

# Juegos de Lenguaje para la Intervención

## Primera parte: ¿Una alternativa frente al problema del pluralismo metodológico en pensamiento de sistemas?



Autor: Jorge Iván Vélez Castiblanco<sup>1</sup>

### Resumen

Existen muchas metodologías de intervención y resolución de problemas que se inscriben dentro del pensamiento de sistemas. Ante la complejidad de los problemas a los que hay que enfrentarse en contextos organizacionales, se ha sugerido que éstos pueden ser tratados de una mejor manera mediante la combinación de dichas metodologías, lo cual resulta problemático debido a la dificultad de encontrar apropiados criterios de selección ya que, a menudo, éstos parten de supuestos incompatibles a nivel teórico.

Diferentes respuestas, criterios de selección y combinaciones metodológicas, han sido formulados por diferentes autores. Se pretende proponer aquí el concepto de *Juegos de Lenguaje* establecido por Wittgenstein, como una posible base de reflexión en procesos de intervención.

### Abstract

There is a huge number of methodologies for intervention and problem solving in the systems thinking realm. Given the complexity of the problems that are to be faced in organisational contexts, it has been suggested that they can be better treated by combining different methodologies, which turns out to be problematic due to the difficulty in finding appropriate selection criteria since they very often start from incompatible assumptions at the theoretical level.

Different answers and criteria to make these selections and mixtures have been formulated. Here the aim is to propose Wittgenstein's Language Games as a possible foundation to reflect on intervention processes.

**Palabras clave:** Pensamiento crítico de sistemas, Pluralismo metodológico, Pensamiento de sistemas, Juegos de lenguaje, Intervención.

**Keywords:** Critical systems thinking, Methodological pluralism, Systems thinking, Language games, Intervention.

<sup>1</sup>MA Management Systems Universidad de Hull, UK. Profesor del Departamento de Organización y Gerencia. Escuela de Administración. Universidad EAFIT. Dirección electrónica: jivelez@eafit.edu.co

## Introducción

---

El problema sobre el que trabaja el primero de esta serie de tres textos, tiene que ver con la *intervención*, término con el que se nombra a determinadas acciones propositivas de agentes humanos que buscan lograr un cambio (Midgley, 2000, p113), y con el modo como en la intervención se seleccionan y mezclan diversas estrategias, metodologías, métodos y técnicas con el fin de lograr dicho cambio o transformación.

Si bien la selección y mezcla no han sido extrañas a formas familiares de intervención, como la consultoría organizacional –área de especial interés para la administración y la teoría organizacional, en tanto que ésta busca organizar la acción y transformar la organización u empresa–, si lo ha sido la reflexión teórica que las sustente, minando así la posibilidad de construir un saber más estable, aumentable y transferible.

Varias propuestas sobre la manera de enfrentar el problema de la selección y mezcla han sido desarrolladas dentro del pensamiento de sistemas. Se pretende señalar aquí las posibilidades que al respecto podría ofrecer la noción de *juegos de lenguaje*, desarrollada por Wittgenstein.

Comenzaré por presentar distintos tipos de problema en intervención, para centrarme luego en uno de ellos, planteando que frente a este el enfoque de sistemas ofrece una gran cantidad de propuestas de solución, lo cual, ha generado diversas respuestas acerca de la forma de seleccionar y mezclar estas diferentes propuestas.

Expondré algunas estrategias de selección y mezcla desarrolladas dentro del pensamiento de sistemas, luego señalaré algunas posiciones y características deseables en dichos tipos de estrategia (o meta-metodologías como se

manejará en este texto), para finalmente, presentar la opción de juegos de lenguaje, sus posibilidades y las condiciones requeridas para convertirla en una estrategia viable.

Este artículo pretende abrir una ventana en el tema de la intervención, hacia nuevos caminos de investigación, ventana que será aprovechada en una segunda y tercera parte que explorarán las condiciones que reglamentarán los juegos y finalmente una propuesta sobre cómo puede articularse una intervención por medio de juegos de lenguaje, para así, indicar con ello, más que un punto de llegada, un punto de arranque en un camino.

### 1. Sobre los tipos de problemas en intervención

---

Toda área de actividad humana realiza clasificaciones acerca del tipo de problemas que se le presentan. La intervención no es una excepción. Algunas de sus propuestas trabajan desde un paradigma en el cual el interventor o consultor parte de un conocimiento superior al de las personas involucradas en el problema, es decir, una posición de experto. En consecuencia, la forma de proceder normalmente en dicho contexto, consiste en recoger información para seleccionar algún tipo de modelo de decisión que, mezclado con el juicio, conocimiento y experiencia del consultor, arrojará una respuesta normativa sobre lo que debe hacerse en la situación específica.

Entendida de esta forma, la intervención recurre a un tipo de paradigma positivista en donde se determinan las leyes que rigen la organización de las situaciones, permitiendo diagnosticar en forma asertiva el procedimiento que debe seguirse para corregir la situación, en otras palabras busca elaborar una ciencia de la administración en el sentido de ciencia dura o exacta como la física. Tal forma de intervención es adecuada para lo que Mason y Mitroff (1981)

llaman problemas “tratables”<sup>2</sup>, es decir, aquellos que pueden formularse claramente y resolverse, y cuyas soluciones pueden ser probadas; los problemas “tratables” son, en general, un tipo de problema repetible que puede ser abstraído y usado como modelo para, a partir de él, desarrollar respuestas estándar.

Existe otro tipo de problema al que Mason y Mitroff denominan problema “perverso”<sup>3</sup>, con lo cual quieren señalar aquellos que no poseen formulación definitiva, exhiben muestras de interconexión con otros problemas, poseen un alto grado de incertidumbre -lo cual demanda riesgo y flexibilidad-, presentan una gran complejidad debido a sus múltiples ciclos de retroalimentación, se mueven en la ambigüedad -mostrando que no hay una simple forma correcta de ver el problema- y presentan conflictos de interés y restricciones sociales en las organizaciones en las que está inmersa la situación. En consecuencia, Mason y Mitroff sugieren un tipo de intervención que requiere trabajar al amparo de un paradigma que vea los procesos más en términos políticos<sup>4</sup>, implicando una mayor participación de los afectados en la búsqueda de soluciones y, por lo tanto, un mayor espectro de información de distintas

<sup>2</sup>Tame, en el original

<sup>3</sup>Wicked, en el original

<sup>4</sup>Es decir tomando en consideración como diferentes intereses explícitos y no explícitos intervienen en la situación.

**Existe otro tipo de problema al que Mason y Mitroff denominan problema “perverso”, con lo cual quieren señalar aquellos que no poseen formulación definitiva, exhiben muestras de interconexión con otros problemas, poseen un alto grado de incertidumbre -lo cual demanda riesgo y flexibilidad-, presentan una gran complejidad debido a sus múltiples ciclos de retroalimentación, se mueven en la ambigüedad -mostrando que no hay una simple forma correcta de ver el problema- y presentan conflictos de interés y restricciones sociales en las organizaciones en las que está inmersa la situación.**

fuentes. En general las propuestas para manejar problemas perversos utilizan el conocimiento de todo aquel que posea una preocupación sobre el sistema a ser definido (stakeholders) para que, a partir de las múltiples interpretaciones, puedan construirse definiciones comunes del problema y pensar en acciones que lleven a la mejora. Todo esto, buscando también un mayor compromiso de los implicados, en la búsqueda de soluciones, con el fin de facilitar así el cambio (Ackoff, 1981; Eden, 1982).

Este segundo tipo de problema, requiere de otro tipo de intervención, en la cual, el interventor no sea pensado como un experto en un saber esencial de aplicación directa en la situación, sino más bien como un facilitador, cuya función consiste en comprender los procesos en los que se construye la formulación del problema, en los que se involucran las múltiples visiones contrastadas

de los actores, quienes requieren de una guía que los oriente en la búsqueda de soluciones que arriben a un resultado concreto.

Este tipo de problema, que ha sido explorado con frecuencia en el pensamiento de sistemas (Jackson, 2000), ya que implica la construcción de visiones más comprehensivas, es decir, que abarquen más elementos es al que quiero referirme en este texto. Por tal motivo, en el apartado siguiente examinaré el concepto de *pensamiento de sistemas*.

## 2. El pensamiento de sistemas

Aunque en sí, el concepto *Sistema*, puede ser definido de forma relativamente sencilla como un conjunto de elementos interrelacionados de acuerdo a un patrón coherente (Beer, 1994b), el *pensamiento de sistemas* nace con una pretensión muy ambiciosa: la idea de que es posible encontrar las leyes generales bajo las cuales un conjunto de cosas se organiza, se vuelve sistema, y así poder entenderlos, diseñarlos e intervenirlos.

Mientras que su *contraontoeπισtemología*, es decir, aquel enfoque que se le opone –contra– en la manera de concebir la naturaleza de las cosas –onto– y de conocerlas –epistemología–, el *reduccionismo*, considera que para comprender la complejidad de un fenómeno, no es necesario entender la forma en que sus distintas partes se organizan, sino que debe hallarse esa parte inmutable, constante, esencial, que hay en él. En ese proceso que busca comprender, y que llamamos *análisis*, se va ignorando cualquier detalle que se pruebe como no relevante en la comprensión de la cosa<sup>5</sup>.

El pensamiento de sistemas, por el contrario, busca ser comprensivo, considera los elementos inmersos en un sistema, ya que considera que la complejidad de los fenómenos no puede ser entendida si no la vemos en un

contexto, puesto que al descomponerlos a la manera reduccionista, se pierden las relaciones entre sus componentes. Por lo tanto, cuando buscamos entender algo con el enfoque de sistemas, comenzamos por preguntar cómo, con quién, por qué, para qué, cuándo, y de qué manera este se relaciona e interactúa.

Por otro lado, si todo proceso de conocimiento fija una frontera que delimita aquello que pretende conocer (Midgley, 2000), podríamos expresar la diferencia entre las dos perspectivas mencionadas, considerando la forma en que manejan dicha frontera. Un pensamiento reduccionista intentará reducir el tamaño de la frontera, mientras que un pensamiento sistémico u holista, como lo llaman algunos, intentará

**Por otro lado, si todo proceso de conocimiento fija una frontera que delimita aquello que pretende conocer (Midgley, 2000), podríamos expresar la diferencia entre las dos perspectivas mencionadas, considerando la forma en que manejan dicha frontera. Un pensamiento reduccionista intentará reducir el tamaño de la frontera, mientras que un pensamiento sistémico u holista, como lo llaman algunos, intentará ampliarla y encerrar dentro de ella lo máximo posible.**

ampliarla y encerrar dentro de ella lo máximo posible. Pero como es imposible considerar todo dentro de la frontera, un problema dentro del pensamiento de sistemas siempre será hasta dónde hay que extender la frontera para lograr una comprensión relevante y suficiente del problema.

Una vez definida la frontera de lo que busca

comprenderse, no basta con realizar una descripción completa de todas las partes e interacciones cubiertas por la frontera, ya que actuaríamos como en el análisis reduccionista, describiendo las “esencias”, las “reducciones” de todo lo involucrado en el sistema. En vez de ello, el pensamiento de sistemas busca entender las formas, los patrones, las “leyes” bajo los cuales dichas partes e interacciones se organizan y forman la complejidad;

<sup>5</sup>La ontoepistemología reduccionista según Fuenmayor (1991) busca esencias que puedan ser expresadas matemáticamente.

trasciende las meras partes; trata de identificar propiedades emergentes. Cuando se habla de pensamiento de sistemas, estamos hablando de una forma de entender, de pensar el mundo, no necesariamente de un sistema tangible, y por ello no es de extrañar que haya tratado de aplicarse a diferentes campos del conocimiento.

Jackson(2000), ubica tres grandes corrientes dentro del pensamiento de sistemas. La primera, plantea la utilización del pensamiento de sistemas en distintas disciplinas, como la filosofía, la biología, la sociología, la administración, la ingeniería de control y las ciencias físicas. La segunda, es el estudio de sistemas por derecho propio, que busca las leyes generales bajo las cuales las cosas se organizan, independientemente de su campo de aplicación. Y la tercera, que Jackson identifica como pensamiento de sistemas para la solución de problemas, es la que nos interesa trabajar aquí.

Esta tercera corriente no es monolítica. El rango de enfoques basados en pensamiento sistémico empleados en la solución de problemas es a la vez bastante amplio en número y en formas de concebir el mundo. Es posible ver enfoques cibernéticos basados en la fisiología y control de los organismos, como en Beer (1994a, 1994b); enfoques basados en lograr acuerdos entre las diferentes visiones de los actores, ya sea por acomodación, como en Checkland (1997), debate polarizado, como en Mason & Mitroff (1981), o ideales acordados, como en Ackoff (1981); enfoques basados en la no linealidad matemática, como en Forrester (1961), donde se busca identificar los ciclos de retroalimentación positiva y negativa; aunque también en la no linealidad está la teoría del

caos, donde se busca la forma en que una serie de dinámicas sensibles a las condiciones iniciales pueden organizarse en torno a atractores. (Morgan, 1997; Kauffman 1995).

Aunque la muestra anterior de enfoques de sistemas es en realidad reducida, sirve para plantear que en los procesos de intervención nos vemos enfrentados a cómo manejar el problema que significa, por una parte, la diversidad de metodologías, y por la otra, la variedad de supuestos y paradigmas algunas veces incompatibles entre sí, que tales metodologías representan. Es esta diversidad la que nos lleva a considerar el problema del pluralismo.

### 3. Pluralismo en el pensamiento de sistemas

---

Una de las dificultades dentro de los contextos de intervención “perversos” es la gran complejidad con la que hay que enfrentarse.

**Una de las dificultades dentro de los contextos de intervención “perversos” es la gran complejidad con la que hay que enfrentarse. Como consecuencia de ello ha surgido la tendencia, cada vez más marcada, a utilizar diversas combinaciones de metodologías de intervención, para enfrentar diferentes aspectos de los problemas.**

Como consecuencia de ello ha surgido la tendencia, cada vez más marcada, a utilizar diversas combinaciones de metodologías de intervención, para enfrentar diferentes aspectos de los problemas. Este procedimiento se ha señalado como problemático desde un punto de vista teórico, ya que en al-

gunos casos las metodologías que se combinan trabajan sobre supuestos que asumen la realidad de manera diferente y, por lo tanto, tienen diferentes formas de conocerla y actuar sobre ella, lo que podría generar soluciones que no guardan una coherencia formal, haciendo difícil justificarlas y generar aprendizaje para futuras intervenciones.

Estamos entonces enfrentados a lo que se ha denominado el problema del *pluralismo metodológico*, es decir, cómo combinar de forma teóricamente argumentable diversas metodologías de diversos paradigmas.

La complejidad inherente a la solución de problemas ha sido un asunto de fundamental interés en el pensamiento de sistemas; dentro de éste, el pensamiento crítico de sistemas (del cual algunas ideas se presentan en el próximo aparte), además de ocuparse del problema del poder y de develar algunos supuestos en los que se basan las metodologías, ha puesto especial atención al problema del pluralismo (Midgley, 1996).

Ante la pregunta de cómo manejar el pluralismo, Jackson(1991) considera cuatro respuestas. La primera, plantea ignorar la diversidad y apegarse a un solo enfoque (aislacionismo). La segunda, favorece un enfoque, reconociendo que hay otros que poseen virtudes, pero al tomarlos los hace trabajar bajo el enfoque favorecido (imperialismo). La tercera, propone dejar a un lado la reflexión teórica, mezclar acriticamente diversos enfoques y, según su utilidad en casos concretos, juzgar si deben usarse (pragmatismo). Y por último, considera que cada enfoque tiene ventajas y desventajas, y que se puede entonces reflexionar acerca de la mejor manera de mezclarlos (pluralismo-complementarista).

Jackson señala que el aislacionismo no permite a un enfoque enriquecerse de la conversación con otros, además de que no es creíble para un cliente que un solo enfoque resuelva todo problema. En cuanto al imperialismo, considera que desnaturaliza los enfoques “colonizados”, impidiendo que su verdadero potencial sea aprovechado en aras de una coherencia con el enfoque favorecido, además de mermar las posibilidades de aplicación, debido a las fuerzas sociales que no lo favorezcan en el momento. Con respecto al caso

pragmático –que no debe confundirse con la pragmática del lenguaje asociada a Wittgenstein desde el que argumentaré mas adelante– dice que no constituye una base sobre la cual pueda construirse una ciencia de la administración (aunque su postura no parece referirse a ciencia positiva), debido a que sólo juzga la metodología particular con respecto a determinado resultado; advirtiendo además acerca de su costo y riesgos cuando se aplica a situaciones sociales, donde se tiende al pragmatismo para fortalecer las posiciones de las personas en el poder. La perspectiva pluralista-complementarista es para Jackson la mejor opción, ya que implica tomar lo mejor de cada enfoque, sin perder de vista una reflexión teórica que permita la posibilidad de crear conocimiento acerca de cómo trabajan éstos.

Pero no todos los teóricos comparten las ideas de Jackson sobre estos puntos. Midgley (2000), por ejemplo, no cree en la posibilidad de una perspectiva pluralista en la que ningún enfoque domine a otro, ya que los supuestos bajo los que operaría dicha perspectiva siempre aplicarán algún tipo de sesgo, que impondrá una lógica sobre otros enfoques, máxime cuando se tiene en cuenta que finalmente estos enfoques serán aplicados por personas.

En este texto comparto la posición de Midgley, y pretendo explicar el tipo de sesgo y los efectos que puede tener una perspectiva de juegos de lenguaje –explicada en los últimos apartes de esta primera parte– sobre las diversas estrategias de intervención.

Al abogar por la exploración de una postura desde los juegos de lenguaje, acepto de por sí un imperialismo, en el que las lógicas de los juegos condicionarán el uso de metodologías. Pero antes de entrar a la argumentación, es necesario conocer algunas posturas y observar qué lecciones pueden aportar para la construcción de una meta-metodología.

#### 4. **Meta-metodologías: Algunas posturas y lecciones**

Esta sección, lejos de ser una muestra completa, o una descripción siquiera justa del esfuerzo de algunos teóricos que dentro del pensamiento crítico de sistemas han trabajado en el campo de las meta-metodologías, pretende sólo una somera ilustración de algunas de ellas, con el ánimo de contribuir al marco de discusión del texto y obtener algunas lecciones.

Lo que se busca en general con los trabajos meta-metodológicos, es proponer criterios o guías que permitan la combinación de varias metodologías cuando nos enfrentamos a problemas organizacionales. Como se había mencionado, ésto se realiza bajo el supuesto de que situaciones complejas se enfrentan mejor cuando varias herramientas confluyen en el proceso, postura a menudo problemática ya que tiende a mezclar ideas o supuestos de paradigmas incompatibles.

Esta incompatibilidad o inconmensurabilidad paradigmática, que implica la dificultad –o ¿imposibilidad?– de crear criterios que se ubiquen “sobre” o abarquen a los otros paradigmas, no parece haber presentado problemas para la realización de mezclas metodológicas en la práctica de consultores empresariales, aunque la posibilidad de aprender de estos procesos es baja, ya que no existe una justificación teórica o metodológica que permita ir codificando y mejorando el conocimiento acerca de cómo realizar estas mezclas.

Las diversas discusiones sobre el problema meta-metodológico en el pensamiento de sistemas, han atravesado de una u otra manera la TSI (Total Systems Intervention), que ha sido el modelo más difundido y ha servido como marco de referencia a esfuerzos posteriores. Dicha propuesta ha sido presentada en dos versiones, de las cuales quizá la más famosa es la de Flood y Jackson (1991).

La TSI clasifica los contextos de problema en dos dimensiones. La primera dimensión, clasifica los problemas según su complejidad, catalogándolos como simples o complejos. Los simples tienden a ser deterministas, con un bajo número de variables y poca interacción entre sus elementos. Los complejos, presentan un alto número de variables, evolucionan en el tiempo, si existen reglas o leyes, estas tienden a ser de carácter probabilístico, y se encuentra mucha interacción entre sus elementos.

La segunda dimensión, clasifica los contextos utilizando el marco de intereses cognitivos propuesto por Habermas<sup>6</sup>. Es así como aquellas metodologías con énfasis en un interés técnico de control y predicción del entorno, se orientarán hacia entornos unitarios, donde los participantes comparten fines y medios; aquellas con énfasis en un interés práctico, que buscan la comprensión entre los participantes, se orientarán hacia entornos pluralistas en

**Lo que se busca en general con los trabajos meta-metodológicos, es proponer criterios o guías que permitan la combinación de varias metodologías cuando nos enfrentamos a problemas organizacionales. Como se había mencionado, ésto se realiza bajo el supuesto de que situaciones complejas se enfrentan mejor cuando varias herramientas confluyen en el proceso, postura a menudo problemática ya que tiende a mezclar ideas o supuestos de paradigmas incompatibles.**

<sup>6</sup>Habermas(1994), contiene un ensayo titulado “conocimiento e interés” donde se presenta una explicación de la teoría de los intereses cognitivos.

los cuales, a pesar de las diferencias entre los participantes, hay posibilidad de negociación; y finalmente, aquellas con énfasis en un interés emancipatorio, que lo que buscan es liberar de la opresión, se orientaran hacia entornos coercitivos, donde la divergencia de intereses y las manipulaciones y efectos del poder, no permiten acuerdos ni transparencia.

La conjunción de estas dos dimensiones permite clasificar seis contextos de problema: simple-unitario, simple-pluralista, simple-coercitivo, complejo-unitario, complejo-pluralista y complejo-coercitivo<sup>7</sup>. Sobre la base de estos seis contextos se clasifican las metodologías, proponiendo que cada una posee elementos que la hacen adecuada para uno de ellos (tabla 1).

En suma, lo que busca la metodología propuesta por Flood y Jackson es identificar de alguna manera los contextos implicados en el problema y según esto utilizar metodologías clasificadas como adecuadas para dichos contextos.

Esta propuesta fue un paso muy importante en el manejo del pluralismo en el pensamiento de sistemas, ya que planteó el problema de selección de metodologías y, sobre todo, aportó una base teórica para la reflexión acerca de cómo seleccionar y mezclar metodologías. Sin

embargo, se han señalado diferentes problemas en esta propuesta, que pueden resumirse en:

- El abandono que el mismo Habermas hace de su propuesta de intereses cognitivos.
- Estancamiento en el desarrollo de las metodologías, al quedar “congeladas” en un propósito particular.
- Las metodologías son tomadas como un todo, lo cual impide aprovechar elementos específicos de ellas de manera aislada.

Para resolver estos problemas han surgido varias propuestas. Algunas enfatizan en la necesidad de una reflexión continua en el proceso de usar una metodología. Gregory (1992), por ejemplo, plantea una apreciación crítica del problema o situación, donde las diferentes metodologías no necesariamente lleguen a acuerdos y su selección esté siempre atravesada por cuestionamientos empírico-analíticos (experimento y observación), histórico-hermenéuticos (comunicación con el otro), crítica ideológica (supuestos sociales) y auto reflexión (supuestos personales). Midgley (2000), por su parte, propone una reflexión sobre las fronteras del sistema para que, con base en los valores y la ética de los participantes, se planteen preguntas, cada una de las cuales será tratada por algún método o metodología especial, enfatizando que en el proceso se van creando métodos según sea necesario.

Tabla 1  
Ubicación de algunas metodologías en la matriz de Clasificación de la TSI

	Unitario	Pluralista	Coercitivo
Simple	Investigación de operaciones.	SAST	Heurística crítica de sistemas
Complejo	Diagnóstico de Sistema Viable	Metodología de sistemas suaves	¿?

Nótese que las metodologías se ubican en la intersección de 2 ejes. Según esta matriz por ejemplo, la metodología de sistemas suaves es apropiada para contextos complejo- pluralista. (Adaptado de Flood y Jackson(1991)).

<sup>7</sup>Flood y Jackson(1991) sostienen que no hay metodologías apropiadas para manejar el tipo de contexto de problema complejo-coercitivo.

Otras propuestas ¿perfeccionan? el proceso de clasificación de metodologías. Flood (1995), por ejemplo, abandona a Habermas y propone una clasificación que consiste en analizar cuáles metodologías pueden ocuparse de los procesos, la estructura, la cultura y la política, y según ello proceder (aunque no queda claro el soporte teórico para definir dichas áreas de interés). Mientras que Mingers (1997), apoyándose no en la propuesta de Habermas relativa a los intereses cognitivos sino en su desarrollo sobre la comunicación (Habermas, 1999), plantea una matriz de clasificación cruzada por dos ejes; en el primero, están los *mundos* en los que se interviene: el social, el personal y el material; y en el otro, están las fases en las que, según Mingers, puede intervenir una metodología: apreciación, análisis, evaluación y acción. El propósito es entonces identificar en cada metodología cuales de sus elementos pueden ayudar, por ejemplo, para una intervención en el mundo material en una etapa de apreciación, produciéndose así una matriz de doce posiciones donde se analiza cada metodología (Tabla 2), para luego poder tomar elementos de varias metodologías y realizar una mezcla especial a un contexto específico.

Pareciera en todo caso, que entre lo que se ha propuesto en cuestión de metodologías

que “administran” metodologías, es fuerte la tendencia, a clasificar contextos de problema y luego considerar las fortalezas, debilidades o pertinencia de las distintas metodologías para cada tipo de contexto.

Sin embargo, posturas como la de Gregory (1992) y Midgley (2000), que rechazan las clasificaciones sin importar su refinamiento, o las de Flood y Romm (1995), que se distancian de la noción de clasificación cuando hablan de uso oblicuo de métodos, muestran que una metodología puede ser empleada de formas diferentes a las prescritas por quienes las han concebido. En mi caso particular el uso de metodologías de manera diferente a la prescrita, ha reforzado la idea de que todo el asunto de intentar clasificar metodologías, es más bien un enfoque erróneo al problema del pluralismo, toda vez que tiene cierto componente estático-reduccionista que parece contravenir con una intención sistémica. Pero también me es claro que la reflexión teórica y el cuestionamiento teórico continuo, sin buenas bases de operacionalización es igualmente problemático. Lo ideal sería entonces conseguir unas buenas guías, pero que a su vez no congelen las posibilidades y la flexibilidad en una intervención.

Algo similar parece ser expresado por Jackson (2000, p387) cuando establece que:

**Tabla 2**  
**Mapeo (*mapping*) de la metodología de sistemas suaves según Mingers**

	Apreciación de	Análisis de	Evaluación de	Acción para
<b>Social</b>	Prácticas sociales, relaciones de poder.			
<b>Personal</b>	Creencias individuales, significados, emociones.	Diferentes percepciones y <i>weltanschauung</i>	Conceptualizaciones y construcciones alternativas	Generar acomodación y consenso
<b>Material</b>	Circunstancias físicas.			

**Fuente:** Mingers (1997, p432). Nótese que en la tabla 1, esta metodología es ubicada en una casilla. En este caso se realiza una análisis sobre las herramientas que posee la metodología en cada uno de las intersecciones de los ejes. La intensidad de la sombra refleja la fortaleza de la metodología en cada área específica.

Pluralism needs, as an approach to managing complex problems, to employ a meta-methodology to take maximum advantage of the benefits to be gained from using methodologies premised upon alternative paradigms together, and also encourages the combined use of diverse methods, models, tools and techniques, in a theoretically and methodologically informed way, to ensure maximum flexibility in an intervention<sup>8</sup>.

Sin embargo, faltaría agregar a estas reflexiones sobre el pluralismo un elemento mencionado por Mingers (1997): el agente que va a emplear las metodologías. La posición de Mingers es que finalmente, el logro de cuestionar el *status quo*, depende más de las personas que de las metodologías, ya que por muy crítica que sea una metodología, siempre podrá ser abusada o usada incorrectamente.

A mi juicio, los criterios expuestos en esta sección deberían ser puntos de partida para juzgar las propuestas meta-metodológicas que se realicen. Considero que la base de juegos de lenguaje introducida en las siguientes dos secciones contiene elementos que conducen a pensar que tales juegos podrían ser capaces de responder a estos criterios.

##### **5. El uso de metodologías de intervención es un juego de lenguaje**

La versatilidad que tiene el lenguaje de ser un problema con su propio campo de estudio o una perspectiva que atraviesa múltiples dominios y desde la que es posible pensar otros campos de estudio, según lo plantea Verschueren (1995) sobre el caso de la pragmática del lenguaje, me lleva a pensar en “parecidos de familia” (Wittgenstein, §67) entre el pensamiento de

<sup>8</sup>El pluralismo necesita, como enfoque en el manejo de problemas complejos, emplear una meta-metodología para tomar el máximo de ventajas de los beneficios a ser obtenidos del uso conjunto de metodologías basadas en paradigmas alternativos, y también favorecer el uso combinado de diversos métodos, modelos, herramientas y técnicas, de una manera que sea teórica y metodológicamente informada, para asegurar la máxima flexibilidad en una intervención.

sistemas y el lenguaje. Ya mencioné algo acerca de la *ubicuidad* del pensamiento de sistemas; podría decir del lenguaje, que ha sido útil tanto para explicar desde cómo pensamos y cómo funciona nuestra estructura psíquica, hasta cómo se forma nuestro sistema social, pasando por todos los puntos intermedios.

Tal como ocurre en el pensamiento de sistemas, existen diversas aproximaciones al tema del lenguaje. Para efectos de este texto, exploremos las propuestas del llamado *segundo* Wittgenstein, pionero en lo que se ha denominado la pragmática del lenguaje (Bertuccelli Papi, 1996). Lo que me interesa en particular, es considerar el uso de metodologías de intervención como juegos de lenguaje. Es importante resaltar que al hacer dicha consideración no tomo en cuenta la metodología en sí, sino específicamente su uso, es decir, la situación concreta en la que se siguen determinados pasos para lograr algo.

Lo que propongo entonces, es que el problema de la inconmensurabilidad teórica de los distintos enfoques a la solución de problemas, y la dificultad de evaluarlos por sus diferencias teóricas en contextos específicos, no sean resueltos apelando a una teoría de orden superior que intente abarcar y juzgar todas las perspectivas, sino que estas diferencias sean solventadas por sus efectos en el uso.

Una noción de uso, en este caso, referida al lenguaje la podemos encontrar en Wittgenstein. El *uso* de una palabra, su impacto cuando se pone en acción es lo que Wittgenstein (1988) señala como fundamental para entender la función o significado que las palabras tendrán en una situación particular; de esta manera, abandona la idea de que la palabra adquiere su significado por la referencia al objeto que nombra (Muñiz, 1989). Pensar en una metodología sin su valor en el uso, es considerarla fija e inflexible, referida a conceptos que alguien pretendió fijar de manera abstracta y general, lo que en mi

opinión es una limitación en la que incurren las propuestas meta-metodológicas dominantes. Si se aplica a las metodologías la propuesta de Wittgenstein en el campo del lenguaje, podemos escapar a la limitación de pensar que éstas solo sirven para cosas específicas según un criterio de clasificación, y sugerir que una misma metodología podrá ser empleada de varias maneras, lo cual permitirá, en palabras de Jackson(2000, p387), “asegurar la máxima flexibilidad en una intervención”.

Una vez aclarado por qué nos interesa la noción de *uso* aplicada a metodologías, de inicio se presenta un obstáculo, ya que el concepto de uso referido anteriormente, está en relación con las palabras, mientras la argumentación que busco construir, requiere del concepto de uso aplicado a metodologías; por ello aquí se hace necesario trabajar ahora la noción de *juego de lenguaje*.

El significado dado por Wittgenstein (1988, §7) a la expresión, *juego de lenguaje* es convenientemente amplio: “Y los procesos de nombrar piedras y repetir las palabras dichas podrían llamarse también juegos de lenguaje [...] llamaré también ‘juego de lenguaje’ al todo formado por el lenguaje y las acciones en que está entretejido”. Esta definición es útil en dos sentidos: primero, incluye como *juego de lenguaje* elementos tan *pequeños*<sup>9</sup> como los procesos de usar palabras, pero también unidades *mayores* conformadas por entretejidos de lenguaje y acciones; y, segundo, dice que

<sup>9</sup> Como se explicará mas adelante Wittgenstein relativiza las nociones de pequeño, grande y compuesto.

un juego de lenguaje, además de lenguaje (que sería el caso de una metodología en abstracto, no en uso), implica actividad, acciones, uso, con lo cual se reafirma que la metodología en la intervención, para que sea *juego de lenguaje* ha de ser considerada en su uso.

Adicionalmente Wittgenstein (1988, §23) plantea que “La expresión ‘juego de lenguaje’ debe poner de relieve aquí que hablar del lenguaje juega parte de una actividad o de una

forma de vida”, lo cual ayuda a sustentar nuestra propuesta en el caso de las metodologías, pues ¿qué es, si no una actividad, el usar una metodología? Wittgenstein, en el mismo aforismo, continúa citando algunos ejemplos de juegos como: dar órdenes, actuar siguiendo órdenes, resolver un problema de aritmética

aplicada o relatar un suceso; juegos, que sin ningún problema pueden ser o formar parte de un uso metodológico en una intervención.

Ahora, si la intervención es una acción propositiva para lograr el cambio, otra línea de argumentación desde Wittgenstein sería mostrar que el lenguaje es el medio para alcanzar dicho propósito. Dice Wittgenstein(1988, §491) que, “sin lenguaje no podemos influir de tal y cual manera en otras personas; no podemos construir carreteras y máquinas, etc.”, según esto ¿cómo podríamos intervenir sin lenguaje? Es más, el aspecto propositivo de las metodologías de intervención puede apoyarse en la afirmación de Wittgenstein (1988, §492), según la cual, “Inventar un lenguaje podría significar inventar un aparato para un determinado propósito basándonos en leyes naturales (o de acuerdo

**Lo que propongo entonces, es que el problema de la inconmensurabilidad teórica de los distintos enfoques a la solución de problemas, y la dificultad de evaluarlos por sus diferencias teóricas en contextos específicos, no sean resueltos apelando a una teoría de orden superior que intente abarcar y juzgar todas las perspectivas, sino que estas diferencias sean solventadas por sus efectos en el uso.**

con ellas); pero eso también tiene otro sentido, análogo a aquel que hablamos de inventar un juego”. Entonces diría que inventar un lenguaje, un juego de lenguaje, una metodología, es también crear un aparato con propósito; visión no lejana de creadores de metodologías como Beer (1994b) y Checkland & Sholes (1990), quienes afirman que sus metodologías son un lenguaje, una forma de ver el mundo, de hecho, una forma de llevar a cabo propósitos, a través de dichas metodologías.

De acuerdo con lo anterior, es entonces factible considerar el uso de una metodología de intervención como juego de lenguaje. Es de notar que también se les puede aplicar la misma argumentación a metodologías que no estén inscritas en el pensamiento de sistemas, ampliando así *la caja de herramientas* de la que podemos disponer a la hora de realizar intervenciones.

Sin embargo, antes de abandonar este apartado, es necesario recordar que además de la pragmática y la filosofía del lenguaje como uso, otro pilar de este trabajo es el pensamiento de sistemas; por lo tanto, es necesario determinar si estos pilares son congruentes entre sí. Para esto, se examinará si dentro de su planteamiento Wittgenstein tiene en cuenta, el problema de fenómenos emergentes que deriven de considerar una frontera más amplia en el análisis de una situación.

En lo relativo a la ampliación de frontera, Wittgenstein (1988, §22) plantea que para comprender el lenguaje, no basta con el análisis de la forma de expresión, “Cantar siguiendo las notas es en verdad comparable con la lectura, en voz alta o en voz baja, de la oración escrita, pero no con el ‘significar’ (pensar) la oración leída”. Comprender realmente un lenguaje, un juego, implica el conocimiento de otros juegos similares y la noción de un mundo más amplio que contextualice las interacciones del momento; en palabras de Wittgenstein (1988,

§31) “Es decir, si ya ha jugado otros juegos o ha observado ‘con comprensión’ el juego de otros – y cosas similares. Sólo entonces podrá también preguntar relevantemente al aprender el juego”. Esto sugiere entonces en Wittgenstein una ampliación de la frontera para entender la interacción comunicativa.

Cuando se analiza atentamente la noción de juegos de lenguaje en Wittgenstein, la consideración de fenómenos emergentes (aunque no se nombren de esta manera en el texto), puede verse de varias maneras; por ejemplo, cuando él considera la interacción en el juego del lenguaje como sujeta a reglas, tal como en los juegos recreativos; pero también muestra cómo las reglas con las que los actores participan se van modificando, transformando y creando en su misma interacción (Wittgenstein, 1988, §83) un comportamiento emergente no deducible de las reglas presentes en el momento del intercambio.

Un argumento más directo se presenta cuando Wittgenstein, en los aforismos del 60 al 63, rechaza que las formas analizadas de un enunciado permitan su mejor comprensión. Wittgenstein muestra cómo la forma analizada, echa a perder ciertas relaciones que permiten que el concepto tenga un sentido propio cuando se considera como totalidad, es decir, tiene una significación emergente, no presente en las partes analizadas. Wittgenstein se refiere específicamente a una escoba, en cuyo caso, solicitar a alguien que nos traiga el cepillo y el palo que está encajado en él (forma analizada de la escoba) no mejora la comprensión de lo que se quiere.

De acuerdo con lo anterior, podemos afirmar que en Wittgenstein existe un tipo de consideración que podríamos calificar de sistémica, lo cual nos permite tener confianza en que este soporte teórico, a la vez que nos deja ver el uso de metodologías de intervención como juego de lenguaje, es coherente con el pensamiento de sistemas.

## 6. Efectos en el uso, sobre el significado de los conceptos de metodología, método, y meta metodología

Cuando apelamos a significados convencionales, *método* se entiende como la forma de hacer, proceder, decir algo con un tipo de orden específico. *Metodología* viene a ser el estudio de los principios del método en uso, en este sentido es una reflexión de orden superior al que proporciona el método. Y la *meta-metodología*, en un orden todavía superior, se ocupa de la naturaleza y uso de metodologías (Jackson, 2000).

Pero cuando hablamos de la solución de problemas, junto a dichos conceptos pueden nombrarse otros tales como: herramientas, técnicas, modelos, enfoques; los cuales remiten también a las formas en que se codifica el conocimiento de elementos, procedimientos o consideraciones tomados en cuenta a la hora de intervenir o, parafraseando a Churchman (1969), todos ellos buscan amplificar los procesos de pensamiento y acción involucrados en una intervención.

De todos estos conceptos podríamos decir lo mismo que Wittgenstein dice de los juegos, es decir, que aunque es difícil muchas veces encontrar qué tienen de común en el ámbito de sus supuestos o en la forma en que analizan y prescriben acciones en una organización, de alguna manera comparten *parecidos de familia* que los hace útiles para la intervención. Tal vez reconociendo los *parecidos de familia* Jackson (2000) – marca una diferencia con Jackson (1991) – deja de hablar de *metodologías*, para tomar el término más amplio de *enfoques*, y en

estos incluye metodologías, métodos, técnicas, etc., ya que reconoce que existen muchas posibles bases o instrumentos que pueden ser usados en la solución de problemas.

En contra de ello, Midgley (2000), señala que muchos autores tienden a no hacer diferencia entre métodos y metodologías. Aquí, basados de alguna manera en Jackson, pretendemos que las diferencias también se acorten en lo relativo a modelos, herramientas, técnicas etc.

La pregunta sería ¿Qué ganamos atenuando estas diferencias? La respuesta: flexibilidad. Si lo que estamos buscando es la forma de combinar distintos enfoques, la máxima flexibilidad se conseguirá si olvidamos las jerarquías, de tal manera que se de la posibilidad de subordinar o de mezclar un enfoque con cualquier otro.

La posibilidad de entender el uso de metodologías como juegos de lenguaje, (entendiendo aquí metodología como enfoque) permite plantear dos argumentos que aumentan la flexibilidad en el uso de metodologías. Primero, señalar desde Wittgenstein la ilusión que representa hablar de algo como compuesto, es decir, una jerarquía donde elementos “menores” conforman “mayores”; dice Wittgenstein (1988, §47): “La pregunta «Es lo que ves compuesto?» tiene perfecto sentido si se ha fijado ya qué tipo de composición – esto es, de qué uso peculiar de esta palabra – ha de tratarse”. Trasladando este argumento a las metodologías de intervención, podríamos plantear que el contexto de la situación, el criterio de composición, variará según las necesidades, permitiendo que las posibles jerarquías se construyan en el proceso.

**La pregunta sería ¿Qué ganamos atenuando estas diferencias? La respuesta: flexibilidad. Si lo que estamos buscando es la forma de combinar distintos enfoques, la máxima flexibilidad se conseguirá si olvidamos las jerarquías, de tal manera que se de la posibilidad de subordinar o de mezclar un enfoque con cualquier otro.**

El segundo argumento para lograr el acortamiento de estas diferencias entre los enfoques, se basa en señalar el *parecido de familia* que impera entre ellos. Hay muchos aparatos creados con el propósito de intervenir, pero ¿cuál puede ser la diferencia entre uno y otro desde la noción de juego? Según Wittgenstein (1988, §569) “El lenguaje es un instrumento. Sus conceptos son instrumentos. Creemos entonces que no puede tener mucha importancia qué conceptos empleemos. Como, en definitiva, podemos hacer física con pies y pulgadas al igual que con centímetros; se trata sólo de una diferencia en la comodidad”. De acuerdo con esto, la diferencia entre enfoques sería la comodidad, por lo que ésta debería guiar la elección del enfoque que se subordine a otro.

Basados en lo anterior, si se opta por dar la máxima flexibilidad a las mezclas y posibles usos de los enfoques, queda entonces pendiente el asunto de cómo regular estas mezclas, ¿Qué puede evitar que se haga cualquier mezcla carente de sentido que ponga en peligro la búsqueda de soluciones sensatas para los problemas? Una respuesta posible, y que pretendo guíe la forma de uso de metodologías desde la perspectiva de juegos de lenguaje, es que todas las posibilidades de enfoques se deben *metodologizar*. Es decir, que cualquier ambición de construir meta metodologías que pretendan administrar o combinar metodologías en un proceso de intervención, debe implicar una reflexión de ésta y de todos sus “componentes”; es por ello que de aquí en adelante usaré el término *metodologías*, aunque implique otros tipos de enfoque.

## 7. Conclusiones como preámbulo

En este texto comparto la idea de que para enfrentar problemas “perversos”, el enfoque de sistemas presenta ciertas ventajas frente al reduccionismo, por su carácter comprensivo. También que el pluralismo, en lugar de ser un “problema” es una ventaja del pensamiento

de sistemas, ya que ofrece un arsenal de herramientas para intervenir (Jackson, 2000).

Considero un problema la tendencia que tienen las propuestas meta–metodológicas en el sentido de clasificar metodologías dentro de contextos predeterminados que, de alguna manera, limitan las posibilidades. Por lo anterior quiero explorar una base de reflexión teórica que maximice la flexibilidad en los procesos de intervención. El concepto de juegos de lenguaje de Wittgenstein, a pesar de su carácter imperialista, sirve como base para comprender y usar metodologías.

Pensar una meta–metodología desde esta perspectiva nos ofrece:

- Plantear que la inconmensurabilidad teórica entre diversas propuestas puede resolverse de acuerdo a unos efectos en determinado contexto.
- Salir de la trampa de clasificar a priori la utilidad de una metodología, decidiendo ésta en el uso.
- Abarcar metodologías ajenas al pensamiento de sistemas.
- Subordinar fácilmente unas lógicas de intervención a otras, independientemente de si éstas han sido llamadas métodos, metodologías, técnicas, meta–metodologías, etc.
- Reconocerle a las personas lugar cuando se hace uso de metodologías, dado que el tipo de uso es una propiedad dada por estas.
- Comprender que el contexto específico de intervención, no está predeterminado por una tipología sino que, por su carácter emergente, es diferente en cada ocasión y, por lo tanto, afecta las *reglas* de funcionamiento de una metodología.

Aunque conceptualizar toda metodología como juego de lenguaje da grandes libertades y flexibilidad, no es aún visible desde esta

perspectiva ninguna guía que nos permita conducir, seleccionar y mezclar metodologías en una intervención.

Para hallar dichas guías es necesario observar que el concepto de juegos de lenguaje involucra la noción de *reglas*; así que el próximo

paso en esta línea de investigación, será examinar este tema no sólo desde Wittgenstein sino también apelando a autores de la pragmática del lenguaje como Searle, Leech, Grice, Sperber y Wilson entre otros. Este será entonces el tema de la segunda parte de esta serie de tres textos sobre juegos de lenguaje para la intervención.

## Bibliografía

- Ackoff, R.L.,(1981). *Creating the corporate future*. New York, Wiley.
- Beer, Stafford (1994a). *Brain of the firm*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Beer, Stafford (1994b). *The Heart of the enterprise*. Chichester : John Wiley & Sons.
- Bertuccelli Papi, Marcella (1996). *Que es la pragmática*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Checkland, P. & Sholes, J (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. Wiley. Chichester.
- Checkland, P. (1997). *Systems Thinking, Systems Practice*. Wiley. Chichester.
- Churchman, C, W. (1969). *The Systems Approach*. Basic Books. New York.
- Eden, Colin (1982). Problem construction and the influence of OR. *Interfaces*. Volume 12. Number 2.
- Flood, R. L. y Jackson, M.C. (1991). *Creative problem solving: Total Systems Intervention*. Wiley. Chichester.
- Flood, R. L. (1995). *Solving Problem Solving*. Plenum Press. New York.
- Flood, R. L., and Romm, N., (1995). *Enhancing the process of choice in TSI, and improving chances of tacking coercion*. *Systems Practice*. 8. p.p 377-408.
- Forrester, J.W.(1961). *Industrial Dynamics*. MIT press. Cambridge MA.
- Fuenmayor, R. L. (1991). The Roots of Reductionism: A Counter-ontoeistemology for a Systems Approach. *Systems Practice*. 4. pp. 419-448.
- Gregory, W. J. (1992). Dealing with Diversity. En: *Critical Systems Thinking: Current Research and Practice*. Flood, R. L., and Romm, N., (eds.). Plenum Press, New York.
- Habermas, Jurguen (1999). *Teoría de la acción comunicativa*. Santillana-Taurus. Madrid.
- Habermas, Jurguen (1994). *Ciencia y técnica como "ideología"*. Tecnos. Madrid.
- Jackson, M. C., (1991). *Systems Methodology for the Management Sciences*. Plenum. New York.
- Jackson, M. C., (2000). *Systems approaches to management*. Kluwer/Plenum, New York.
- Kauffman, Stuart (1995). *At home in the universe*. Oxford University press. New York.
- Mason, R.O, y Mitroff, I.I, (1981). *Challenging strategic planning assumptions*. Jhon Wiley & Sons. Chichester.
- Midgley, G. (1996). What is this thing called critical systems thinking? En: *Critical Systems Thinking: Current research and practice*. Flood, R.L. y Romm, N.R.A. (eds). Plenum Publishers. New York.
- Midgley, G. (2000). *Systemic Intervention: Philosophy, Methodology, and Practice*. Plenum Publishers. New York.

Mingers, J. C., (1997). Towards critical pluralism, En: *Multimethodology: The Theory and Practice of Combining Management Science Methodologies*. J. Mingers y A.Gill, eds., Wiley. Chichester, pp. 407-440.

Morgan, Gareth (1997). *Images of organisation: second edition*. Sage. London.

Muñiz Rodriguez, Vicente (1989). *Introducción a la filosofía del lenguaje*. Anthropos. Barcelona.

Verschueren, Jef (1995) The pragmatic perspective. En: *Handbook of pragmatics*, J. Verschueren, J. Ostman, J. Blommaert, John Benjamins, Amsterdam, pp1-19.

Wittgenstein, Ludwig (1988). *Investigaciones Filosóficas*. Critica. México.