y reclamaron poder en bancos dominados por hombres, y como se transformaron a sí mismas desde un punto de partida de clase media no distintiva y en este proceso también cambiaron Wall Street, abriéndoles al progreso femenino y feminizando aspectos de las finanzas. El trabajo incluye las trayectorias femeninas desde el comienzo de sus carreras durante la década de los 50 hasta su retiro y también los proyectos posteriores a su retiro.

En síntesis, se propone un caso de cuyo estudio se concluye que las organizaciones son sistemas homogéneos que reproducen las estructuras y las practicas existentes, incluyendo las estructuras cognitivas vigentes en los individuos. Por lo tanto, el cambio organizacional es más probable que provenga de individuos externos o de trabajadores parcialmente socializados. También demuestra que los participantes culturalmente distantes pueden no cambiar estructuras de poder profundamente engrazadas e injustas, tal como el caso de la hegemonía de los varones blancos en los comienzos de Wall Street. Según esta teoría, las estructuras de poder fundadas en el género no pueden ser corregidas desde dentro de la organización. Un ejemplo son los ajustes técnicos que son del dominio de los tomadores de decisión instituidos en las organizaciones. Ello es debido a que estas estructuras son sostenidas por un tejido social generalizado, que incluye discursos (p. ej. la ficción neoliberal que el mercado no está dominado por un género), valores (p. ej. las mujeres son proveedoras de alimentación y amas de casa), leyes (por ejemplo, leyes de maternidad) e instituciones. De ello resulta que todo el sistema debe ser atacado desde el exterior y el cambio debe ser barrido en todo su alcance.

La primera generación femenina en Wall Street estuvo profundamente socializada en los principios neoliberales que reproducían el sistema de W.S., tal como la noción de meritocracia según la cual los trabajadores pueden avanzar solamente en base a su mérito, sin importar su género. Expandieron su poder sin desafiar el tejido social sino volviendo a tejer este último mediante acciones mundanas que

se ajusten a la forma que actúan las mujeres. Alcanzaron posiciones de analista y vendedora de acciones encuadrando esta tarea como beneficiosa a partir de supuestas fortalezas femeninas, incluyendo los instintos de valor de una buena ama de casa que compra frugalmente vestimenta de alta calidad y el talento para la actuación que denostaron las divas de Hollywood, en lugar de demostrar el prejuicio del concepto de meritocracia o desafiado los estereotipos de las limitaciones femeninas. Las mujeres usaron hábilmente tales estereotipos para feminizar algunas posiciones y la conducta standard.

De igual manera, dado que previamente las mujeres solo trabajaban en los bancos como secretarias, las mujeres profesionales no sabían cómo vestirse (los trajes con pantalón eran muy masculinos y las blusas eran muy secretariales) o como negociar sin aparecer indebidamente mansas o inadecuadamente agresivas. Crearon el “habitus” de “financista femenina” solucionando estos problemas prácticos en conjunto con otras mujeres profesionales. Cambiaron de ser mujeres individuales a ser miembros de una categoría social reconocible y legítima en las finanzas, haciendo popular artefactos tales como la vestimenta, valores y estándares de conducta.

A pesar que en un comienzo fueron admitidas en actividades que no producían ingresos, que eran posiciones sin poder, su éxito facilitó su penetración en posiciones más importantes y que en el futuro se contrataran más mujeres. Modificaron estructuras políticas penetrantes y grandes solucionando sus problemas laborales mundanos, que frecuentemente nada tenían que ver con política.

El aislamiento femenino en un mundo masculino causó que las mujeres se vincularan con mujeres de otros bancos, creando redes en el sector, tales como la Asociación de Mujeres Financistas de New York, a través de las cuales se volvieron agentes colectivos poderosos. De esta manera se revela la *constitución mutua* de niveles de análisis que previamente eran tratadas como separadas y por lo tanto cambia la perspectiva de la dinámica causal. En este caso, los bancos y los sectores son constituyentes mutuos ya que las prácticas bancarias crearon los problemas que las redes femeninas solucionaron: y las soluciones colectivas cambiaron las prácticas de los bancos.

Las mujeres de W.S. destinan la mayor parte del tiempo durante el cual están despiertas a trabajar; la estructura del resto de sus vidas rodean el trabajo p. ej. viviendo cerca del lugar de trabajo, y dejando de lado otras actividades, incluso los eventos de las asociaciones femeninas. Una de las entrevistadas narró detalles intrincados acerca de los eventos femeninos, tales como estar en un largo mostrador de

una confitería con tres mozos masculinos volcando vino en sus vasos, pero no pudo describir como era un día promedio femenino de trabajo, ni relatarla experiencia del trabajo desde el ángulo femenino.

Coincidentemente, cuando otra entrevistada ascendió al cargo de “asociada” en el banco, una de las mujeres de la primera generación descubrió que la entrevistada limpiaba su departamento, recomendándole que debería contratar a una persona que haga ese trabajo. Y agregó mientras sus ojos brillaban: “el mejor sentimiento que puedes imaginar es llegar a tu casa, ver que la aspiradora está en el piso, y saber que no debes hacerlo”. En realidad, afirmó, contraté un hombre para que lo haga. Y quizás satisfaciendo la noción que estas mujeres conforman una elite social, este hombre era hispano.

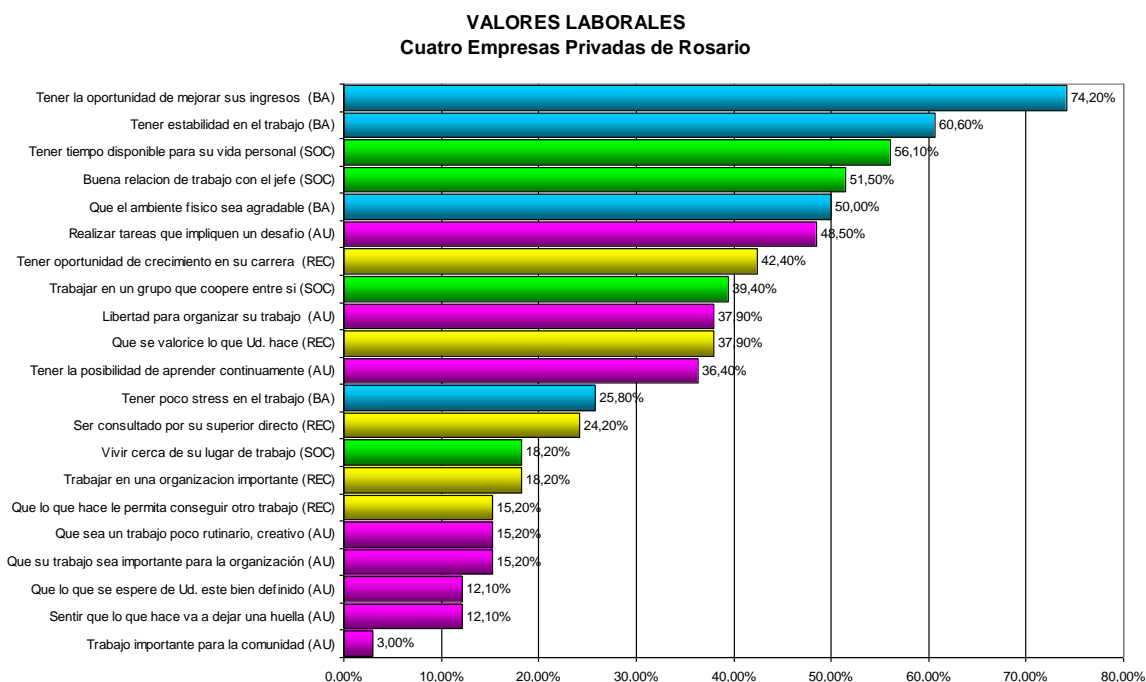
Las mujeres entrevistadas pertenecientes a la primera generación se sorprendieron de las experiencias que podían tener a partir de su posición privilegiada. Una mujer que trabajaba en Goldman Sachs como senior relató riendo con un poco de exasperación, acerca de las llamadas telefónicas que enviaba a toda hora de la noche, y acerca de cómo trataba de subir sus agallas en el trabajo tomando vitaminas y corriendo en la cinta de caminar hogareña cuando retornaba del trabajo a su casa, concluyendo que “había logrado uno de los mejores trabajos que hubiera tenido alguna vez”.

De ello se concluye que lo personal es político, y que lo político es también personal, transformando a estas mujeres totalmente. Esta pelea política y el eventual ascenso no solo las transformaban en una persona que ocupaba una posición política poderosa, sino que también enriquecía el tipo de persona en la cual se transformaba..

5.6 Comunicación y valores organizacionales

A partir de las décadas de 1960/70 la etnografía organizacional comenzó a ser ampliamente utilizada por los investigadores en comunicación. El propósito de la etnografía – en este caso - es describir e interpretar los esquemas de valores compartidos, los comportamientos, las creencias y el lenguaje de un grupo que comparte una cultura. Trata de explicar “cómo” los métodos, prácticas y actuaciones usuales construyen las acciones de la vida cotidiana y la organizacional.

En un proyecto efectuado en la FCE/UBA dirigido por Serlin J (2007) se formula – resultado de una encuesta - un marco de análisis según el siguiente cuadro acerca de los valores laborales. Con este marco se analizaron diversos tipos de culturas organizacionales (empresas aseguradoras, empresas recuperadas, pymes).



(Grafico producido por Arriaga y Oviedo)

5.6 Responsabilidad social empresaria

El abordaje de las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) demanda un enfoque integral y sistémico, que involucre un estudio sobre todos los grupos de interés del circuito cultural y complejo, que integre el recurso humano, financiero, de producción, marketing, dirección, etc. Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención a las expectativas que tienen sus diferentes grupos de interés, tales como accionistas, inversores, empleados, socios, clientes, proveedores, comunidades locales y atención al medio ambiente.

En los últimos años se ha reservado la etiqueta RSE a la relación empresa-personal, en el sentido que se han inmerso los investigadores en esas realidades, de las cuales han extraído sus propiedades. En cambio no se haprestado igual atención a la relación con el medio ambiente como los casos Bophal o Exxon Valdez y, más recientemente, a partir de la década de los 90, Nike y la fabricación de balones

en Indonesia, Chevron (antes Texaco) y el derrame de petróleo en la amazonia del Ecuador; y los institucionales como Shell y su connivencia con el régimen dictatorial de Nigeria, Un ejemplo que impacta en nuestro país es que no existe información suficiente sobre Chevron ex Texaco a la cual se acude para la explotación petrolífera en el reservorio denominado “Vaca Muerta”, sin que se dé a publicidad los términos del contrato de YPF con esta empresa ya hasta el grado que el Presidente de Ecuador se ha reunido con la Presidente de Argentina en un intento de bloquear el contrato de Vaca Muerta

5.7 Otros, tales como

5.7.1 Formación de los líderes del mañana en la India dirigidos por Sonia Machada (idiom) y Carlos Teixeira (New School, Parsons), en colaboración con varias escuelas de la india organizan el taller “El poder de las ideas” donde niños y adolescentes exploran soluciones del problema de la movilidad en el mundo moderno. Spread Design, Bangalore India. Young Designers Workshop (09/06/2010)

5.7.2 Hacia una mejora pública en Japón. (2010) El gobierno local japonés está utilizando a la etnografía para entender y mejorar los servicios públicos de la ciudad. Kunikazu Amagasa (Keio Univeristy, Fuji) EPIC 2010, Tokio Japón.

5.7.3 Destacar oportunidades en salud. Una consultora en innovación en España, utiliza técnicas etnográficas y diseño, para explorar como afecta la tecnología a personas de la 3a edad y resolver problemas de salud global. (Barcelona, España).

5.7.4 Formar líderes del mañana en la India Sonia Machada (idiom) y Carlos Teixeira (New School, Parsons), en colaboración con varias escuelas de la india organizan el taller “El poder de las ideas” donde niños y adolescentes exploran soluciones del problema de la movilidad en el mundo moderno. Spread Design, Bangalore India

6. Conclusiones

Las metodologías cualitativas permiten el abordaje de fenómenos que frecuentemente no tienen, en su dominio, aspectos comunes. Los ejemplos anteriores van desde la formulación de estrategias en USA hasta la formación de líderes en la India. Esta versatilidad da al método etnográfico un poder

que las metodologías estructuradas no tienen, y ello permite el crecimiento del conocimiento en áreas no vinculadas.

También queda expuesta la ventaja de investigar sin hipótesis en un mundo cambiante. La hipótesis ineludiblemente direccionan el camino a desarrollar para verificarlas. En cambio, trabajar sin ellas permite explorar el proceso organizacional y conocerlo, sin direccionamientos necesarios. Esta ventaja es clave en el abordaje de problemática diversa.

BIBLIOGRAFIA

- Anderson K. (2009) *Ethnographic Research: A Key to Strategy*. Harvard Business Review
- Barbero M.I. (1993) "Historia de empresas" Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Chandler A. D. (1987) "La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana", Madrid, Centro de Publicaciones del Ministerio de trabajo y seguridad social de España,
- Chica Vélez, S. A. (2012) *La etnografía organizacional como abordaje metodológico para el estudio de la cultura de las organizaciones públicas*. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia,
- Cunliffe A. L. (2010) *Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography*. The University of New Mexico
- Espinoza, C. (2011) *Etnografía organizacional de cuadrillas en Chile*.
http://crisolespinoza.blogspot.com.ar/2011_04_01_archive.html
- Fisher M. S (2012) : *Wall Street Women*. Durham, NC: Duke University Press and N.Y.U. Press
- Parolin, M. (2008) *Análisis comparado entre dos organizaciones públicas de salud*. Universidad Nacional de Rosario, Tesis de Maestría
- Reynolds M. (2011) *Etnografía para marcas y nuevos negocios*. Buenos Aires.
- Schein. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. 2002. Plaza & Janés,
- Serlin J. (2009) *Comunicación y Cultura organizacional* FCE./UBA.
- Standford J.H., Oates B. R y Flores D. (1995) *Women's leadership styles: a heuristic analysis*. Management Review Volume 10 · Number 2 · © MCB University Press