

Editorial

La presente edición de la *Revista Electrónica Fórum Doctoral* sale a la luz un par de meses después del 5° encuentro de nuestra Red Pilares en Santiago de Chile, y *ad portas* de iniciar el calendario preparatorio (febrero de 2020) del 6° congreso en Xalapa (Veracruz, México).

Es importante esta coyuntura pues hemos querido aprovechar la dinámica iniciada con la creación de mesas temáticas en Chile para consolidarlas y hacer de ellas la plataforma organizativa de Xalapa 2020, y hacer además de *Fórum Doctoral* una tribuna de expresión de tales mesas. En efecto, los números siguientes de la revista serán asignados a cada una de tales mesas, comenzando por la mesa 8, dedicada a la *Gestión del Conocimiento y la Innovación en el Contexto Latinoamericano*, que estará bajo la coordinación editorial de **Ana Cecilia Díaz Gaviria** (adiezga@eafit.edu.co) y **Mónica Henao Calad** (mhenao@eafit.edu.co) pero por supuesto, con la participación de todos sus miembros. Este número deberá aparecer en junio de 2019 y se denominará, *El conocimiento y la innovación como capacidad organizacional*.

De otra parte, el presente número tiene una particularidad que hemos querido introducir con la idea de aportar materiales de estudio a los estudiantes de maestría y doctorado, tanto de Administración como de Estudios Organizacionales. Se trata de un dossier especial que se hará en cada número denominado genéricamente **Rescates**, pero que en cada aparición tendrá una destinación particular. Se busca con esto hacer traducciones y reproducciones de artículos clásicos que conservan su valor (o quizás lo aumentan) en la interpretación de las diferentes temáticas de nuestros dos campos. La entrega actual trae tres textos del profesor canadiense, hoy emérito, de HEC de Montreal, Laurent Lapierre. El dossier especial del presente número se denominará: *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*, tema en el que este autor ha investigado y enseñado por años como creador director de la *Chaire de Leadership Pierre-Péladeau* de la Escuela de Altos Estudios Comerciales

de Montreal. El dossier Rescates contendrá esta vez los siguientes artículos:

- Depresividad, potencia y poder en la práctica y la enseñanza de la dirección
- Gerenciar es crear
- ¿Enseñar el liderazgo o formar realmente líderes?

En cuanto al contenido regular de la revista, este número trae los siguientes artículos:

De los profesores Carlos Alberto Montoya y Luz María Rivas, se publica una conclusión de su investigación que conecta dos temáticas poco relacionadas en la literatura: el riesgo y la estrategia.

El investigador Héctor Bermúdez, nos ofrece una interesante reflexión sobre la antropología y la sociología como apoyo a la comprensión de las dinámicas humanas en las organizaciones y como apoyo metodológico en la investigación sobre ellas.

En los temas relacionados con la innovación y el conocimiento, se presentan dos artículos, ambos de la profesora Mónica Henao Calad en asocio con dos investigadoras. El primero con la profesora Ana Cecilia Díez, en el que buscan dilucidar las diferentes orientaciones epistemológicas que han primado en el tema, tanto desde la Administración como de los Estudios Organizacionales; y el segundo con la estudiante Catalina Álvarez, en el que nos ofrecen una reflexión sobre la innovación social bajo la lupa de la llamada Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional (TCCO).

Los investigadores en Estudios del Trabajo, Ana Isabel Páramo, Lucía Paola Corredor y Jhonny Javier Orejuela nos presentan las conclusiones de su investigación sobre los sentidos desarrollados a partir del trabajo por varios grupos generacionales (X y Y) en una empresa de la ciudad de Medellín, investigación que aporta al enriquecimiento de las prácticas laborales diferenciadas para tales grupos.



Les deseamos una buena lectura y desde ya los convocamos a participar nutridamente en los números siguientes, tanto en las temáticas especializadas que se propondrán, como en la proposición de autores y textos de sus países para el dossier **Rescates**.

Rodrigo Muñoz Grisales
Coordinador Red Pilares



Riesgo Estratégico: Contraste de perspectivas.

Carlos Montoya-Londoño¹
Luz María Rivas-Montoya²

Resumen

Reconocer riesgos asociados con la estrategia es importante para la captura de oportunidades y la prevención de pérdidas económicas; y, la gestión de riesgos puede convertirse en una capacidad organizacional que fortalece la ventaja competitiva del negocio. Este artículo cualitativo aborda riesgos asociados a la estrategia de negocio según diferentes perspectivas. A partir de entrevistar a diez directivos se evidenció la ambigüedad, en su discurso, de conceptos sobre estrategia de negocio y sus riesgos asociados. Este hallazgo motivó la revisión de perspectivas de académicos, consultores y organizaciones sobre la manera como se relacionan riesgo y estrategia. Esta revisión muestra el privilegio por estudiar los riesgos asociados a la implementación de la estrategia, lo que implica la negación de los riesgos asociados a la formulación de una estrategia deliberada.

Palabras clave: riesgos, riesgos estratégicos, estrategia de negocio.

¹ Magister en Administración del Riesgo de la Universidad EAFIT, profesor de la Maestría en Administración del Riesgo de la Universidad EAFIT. cmonto67@eafit.edu.co

² MSc y PhD en Administración de la Universidad EAFIT, profesora de estrategia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. lrivasm@eafit.edu.co

Abstract

Recognizing risks associated with business strategy is important for preventing economic losses. Even risk management can become an organizational capability that strengthens competitive advantage. This article presents a qualitative study about risks in the formulation of the business strategy according to the perspective of academics, consulting firms, professional organizations and executive's perspectives. Based on interviews with ten executives, it was possible to highlight the ambiguity, in his speech, of clear concepts about business strategy and its formulation. This finding is relevant since it emphasizes the importance of researching on the relationship between risk and strategy. Due to this finding, we complemented executive's perceptions with academics, consulting firms and international organizations perspectives about how they relate risk and strategy. This review shows the privilege of studying risk in the implementation stage of business strategy, leaving out risk associated to strategy formulation.

Keywords: business strategy, strategy formulation, strategic risk.

Introducción

La estrategia de negocio, también conocida como la estrategia competitiva, se ocupa de definir la propuesta de valor según las necesidades y expectativas de los clientes para satisfacerlas de una manera diferente a sus competidores (Porter, 1985). Este tipo de estrategia ha sido estudiado por autores clásicos a partir de dos etapas: la formulación y la implementación (Andrews, 1985, p. 58). Para otros autores, como Mintzberg (1987a), la estrategia no necesariamente es deliberada o intencionada, sino que también puede ser emergente; en este sentido, no siempre se formula o diseña como plantean los seguidores de la escuela de la planeación o del diseño (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 2007), sino que también se reconoce a partir de

patrones de comportamiento, es decir, de las actividades que día a día realiza la empresa para competir en el mercado.

Si el riesgo estratégico se entiende como una posible desviación en el logro de los objetivos estratégicos, ello indica que los objetivos han sido previamente declarados; es decir, la estrategia ha sido formulada con antelación, lo que sugiere que en la etapa de formulación de la estrategia no se llevan a cabo análisis desde la perspectiva de la administración de riesgos. Por tanto, cabe preguntarse: ¿cuáles son los riesgos asociados con la formulación de la estrategia de negocio? Para responder a esta cuestión se hizo una investigación exploratoria de tipo cualitativo que pretendió, a partir de entrevistas semiestructuradas, caracterizar las maneras cómo los directivos de diez empresas identifican riesgos asociados con la etapa de la formulación de la estrategia de negocio.

La dificultad para reconocer conceptos sobre estrategia de negocio y riesgos asociados con ella en el discurso de los directivos entrevistados se constituye en uno de los hallazgos más importantes de esta investigación. Identificar una brecha entre la estrategia formulada y los discursos de sus directivos sobre el día a día de sus empresas se constituyó en una oportunidad para estudiar desde otras perspectivas la relación entre riesgos y estrategia. Por tanto, se recurrió a diferenciar el concepto de riesgo estratégico, entendido como el que ocurre en la *implementación* de la estrategia, de aquel relacionado con los riesgos en la *formulación* de la estrategia, a partir de las perspectivas de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales.

Reconocer dicha brecha es importante para académicos tanto del campo de la estrategia como de la administración de riesgos, dado el énfasis que se ha puesto sobre los riesgos asociados a la ejecución de la estrategia y la poca atención a aquellos asociados con la etapa de la formulación. El reto para los investigadores de estos campos es establecer un diálogo interdisciplinario que permita la definición de términos, metodologías, técnicas e instrumentos que enriquezca el análisis de los riesgos asociados tanto con la formulación como con la implementación de la estrategia. En

este texto se hace una primera contribución al diferenciar los riesgos asociados con la formulación de la estrategia de los riesgos estratégicos, por lo común relacionados con la implementación.

Un 81% de las compañías en el mundo que han sufrido las mayores pérdidas de valor para los accionistas han identificado como causa principal los errores estratégicos (Dann, Le Merle, y Pencavel, 2012). Esta información da cuenta de la importancia que la relación entre estrategia y riesgos tiene para la generación de valor en la empresa. Sin embargo, los riesgos asociados con la estrategia han sido dejados sin la debida tutela por parte de los responsables de la gestión de riesgos en la organización y, por tanto, ha de ser retomado su análisis al momento de reunir el equipo que vaya a formular la estrategia de negocio y su correspondiente implementación. Según Allan y Beer (2006), los administradores confían en métodos cuantitativos para tomar decisiones, que parecen ser insuficientes ante las situaciones complejas a las que están sometidos los directivos de empresas. Así, la gestión de riesgos puede convertirse en una competencia esencial que fortalece la ventaja competitiva del negocio.

Reconocer los riesgos asociados con la formulación y la implementación de la estrategia puede ampliar la visión gerencial puesto que, a partir del análisis de amenazas asociadas a los dos momentos de la estrategia, no solo se pueden evitar pérdidas sino también generar mayor valor. Por ejemplo, identificar los riesgos asociados con los segmentos de clientes seleccionados o con una formulación parcial de propuesta de valor puede minimizar el riesgo de una inadecuada definición del modelo de negocio.

Este artículo se divide en seis secciones. En la primera se presenta el marco conceptual, en el que se recorren perspectivas sobre estrategia, riesgo y riesgo estratégico. En la segunda se expone la revisión de literatura realizada en los campos de la estrategia y de la administración de riesgos. En la tercera se describen los aspectos metodológicos de la recolección y el análisis de datos. En la cuarta se detallan los resultados de las entrevistas realizadas y en la quinta se discuten las implicaciones

de los resultados en relación con el marco conceptual. En la última sección se presentan las consideraciones finales, que incluyen las conclusiones del estudio, sus limitaciones y las posibles investigaciones futuras.

1. Marco conceptual

En esta sección se presentan los conceptos de estrategia, estrategia de negocio, riesgo y riesgo estratégico según el planteamiento de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales.

1. Estrategia

Una de las características del campo de la estrategia es la variedad de definiciones que ofrece. Mintzberg (1987c) consideró que el reconocimiento explícito de definiciones múltiples de estrategia puede ser útil para directivos (o practicantes de la estrategia) que enfrentan un mundo diverso y cambiante (Nerur, Rasheed, y Natarajan, 2008; Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004; Ronda-Pupo y Guerras-Martin, 2012; Rumelt, Schendel, y Teece, 1994). Para enfrentar esta multiplicidad de definiciones, en este texto se abordan las propuestas por algunos de los autores más representativos en este campo, tales como Chandler (1962), Andrews (1971), Porter (1997) y (Mintzberg et al., 2007).

Al analizar la definición de Chandler (1962) se encuentra que la estrategia tiene que ver con objetivos y metas básicas a largo plazo, los cursos de acción y la asignación de los recursos para lograrlas. Esta definición es característica de una perspectiva clásica y, por tanto, se acerca al concepto de planeación estratégica. En esta misma perspectiva, Andrews (1985) definió la estrategia corporativa como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa quiere ser” (p. 49). Este autor diferenció dos etapas de la estrategia: la formulación y la

implementación. En el proceso de formulación de la estrategia refiere actividades como la identificación de oportunidades y riesgos, la determinación de los recursos materiales, técnicos, financieros; los valores personales y aspiraciones de los ejecutivos séniores y el reconocimiento de la responsabilidad no económica respecto a la sociedad que hace necesaria la ampliación del concepto antes esbozado. Además, en el proceso de implementación (o ejecución) enumera actividades como la organización de la estructura y sus relaciones, los procesos organizativos y el comportamiento y, en la alta dirección, las estrategias organizacional y de gestión humana.

Minztberg (1987b) declaró: estrategia “es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera, pero se usan de otra” (p. 11) y que, por su amplitud, no cabe en una sola idea. Por eso, se refiere a ella de cinco maneras distintas: como plan de acción determinado de modo consciente; como patrón de conducta en el tiempo, en el que una es la estrategia proyectada, que se encuentra con la emergente y le da vida a la realizada; como posición en el mercado en el que compite la empresa; y como perspectiva, que refleja el futuro esperado. A este autor se le destaca por reconocer las diferencias entre la estrategia deliberada, la emergente y la realizada y por su intención de no limitar a una sola idea la formulación de la estrategia, lo que lo ha separado de las corrientes clásicas y ha permitido entender la estrategia como un concepto que reúne múltiples posibilidades en su campo de estudio.

Desde la perspectiva del posicionamiento, Porter (1996a) consideró que la estrategia de negocio o competitiva es la creación de una única y valorable posición, que involucre un sistema de actividades. Si hay una sola posición ideal, no hay necesidad de estrategia. La esencia de la posición estratégica es elegir actividades que son diferentes de las de sus competidores. Al ser Porter el autor con mayor renombre en el campo académico de la estrategia (Nerur et al., 2008; Ramos-Rodríguez y Ruíz-Navarro, 2004) se le reconoce por popularizar el concepto de ventaja competitiva. La ventaja competitiva sostenible, en términos de Porter (1996b), se refiere a una única posición competitiva para la compañía,

que surge de actividades a la medida de la estrategia y de comparación con sus competidores; por su parte, su sostenibilidad proviene de la manera como se acopla el sistema de actividades. Este autor resalta que la eficiencia operativa es importante pero no suficiente.

Ahora bien, la estrategia de negocio o competitiva se diferencia de la estrategia corporativa a partir del planteamiento de Porter (1987):

La estrategia competitiva busca cómo crear una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite la empresa. La estrategia corporativa se refiere a dos cuestiones distintas: en qué negocios debe estar la compañía y cómo debe la oficina central manejar la serie de unidades de negocio. (p. 55)

En este sentido, también deben ser diferentes los riesgos asociados a la estrategia competitiva de aquellos relacionados con la corporativa. Sin embargo, en la literatura de riesgos no suele hacerse esta diferenciación. Bowman (1980), por ejemplo, es considerado el punto de partida de la investigación sobre riesgo en este campo de la administración estratégica (Bromiley, Miller, y Rau, 2001). En su libro, Bowman (1980) afirmó:

El gerenciamiento estratégico está relacionado con elegir dominios ambientales, determinando la naturaleza de las interacciones con esos dominios, y haciendo los ajustes internos sugeridos o requeridos por estas elecciones. Una forma organizacional o una forma jerárquica de capturar estas actividades, y diferenciarse a través de ellas, es analizar los temas de estrategia corporativa, o estrategia de negocio, y estrategia funcional (p. 1).

Collis y Rukstad (2008) hacen ver la necesidad de que las empresas posean una declaración de estrategia simple y clara para no caer en la categoría de aquellas que no han sido capaces de ejecutar su estrategia. No se trata solo de formular la estrategia, su implementación debe hacerse de manera que impacte en todos los niveles de la empresa, de lo contrario, es posible que las consecuencias pueden ser graves para la viabilidad de su futuro.



De la revisión de las definiciones presentadas se puede inferir que, si bien para los académicos del campo de la estrategia es aceptable tener esta multiplicidad de definiciones, para los teóricos de otros campos que intentan dialogar con la administración estratégica tal situación, puede generar confusión.

Una vez recorridas algunas definiciones de estrategia, se revisará el concepto de riesgo con la intención de comprender mejor la noción de riesgo estratégico.

2. Riesgo

Tal como ocurre con la definición de estrategia, la de riesgo tampoco es consensuada; por el contrario, es posible identificar diversas maneras de concebir el riesgo. El nacimiento del término riesgo en la literatura propia de la administración, tiene sus orígenes en el trabajo "Risk, uncertainty and profit" de Knight (1921). Este autor definió el riesgo como "la incertidumbre medible de ganar o perder" (p. 20) e incertidumbre como "aquella posibilidad no expresable de manera cuantitativa por no tener los elementos históricos que la validen" (p. 20). En época más reciente, Kotler y Caslione (2010) se refirieron al término riesgo como aquel que se utiliza para explicar la incertidumbre que puede ser medible y, por tanto, asegurable. Además, existe otro tipo de riesgo que no puede calcularse y, por tanto, lo mejor es minimizarlo para sobrevivir si ocurre lo peor. En este mismo sentido, Djohanputro (2015) afirmó que el riesgo se define por la probabilidad de ocurrencia de eventos no esperados que pueden desviar los objetivos.

Hardy y Maguire (2016) presentaron la definición de riesgo desde tres perspectivas diferentes: prospectiva, tiempo real y retrospectiva; con su estudio aportan elementos que confirman la pluralidad de definiciones y de formas de aproximarse al riesgo. El primer modo es la organización prospectiva del riesgo mediante el uso de técnicas de evaluación formal que identifican los daños, los riesgos y los peligros antes de que surjan, con el fin de evitarlos o minimizarlos mediante una gestión de riesgos

efectiva. Las organizaciones también luchan con peligros inminentes cuando los riesgos comienzan a materializarse, a menudo de manera inesperada e impredecible. Un segundo modo de organizar el riesgo ocurre en tiempo real, con la implementación de planes, guiones y protocolos predeterminados para controlar incidentes de riesgo y disminuir sus consecuencias. Por último, el riesgo se organiza en forma retrospectiva con el fin de aprender de las experiencias para prever la mejor manera de gestionarla en el futuro. En este modo, las consultas, las audiencias, las revisiones y otras formas de deliberación *post hoc* se utilizan para analizar incidentes únicos o múltiples en los que los riesgos se han (o casi se han) materializado.

Organizaciones internacionales reconocidas por su óptica calificada definen de diversas maneras el riesgo. Por ejemplo, *The Risk Management Society (RIMS)* lo define como la posibilidad de que un evento ocurra y afecte en forma adversa el logro de los objetivos (RIMS, 2016); el *International Risk Management Institute (IRMI)* como la incertidumbre que surge de la posibilidad de ocurrencia de eventos dados (IRMI, 2016) y la *International Organization for Standardization (ISO)* como "el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, entendiendo efecto como una desviación positiva o negativa con respecto a lo esperado (ISO, 2009, p. 1). Los conceptos comunes a estas definiciones de riesgo son: probabilidad de ocurrencia de un evento, incertidumbre, objetivos, efecto adverso y desviación.

El *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2016)* propuso un modelo para la gestión de riesgos en la empresa, reconocido como ERM (*Enterprise Risk Management*), en el que se presentan cuatro grandes grupos de riesgos: estratégicos, de operaciones, de reporte y de cumplimiento. Otra manera de clasificarlos es: de la naturaleza, del entorno, operacionales, de interrelación con las personas, tecnológicos, financieros, de dirección, legales y de la estrategia, entre otras posibilidades. Para COSO, la gerencia de riesgos en la empresa afecta su estrategia. Una organización que integra el ERM con la planeación estratégica le provee a la gerencia mayor información

de riesgos, necesaria para considerar estrategias alternativas y con el fin de adoptar al final adoptar una de ellas (2016, p. 4).

Por otra parte, existe la controversia acerca del posible carácter positivo del riesgo. En la formulación de Knight (1921) se le dio al riesgo la doble opción de ser generador de pérdidas o de oportunidades convertibles en incremento del valor para quien las aprovecha. Esta idea la refuerzan Slywotzky y Drzik (2005) cuando afirman que las compañías están aseguradas y protegidas contra muchos riesgos, pero no los más grandes, los estratégicos, que pueden interrumpir o, incluso, destruir su negocio. Aprender a anticipar y gestionar en forma sistemática dichas amenazas puede convertirlas en oportunidades de crecimiento. A continuación, se presentan algunas definiciones de riesgo estratégico.

3. Riesgo estratégico

La revisión de literatura permitió reconocer diferentes perspectivas desde las cuales se define el riesgo estratégico. Estas definiciones presentan conceptos centrales como: la probabilidad de desviación en el logro de los objetivos estratégicos (Emblemsvag y Kjolstad, 2002; Frigo y Anderson, 2009; McConnell, 2015; Mejía, 2013); las elecciones que hace el decisor (Oreja y Yanez, 2005); la incertidumbre (JPMorgan, 2015; Mohammed y Sykes, 2012b); las políticas de largo plazo y la amenaza de la existencia de la empresa (Bromiley, Devaki, y McShane, 2016); los errores en la ejecución de la estrategia (Beasley y Frigo, 2010; Frigo y Anderson, 2009) y quienes lo definen como ambiguo, no específico y no probabilístico (RIMS, 2011) (ver tabla 1). Como se puede observar en la tabla 1, los académicos definen el riesgo a partir de diversidad de conceptos. En contraste, las firmas consultoras y las organizaciones internacionales lo definen en relación con la incertidumbre y los errores en la formulación y la ejecución de la estrategia.

Tabla 1.

Conceptos centrales de las definiciones de riesgo estratégico desde la perspectiva de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales.

	Probabilidad de desviación en el logro de objetivos estratégicos	Elecciones del decisor	Incertidumbre	Amenaza de la existencia	Errores en la formulación y ejecución de la estrategia
	(McConnell, 2015, p. 1)	(Oreja y Yanez, 2005, p. 9)	(Bromiley et al., 2016, p. 17)	(Marcelino-Sádaba, Pérez-Ezcurdia, Echeverría Lazcano, y Villanueva, 2014, p. 332).	(Slywotzky, 2004, p. 12)
	(Emblemsvag y Kjolstad, 2002)	(Bromiley et al., 2016, p. 7)	(Slywotzky y Drzik, 2005, p. 2).		(Frigo y Anderson, 2009, p. 26)
	(Lam, 2016, p. 846)				(Beasley y Frigo, 2010, p. 41)
	(Frigo y Anderson, 2009, p. 26)	(Roberts et al., 2012, p. 21).			(Frigo y Anderson, 2009, p. 26).
Académicos	(Roberts, Wallace, y McClure, 2012, p. 5)				
	(Mejía, 2013, p. 244)				
	(Simons, 2014, p. 1)				
	(Roberts et al., 2012, p. 21)				

Firmas consultoras	(Deloitte, 2013, p. 3)	(Mohammed y Sykes, 2012a, p. 14)	(EY, 2014, p. 31)
		(JPMorgan, 2015).	(Mohammed y Sykes, 2012b, p. 2)
	(RIMS, 2011)	(IRMI, 2016)	
O.I.		(AICPCU, 2016, p. 1.27).	

O.I.: Organización internacional Fuente: elaboración propia

Con un enfoque prescriptivo, Deloitte (2010) motiva a los directivos de empresas a integrar el concepto de creación de valor al de potencial de riesgo, es así como el riesgo actúa más como orientador de las decisiones que como una mera consecuencia de ellas. Esta afirmación de Deloitte (2010) invita a distinguir tres términos que pueden prestarse fácilmente a confusión: Enterprise Risk Management-ERM, Strategic Risk Management-SRM y Strategic Risk-SR. ERM se refiere al modelo de gestión de riesgos definido por (COSO, 2016) en su revisión de 2017, que tiene como objetivo fundamental reconocer a la organización como un todo y a los riesgos en su interrelación permanente con todos los niveles de la misma para evitar su tratamiento aislado o por compartimentos estancos. SRM se puede entender de dos maneras según el contexto: como la gestión de riesgos vinculada con la estrategia y con los lineamientos definidos para su ejecución, por un lado, y, como la gerencia de los riesgos estratégicos, por otro. En el caso de SR no se trata de un modelo de gestión sino del concepto de riesgo estratégico.

En relación con la relevancia de gestionar el riesgo estratégico, Frigo y Anderson (2009) plantean la necesidad de que la junta directiva sea la que los identifique y los gerencie. Elevar a la junta directiva la responsabilidad de administrar estos riesgos es una novedad en el trabajo de los autores. Después definen la gerencia del riesgo estratégico como:

Un proceso que identifica, evalúa y administra riesgos e incertidumbres, afectados por eventos externos o escenarios que pueden inhibir las habilidades de la organización para lograr su estrategia y sus objetivos estratégicos con la meta de crear y proteger el valor de los accionistas y grupos de interés (Frigo y Anderson, 2011, p. 22).

Por otra parte, Bromiley y Rau (2016) advierten que los gerentes pueden convertir la administración de riesgos en un diligenciamiento de formatos que los desenfoca de su responsabilidad de proteger la existencia de la empresa. De la revisión de las distintas perspectivas presentadas se seleccionaron los conceptos centrales y los elementos que guiaron el trabajo de campo (ver tabla 2).

Tabla 2

Conceptos centrales y elementos guía

Concepto	Elementos guía
Estrategia	Objetivos, metas, largo plazo, cursos de acción, asignación de recursos, patrón, propósitos, políticas esenciales, negocio en que se está y en el que se quiere estar, posicionamiento, plan, perspectiva, entorno, desempeño, estructura, sostenibilidad, viabilidad futura, deliberada o emergente
Estrategia de negocio	Clientes, propuesta de valor, ventaja competitiva sostenible, competidores
Riesgo	Incertidumbre, amenaza, destrucciones que aún no han tenido lugar, probabilidad de ocurrencia de eventos no esperados, apetito, tolerancia, desviación positiva o negativa con respecto a lo esperado y riesgo en prospectiva, en tiempo real y en retrospectiva.
Riesgo estratégico	Probabilidad de desviación en el logro de los objetivos estratégicos, las elecciones que hace el decisor, la incertidumbre, las políticas de largo plazo, la amenaza de la existencia de la empresa y los errores en la formulación y ejecución de la estrategia

Riesgo asociado con la formulación de la estrategia Actores que participan en el proceso de formulación de la estrategia y metodologías utilizadas para la formulación de la estrategia.

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos sobre la recolección y el análisis de los datos en las distintas etapas de la investigación.

2. Revisión de literatura

Para la revisión de literatura se utilizaron, en un primer momento, las bases de datos del Institute for Scientific Information-ISI Web of Science y Scopus debido a su reconocimiento académico. En esta primera búsqueda se utilizaron las palabras clave Risk Management y Business Strategy en el área Business Management and Accounting. Esta búsqueda se limitó por idioma (inglés y español), por tiempo y por publicación o tipo de artículo. El resultado fue de 37 textos publicados desde 1995 hasta 2016. Con posterioridad se seleccionaron las publicaciones con fechas a partir de 2010; de las 21 resultantes y con base en la lectura del resumen se escogieron aquellas relacionadas con la estrategia de negocio. Por tanto, se excluyeron los artículos que trataban sobre estrategias funcionales como cadena de suministros, riesgos de tecnología y auditoría, entre otros temas. Por último, dos de los artículos cumplieron los criterios de selección.

La dificultad para identificar artículos sobre riesgos asociados con la estrategia de negocio en las bases académicas referidas motivó la consulta de páginas web de firmas consultoras que ofrecen servicios en administración del riesgo y estrategia, tales como Deloitte, EY, PwC y JPMorgan, entre otras. Además, se complementó la búsqueda con organizaciones internacionales relacionadas con riesgos como Risk and Insurance Management Society (RIMS), Committee of Sponsoring

Organizations of the Treadway Commission (COSO), International Risk Management Institute (IRMI), International Organization for Standardization (ISO) y el American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters (AICPCU). Fuera de ello se efectuaron otras búsquedas en revistas orientadas a los directivos como Harvard Business Review, IESEinsight y Strategic Finance, entre otras.

La revisión de literatura permitió identificar distintas perspectivas sobre riesgo estratégico. A continuación, se presenta la tabla 3, en la que se diferencian las etapas y los niveles de la estrategia identificados en las definiciones de riesgo estratégico.

Tabla 3

Clasificación de definiciones de riesgo estratégico según el nivel y la etapa de la estrategia

		Definición de riesgo estratégico	Etapa de la estrategia		Ámbito de la estrategia	
			F	I	C	N
Firmas consultoras	(Deloitte, 2010)	Se percibe el riesgo como un orientador de la decisión más que como consecuencia de las decisiones (p. 4)	X		X	X
	PwC	Son las incertidumbres y las oportunidades inexploradas que se incluyen en su intención y ejecución estratégica (Mohammed y Sykes, 2012a, p. 14).	X	X	X	
	(JPMorgan, 2015)	El impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones o la falta de capacidad de	X	X	X	

	respuesta a los cambios de la industria.			
	El potencial impacto negativo en las ganancias debido a decisiones estratégicas mal tomadas o la falta de respuesta a los cambios de la industria (EY, 2014, p. 31).	X	X	X
Académicos	(Emblemsvag y Kjolstad, 2002)		X	X
	Son los que surgen al perseguir los objetivos del negocio. (p. 846).			X
	(Roberts et al., 2012)		X	X
	Son los relacionados con el ámbito corporativo y afectan el desarrollo y la implementación de la estrategia de la organización. (p. 21).			
	(Slywotzky y Drzik, 2005)		X	X
	El arreglo de eventos externos y las tendencias que pueden devastar la trayectoria de crecimiento de una compañía y el valor para sus accionistas (p. 2).			X
	(Frigo y Anderson, 2009)		X	X
	Aquellos que tienen más consecuencias para la capacidad de la organización de ejecutar su estrategia, lograr sus objetivos de negocio y construir y proteger valor (p. 26).			
	(Beasley y Frigo, 2010)		X	X
	Comienza por identificar y evaluar cómo un amplio rango de posibles eventos y escenarios pueden impactar la ejecución de la estrategia de negocio, con inclusión en últimas del impacto de la valoración de la compañía (p. 36).			

	(Mejía, 2013)	Pérdidas ocasionadas por definiciones estratégicas inadecuadas o errores en el diseño de planes, programas, estructura, integración del modelo de operación con el direccionamiento estratégico, asignación de recursos y estilo de dirección, además de ineficiencia en la adaptación a los cambios constantes del entorno empresarial (p. 39).	X	X	X
	(Bromiley y Rau, 2016)	Los inherentes a las decisiones estratégicas de la empresa (p. 7).	X	X	X
O.I.	(IRMI, 2016)	La exposición a la incertidumbre que surge de las decisiones de políticas de largo plazo		X	X
	(AICPCU, 2016)	Surgen de las tendencias de la economía y la sociedad que incluyen los cambios en los ambientes económicos, políticos y competitivos, así como los demográficos (p. 1.27).		X	X

O.I: Organizaciones Internacionales F: se refiere a la etapa de la formulación de la estrategia I: se refiere a la etapa de la implementación de la estrategia C: indica que la estrategia es del nivel corporativo N: indica el nivel de negocio.

Fuente: elaboración propia

De esta primera revisión fue posible reconocer la escasez de trabajos sobre riesgos asociados con la etapa de la formulación de la estrategia, así como de investigaciones que relacionen los riesgos con los niveles de la estrategia, tanto corporativo y de negocio (ver tabla 4).

3. Aspectos metodológicos

Este artículo presenta los resultados de un estudio cualitativo enmarcado en el paradigma interpretativista (Burrell y Morgan, 1979), es decir, no hay pretensión de generalización ni búsqueda de la objetividad, sino que, por el contrario, se buscan la especificidad y la subjetividad. De esta manera se espera tener un conocimiento administrativo más cercano a las realidades organizacionales complejas de las empresas estudiadas. En este sentido, los resultados de la investigación no pueden generalizarse de manera literal para otras empresas diferentes a las analizadas.

Tabla 4

Características de empresas participantes de la investigación

Código	Negocio	Empresa Familiar		Dirigida por los familiar		Número de empleados
		Sí	No	Sí	No	
E1	Ventas por catalogo	X		X		300
E2	Ventas por catalogo	X			X	580
E3	Dispensación de medicamentos		X		X	107
E4	Construcción y arrendamiento de edificios	X		X		26
E5	Importación de productos semielaborados para la industria de alimentos	X		X		35
E6	Distribución mayorista de materiales de construcción	X		X		110
E7	Producción de pegantes	X			X	145
E8	Producción de cosméticos	X			X	170
E9	Hospedaje de pasajeros		X		X	95
E10	Producción de electrodomésticos de línea blanca	X			X	5.000

Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por los entrevistados

Los criterios de selección de las empresas por estudiar fueron: diversidad de sectores, ubicación en el Valle de Aburrá y disposición de sus directivos para ser entrevistados. Además, se eligieron propietarios que dirigían sus propias empresas, empresas familiares gerenciadas por administradores profesionales y otras en las que no se destaca un fundador o familia en particular y son administradas por profesionales (ver tabla 4).

A partir de una aproximación etnográfica se realizó un trabajo de campo en dos etapas: exploración y focalización (Galeano, 2004). Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas del Valle de Aburrá (Antioquia, Colombia) y consulta a expertos sobre administración de riesgos. En la fase de exploración se aplicaron entrevistas a manera de prueba piloto a los directivos de las empresas E3 y E5. Esta prueba mostró la ausencia de conceptos claros sobre estrategia, riesgos, riesgos estratégicos y riesgos asociados con la formulación de la estrategia. Por esta razón se tomó la decisión de complementar las entrevistas con el juicio de expertos en riesgos.

La consulta a expertos se realizó a través del foro de la ISO 31000 en LinkedIn (2016), red social para profesionales, elegida por la importancia que la guía de la norma mencionada tiene para el proceso de gestión integral de riesgos. Dicho foro fue creado por Alex Dali, presidente de The Global Institute for Risk Management Standards. Para abril de 2016, fecha de consulta, el foro contaba con 55.791 participantes a quienes se les hizo la pregunta: What is strategic risk? Del total respondieron 34 miembros, pero solo 14 hicieron referencia específica a riesgos asociados con la estrategia.

Más tarde, en la etapa de focalización, se aplicaron las entrevistas a los directivos de las restantes ocho empresas (E1, E2, E4, E6, E7, E8, E9 y E10), durante los meses de mayo, junio y agosto de 2016. El guion para la entrevista semiestructurada contenía las siguientes preguntas: ¿cómo llegó a formular la estrategia?; si la respuesta afirmaba que había llegado a ella de manera intencional y no emergente, se le preguntó: ¿quiénes

participaron en dicha formulación? ¿Se tienen asesores externos para el ejercicio? ¿Se hizo según alguna metodología específica? ¿Cuál? y ¿cada cuánto se hace este proceso de formulación de la estrategia? Luego se preguntó: ¿Cómo clasifica los riesgos en su empresa? Si aparecía la categoría de riesgo estratégico, se preguntaba: ¿A qué se refiere con ese tipo de riesgo? Si no aparecía, se cuestionaba: ¿Cómo prioriza los riesgos? ¿Utiliza algún estándar como apoyo a la gestión de sus riesgos? ¿Cuáles riesgos considera que afectan las decisiones estratégicas? Y, por último, ¿cuáles indicadores utiliza para medir el cumplimiento de la estrategia?

Para analizar los datos obtenidos mediante las entrevistas y el foro en *LinkedIn* se utilizó la técnica de codificación de la teoría fundada, mas no se utilizó dicho método de investigación (Strauss y Corbin, 2002). Por tanto, se aplicaron la codificación abierta, la axial y la selectiva con apoyo en el software de investigación cualitativa *Atlas ti*. Además, se utilizaron los mapas visuales (Langley, 1999) y redes para establecer las relaciones entre las respuestas de los entrevistados y los expertos.

4. Resultados

El análisis de las entrevistas no permitió caracterizar las maneras como los directivos identifican los riesgos asociados con la etapa de formulación de la estrategia de negocio, lo que evidenció la ausencia de claridad sobre conceptos de estrategia de negocio y riesgos asociados con dicho tipo de estrategia en el discurso de los entrevistados. En los expertos del foro se reconoció una preocupación por los riesgos de la estrategia general de la empresa (el qué de la estrategia), pero ninguno se ocupó del proceso de formulación de la estrategia de negocio (el cómo en el nivel competitivo).

4.1 Percepción de riesgo estratégico

La dificultad para caracterizar las maneras como los directivos identificaron los riesgos asociados con la formulación de la estrategia de negocio se sustenta en las percepciones genéricas e, incluso ambiguas, sobre riesgo estratégico, y más aún, en su manera de enfrentarlo. Todavía



más: no se observaron diferencias sustanciales en la concepción del riesgo estratégico por parte de empresarios según el sector, el carácter familiar (o no) o el tamaño de la empresa. En los testimonios, que se presentan a continuación, fue evidente la confusión que les generó dicho concepto a los entrevistados.

En la entrevista con el directivo de un hotel se identificó la alusión genérica a los riesgos relacionados con la estrategia: "Riesgos en la estrategia es como... pues... todo tiene riesgo, cualquier actividad que uno hace tiene riesgo" (E9, entrevista realizada el 13 de junio de 2016). Otro de los directivos entrevistados, de una gran empresa del negocio de electrodomésticos, limitó el concepto de riesgo estratégico a la formulación de un manual de buen gobierno corporativo y a otro del código de ética: "independiente de la estrategia necesitábamos una política de riesgos; nosotros no le habíamos dado la importancia al manual de buen gobierno corporativo" (E10, 29 de agosto de 2016).

El entrevistado que mayor percepción mostró sobre riesgos en la estrategia fue el directivo de una empresa mediana de productos químicos, que se refirió a riesgos relacionados con actividades propias de la formulación y la ejecución de la estrategia, pero sin distinguir entre dichas etapas: "Los riesgos implícitos en la estrategia también existen. Por ejemplo, riesgos de la estrategia como: un no comunicarle al equipo, no comunicarle a la organización, no mirar el entorno, no hacer la revisión del mercado" (E7, 3 de junio de 2016). De los diez directivos entrevistados, solamente cuatro hicieron alguna referencia a riesgos asociados con la estrategia. Sin embargo, sí aludieron a otro tipo de riesgos de carácter más funcional, como los operativos, los tecnológicos, los financieros y los de gestión humana. Lo anterior evidencia que los directivos entrevistados no tienen una clara noción de riesgos asociados con la estrategia ni de las formas de enfrentarlos.

En contraste, los expertos consultados en el foro mencionado respondieron, a la pregunta sobre qué es riesgo estratégico, en forma diversa. En la tabla 5 se presentan los participantes del foro que

respondieron la pregunta y su ciudad de origen. Además, se incluyen fragmentos de sus respuestas que dan cuenta de una definición de riesgo estratégico, así como de los conceptos centrales asociados. También se distinguen las etapas de la estrategia que se infirieron de sus comentarios

En las respuestas sobre riesgo estratégico de los participantes en el foro se destacan las definiciones centradas en la incertidumbre y el logro de los objetivos estratégicos. En relación con la etapa de la estrategia con la que asociaron el riesgo, se identificó una prelación por la de la ejecución.

Tabla 5

Riesgo estratégico según participantes en el foro sobre ISO 31000 en LinkedIn

Nombre, ciudad y país	Definición de riesgo estratégico	Conceptos centrales	Etapas estrategia	
			F	I
Claire Darlington Manchester, Reino Unido	Influencias internas y externas que impulsan la incertidumbre y afectan la confianza en el logro de los objetivos	Influencias internas y externas; incertidumbre; logro de objetivos		X
Jacquetta Goy, Columbia Británica, Canadá	Si los objetivos son estratégicos entonces el riesgo será del mismo tipo.	Logro de objetivos estratégicos		X
Libardo Polanco, Bogotá, Colombia	Incertidumbre sobre los objetivos descritos con el fin de impulsar una organización para alcanzar sus principales objetivos.	Incertidumbre; logro de objetivos		X
Nick van der Merwe, Johanesburgo Suráfrica	Se debe tratar el riesgo y la incertidumbre como una herramienta común para la gestión en la planificación de escenarios.	Incertidumbre; planificación	X	
Patrick McConnell, Sydney, Australia	Es el efecto de la incertidumbre en los objetivos estratégicos	Incertidumbre; logro de objetivos estratégicos		X

Boleu Mohlala, Johanesburgo Suráfrica	El riesgo inherente en el proceso de la formulación de la estrategia general de la empresa	Riesgo inherente a la estrategia; etapa de formulación	X	
Daniel Atkin, Melbourne, Australia	El efecto de la incertidumbre sobre los objetivos alineados con la formulación de la ISO 31000.	Incertidumbre; logro en objetivos estratégicos		X
Liza Botha, Johanesburgo Suráfrica	Estrategia (riesgo estratégico) = usted tiene la estrategia equivocada. Riesgo de la ejecución de la estrategia = estrategia correcta o incorrecta que no se ejecuta en forma apropiada.	Estrategia equivocada; estrategia mal ejecutada	X	X
Edwin van Tankeren,Amsterdam, Holanda	Es el efecto de la incertidumbre en los objetivos sin importar si son estratégicos, tácticos u operacionales.	Incertidumbre; objetivos estratégicos		X
Kanchana Bishop, Brisbane, Australia	Si hay algo que impacta sobre los objetivos estratégicos de la organización será un riesgo estratégico.	Objetivos estratégicos		X
Nathanael Kavatha, Kenya, Kenya.	El riesgo de: a) elegir y continuar seguir estrategias sub óptimas para lograr los objetivos, b) no ejecutar las estrategias en forma exitosa y c) cambiar los negocios si los riesgos son diferentes a los esperados	Estrategias mal ejecutadas; cambio de estrategias por riesgos; estrategias no óptimas		X
Mir Abdur Rahim, Daka, Bangladesh	Los riesgos estratégicos surgen debido a la adopción de una estrategia inapropiada	Adopción de estrategia inapropiada	X	

F: Formulación de la estrategia *I*: implementación de la estrategia *Fuente*: elaboración propia a partir de *LinkedIn* (2016)

De la revisión entre las percepciones sobre riesgo estratégico de los directivos entrevistados y algunos de los participantes en el foro, se puede

concluir que se trata de un asunto que merece mayor atención de la academia en el campo de la estrategia y de la administración de riesgos, así como de firmas consultoras, con el propósito de apoyar a los directivos de empresas que evidentemente no dimensionan aún el potencial que les ofrece la gestión de sus riesgos asociados con la formulación y la implementación de la estrategia.

4.2 Amenazas asociadas con el proceso de formulación de la estrategia

Este punto también se constituyó en un obstáculo para caracterizar las maneras como los directivos identificaron los riesgos asociados con la etapa de la formulación de la estrategia de negocio. En primer lugar, si bien tenían claras algunas ideas sobre estrategia en general, no refirieron elementos centrales de la estrategia de negocio, como se puede inferir de los siguientes testimonios:

Definimos la estrategia como un objetivo claro (E3, 24 de mayo de 2016).

La estrategia la tengo yo en mi cabeza (E5, 24 de mayo de 2016).

Se llama crecimiento rentable diversificado (E7, 3 de junio de 2016).

A qué le vamos a dar énfasis (E10, 29 de agosto de 2016).

Al indagar sobre el proceso de formulación de la estrategia de negocio fue evidente que los entrevistados entendieron la estrategia de manera general; por tanto, se optó por identificar las amenazas asociadas con el proceso de formulación de este tipo de estrategia; es decir, se tuvieron en cuenta los actores que participan y las metodologías que utilizan. En relación con los actores, el análisis mostró diferencias entre las empresas dirigidas por administradores profesionales ajenos a la propiedad de las mismas y aquellas lideradas por sus propietarios (fundadores o miembros de la familia). Por ejemplo, se encontró que en las empresas familiares las decisiones sobre la estrategia de la organización las toman los fundadores o propietarios, sin intervención de empleados, asesores

externos o miembros de junta directiva. Por el contrario, en las empresas dirigidas por administradores profesionales, las definiciones sobre la estrategia se validan con la junta directiva. En el caso de la empresa dos (E2), si bien la propiedad es familiar, la gerencia está a cargo de administradores profesionales independientes, quienes manifestaron que la estrategia se define en conjunto con socios y junta directiva.

Con respecto a la metodología utilizada para definir la estrategia no fue posible reconocer en los testimonios de los entrevistados una manera sistemática y rigurosa para llevar a cabo el proceso. Dos de las empresas dirigidas por administradores profesionales manifestaron definir su estrategia en sesiones del comité de dirección; sin embargo, reconocieron que "la hemos hecho muy informal y muy empíricamente" (E2, 25 de mayo de 2016) y que el proceso es "muy autogestionado" (E7, 3 de junio de 2016).

En una de las empresas familiares dirigida por su fundador se hizo referencia a la sensibilización del presupuesto de ventas como si fuera una metodología para la formulación de la estrategia; incluso, el directivo afirmó que no hay una metodología para ello, sino que

[la estrategia] la he ido creando yo, a través de todos los irs y venires, de fracasos y éxitos, de sumas y restas. Es netamente creada por mí, no necesariamente es la buena o la mejor: es la que está funcionando en este momento (E5, 24 de mayo de 2016).

Ante la pregunta sobre la participación de asesores externos en la formulación de su estrategia, solo dos de los entrevistados, propietarios de empresas, contestaron en sentido afirmativo: "Tenemos asesores en mercadeo, finanzas y motivación. Tenemos tres asesores en pronta moda" (E1, 14 de junio de 2016); y: "Me falta un poco más de asesoría, es decir, cualquier cosa que yo tenga sobre todo en el ramo inmobiliario me pego mucho de [empresa asociada]" (E4, 14 de junio de 2016).

En otro sentido, dos directivos de empresas no familiares se refirieron a la intervención de asesores durante la etapa de formulación, así:



Ingresamos al proyecto Mega de la Cámara de Comercio donde se trabajó una metodología que daba unos lineamientos, los cuales íbamos a trabajar en el grupo primario; entonces se hizo una asesoría externa con todos los mentores y la metodología que tiene un programa de trayectoria Mega, en la que la estrategia no se definió como tal, pero la forma de integrar todo nos ayudó mucho y el año pasado retomamos y tuvimos la asesoría de un asesor externo que nos ayudó con el lineamiento y, más que ayudar a definir la estrategia, ayudó a organizar gracias a que es alguien imparcial porque, lastimosamente, cuando se hace in-house la palabra del gerente pesa demasiado (E3, 24 de mayo de 2016).

[Hicimos] gestión a nivel interno, pero también consultamos con gente externa, con firmas básicamente especializadas en el desarrollo de la venta, desde el mercadeo electrónico o el marketing digital y traemos estas empresas para que nos den su realimentación o para hacer alianzas con ellas (E9, 13 de junio de 2016).

De los testimonios anteriores se puede inferir que no hay metodologías específicas que acompañen el proceso de formulación de la estrategia, sino que la misma se define en las instancias de poder: propietario, comité de dirección o junta directiva. Además, se observa que en las empresas con propiedad y administración familiar y en las no familiares administradas por profesionales, la consulta a asesores externos obedece a preocupaciones de estrategia funcional (mercadeo y ventas) y no a las de negocio ni a la de estrategia general.

En el caso de los participantes en el foro, si bien no se preguntó en forma directa por la formulación de la estrategia ni por la metodología utilizada para ello, de sus respuestas sobre riesgo estratégico se puede inferir su preferencia por la planeación estratégica y la etapa de la ejecución de la estrategia.

Aunque uno de los objetivos específicos de la investigación pretendía diferenciar el concepto de riesgo estratégico de los riesgos en la formulación de la estrategia, no fue posible hacerlo a partir de los testimonios de los entrevistados dado que no fueron claros en los conceptos de estrategia de negocio ni en el de riesgos asociados con ella. Sin embargo, esta distinción se hizo a partir de la revisión de conceptos



y percepciones entre la literatura sobre estrategia y sobre administración de riesgos, tal como se presenta en la sección 5, en la que se plantea la discusión entre el marco conceptual y los resultados presentados.

5. Discusión

El diálogo interdisciplinario entre los campos académicos de la estrategia y la administración de riesgos podría apoyar la práctica administrativa. Reconocer los riesgos asociados con la formulación y la implementación de la estrategia es un primer paso para el desarrollo de un proceso de gestión que relacione los riesgos con la estrategia de la empresa. Además, sería conveniente reconocer los riesgos no solo según las etapas (Andrews, 1985) sino también en los niveles de la estrategia (De Wit y Meyer, 2010).

Los resultados de esta investigación dan cuenta de la ausencia de conceptos claros sobre riesgos asociados con la estrategia en los directivos entrevistados. Incluso, de la escasez de procesos para definir la estrategia general de la empresa (Andrews, 1985; Chandler, 1962) y, menos aún, la estrategia del negocio (De Wit y Meyer, 2010; Osterwalder y Pigneur, 2010; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, y Smith, 2014). Sin embargo, se identificaron algunas nociones sobre estrategia general y riesgos: en la primera reconocieron la relación entre estrategia y objetivos; además, uno de los entrevistados se refirió a la estrategia como el énfasis, que en palabras de Porter (1996b) serían las renunciaciones o trade-offs. En el riesgo, los entrevistados aludieron a los de tipo operacional (COSO, 2016).

Con respecto a la formulación de la estrategia, la ausencia de metodologías y la poca claridad conceptual permite inferir que la manera como se llegó a la estrategia en las empresas familiares estudiadas depende de una perspectiva personal, una visión o una imaginación, según plantea la escuela empresarial (Mintzberg et al., 2007). En el caso de las empresas dirigidas por profesionales, no fue tan clara su manera de formular la estrategia, pero se podría pensar que corresponde a la

escuela del aprendizaje por sus procesos emergentes, informales y confusos (Mintzberg et al., 2007, p. 449). No obstante, cabe advertir que la mayoría de estas empresas declaran en sus páginas web tener una visión, una misión y unos valores, característicos de la planeación estratégica, aunque no hicieron referencia alguna en la entrevista, lo que indica que ello no necesariamente refleja su quehacer.

Lo anterior pone un signo de interrogación a la gestión de riesgos que se refiere a la estrategia como si se tratara de un proceso formal y deliberado. Es decir, supone que las empresas tienen una sola manera de llegar a la estrategia y se olvidan de su carácter informal y emergente (Mintzberg, 1993; Nag, Hambrick, y Chen, 2007). Es el caso de aquellos que entienden el riesgo estratégico como la probabilidad de desviación del logro de la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Este planteamiento también se advierte en la crítica que hacen Bromiley, McShane, Nair, y Rustambekov (2015) a la literatura de ERM puesto que en ella se supone que las decisiones estratégicas se toman dentro del proceso formal de planeación estratégica.

McConnell (2016) concluye que la estrategia es un proceso complejo y multifacético que no sigue un modelo lineal, sino que es un ejercicio iterativo en el que la nueva estrategia puede emerger. En coherencia, propone formas más prácticas para abordar los riesgos a partir del uso de herramientas propias de la estrategia para el análisis de industria, de participación de mercado, de competencia (producto) y organizacional. Para la estrategia y el análisis de riesgos postula, entre otras herramientas, la lluvia de ideas, el análisis de escenarios, las listas de chequeo, la teoría de juegos, pensar lo impensable, el mapeo de procesos, las predicciones, las alertas tempranas y la espiral del conocimiento, entre otras.

Como se presentó en la revisión de la literatura, académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales se han enfocado en la etapa de la ejecución (ver tabla 1) y aquellas que han tenido en cuenta la etapa de formulación hacen una alusión general. La perspectiva del campo de

la administración de riesgos, McConnell (2016) indica que es necesario revisar los riesgos asociados con la posición estratégica y la ejecución de la estrategia, así como determinar el apetito de riesgo en relación con los objetivos estratégicos.

6. Consideraciones finales

La revisión de perspectivas y conceptos que se presenta en este texto amplía la noción de riesgo estratégico al diferenciar las etapas de formulación y ejecución de la estrategia; en particular porque se resalta la preferencia de los académicos, las firmas consultoras y las organizaciones internacionales por indagar acerca de los riesgos estratégicos en la etapa de ejecución de la estrategia, lo que implica que se deja descubierta la detección de las amenazas que nacen o surgen en el proceso de formulación de la estrategia; es decir, no se identifican los riesgos asociados con los actores que intervienen en dicho proceso ni los riesgos vinculados con las metodologías utilizadas.

La no identificación de riesgos asociados con el proceso de formulación de la estrategia, los actores y las metodologías abre la posibilidad de que su materialización tome por sorpresa a los propietarios, a los directivos y, en general, a todos los grupos de interés que interactúan con la empresa. Elementos como la posición epistemológica de los participantes, es decir, su manera de interpretar la realidad; su momento vital; su vinculación con la empresa (propietario o empleado); sus expectativas de permanencia en ella, entre otros factores, pueden afectar la participación de los actores en el momento de la formulación de la estrategia. Hasta el momento no se ha identificado en la literatura académica, de firmas consultoras o en prácticas empresariales, una propuesta de administración del riesgo en la que se privilegie la etapa de la formulación de la estrategia. En esta etapa es necesario reconocer las posiciones personales de los participantes a la hora de entender su negocio, sus clientes, su propuesta de valor y su factor diferenciador, entre otros aspectos que pueden impulsar la detección temprana de amenazas y oportunidades.

Además de los actores que participan en la formulación de la estrategia, es necesario reconocer que la metodología seleccionada para la formulación podría generar riesgos. Por ejemplo, si no se sigue un proceso riguroso para llevar a cabo el análisis del entorno, de la industria y de sus capacidades estratégicas, se puede generar una lectura del contexto poco asertiva, así como la sobrevaloración de los recursos y las capacidades de la empresa. En consecuencia, entre la implementación de la estrategia y el diseño organizacional en que se apoya, podrían presentarse incoherencias entre lo definido internamente como estrategia de negocio, las exigencias del mercado o las capacidades con que cuenta la organización para alcanzar lo formulado en la estrategia.

En el proceso de formulación de la estrategia aparecen preguntas por el qué y el cómo de la estrategia. La preferencia de académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales por definir el riesgo estratégico en la etapa de implementación de la estrategia invita a abrir espacios de investigación y consultoría que reconozcan los riesgos relacionados con el cómo se llega a la estrategia. Es decir, tener claro quiénes participan en dicho proceso y cuáles metodologías son pertinentes para el contexto de la empresa. Además, sería deseable profundizar en la relación entre estrategia y apetito de riesgo, así como preguntarse: ¿es la estrategia una medida de tratamiento de riesgo en la empresa? Quizás entonces sea necesario entrar más en la organización, es decir, en sus actividades del día a día para reconocer cómo llegan a la estrategia y, en dicho proceso, cómo entienden y gestionan el riesgo estratégico. Para ello sería deseable abordar ese día a día del riesgo estratégico según la perspectiva de la estrategia como práctica (Johnson, Langley, Melin, y Whittington, 2007).

Esta investigación presenta dos limitaciones que deben destacarse: el enfoque cualitativo, que no permite la generalización de los hallazgos, y la ausencia de revisión exhaustiva de publicaciones latinoamericanas por privilegiar académicos, firmas consultoras y organizaciones internacionales con reconocimiento mundial.

Referencias

- AICPCU. (2016). Quadrants of Risk: Hazard, Operational, Financial, and Strategic. *Introduction to Risk Management*. recuperado de www.theinstitutes.org
- Allan, N., y Beer, L. (2006). *Strategic Risk: It's all in your head*. University of Bath School of Management. Bath.
- Andrews, K. (1971). *El concepto de estrategia de la empresa*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1985). *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Beasley, M., y Frigo, M. (2010). ERM and its role in Strategic Planning and Strategic Execution. In J. Fraser y B. Simkins (Eds.), *Enterprise Risk Management*. New Jersey: John Wiley y Sons Inc.
- Bowman, E. (1980). *A Risk/Return Paradox for Strategic Management*. Massachusetts Institute of Technology-MIT. Cambridge.
- Bromiley, P., Devaki, R., y McShane, M. (2016). Can Strategic Risk Management contribute to Enterprise Risk Management? A Strategic Management Perspective. In T. Andersen (Ed.), *The Routledge Companion to Strategic Risk Management* (pp. 140-156). New York, NY: Routledge.
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., y Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48, 265-276.
- Bromiley, P., Miller, K., y Rau, D. (2001). Risk in Strategic Management Research. In M. Hitt, E. Freeman, y J. Harrison (Eds.), *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Bromiley, P., y Rau, D. (2016). A Better Way of Managing Major Risks. *IESEinsight, First Quarter(28)*, 15-22.
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, UK: Heinemann Educational Books.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, USA: MIT Press.
- COSO. (2016). *Enterprise Risk Management. Aligning Risk with Strategy and Performance*. recuperado de <https://www.coso.org/documents/COSO-ERM-FAQ.pdf>
- Dann, C., Le Merle, M., y Pencavel, C. (2012). The Lesson of Lost Value. *Strategy+Business, Winter(69)*. recuperado de <http://www.strategy-business.com/article/00146?gko=f2c51>
- De Wit, B., y Meyer, R. (2010). *Strategy Sythesis: Resolving Strategy Paradoxes to create competitive advantage: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage* (3rd ed.). United Kingdom: Cengage Learning.
- Deloitte. (2010). *Administración de la empresa inteligente frente al riesgo*. recuperado de Bogotá: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/Administracion%20del%20riesgo%20\(2\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/InteligenciaFrentealRiesgo/Administracion%20del%20riesgo%20(2).pdf)
- Deloitte. (2013). *Exploring Strategic Risk*. recuperado de http://deloitte.wsj.com/riskandcompliance/files/2013/10/strategic_risk_survey.pdf
- Djohanputro, B. (2015). SR-Based Strategy Design as a New Approach. *International Business Management, 9(7)*, 1742-1751.

- Emblemsvag, J., y Kjolstad, L. (2002). Strategic Risk Analysis-A Field Version. *Management Decision*, 40(19), 842-852.
- EY. (2014). *Risk Management for Wealth and Asset Management. EY EMEIA survey 2014*. recuperado de United Kingdom: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emeia-risk-survey/\\$File/ey-emeia-risk-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-emeia-risk-survey/$File/ey-emeia-risk-survey.pdf)
- Frigo, M., y Anderson, R. (2009). Strategic Risk Assesment. *Strategic Finance*(Diciembre).
- Frigo, M., y Anderson, R. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting y Finance*, March/april 81-88.
- Galeano, M. E. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Hardy, C., y Maguire, S. (2016). Organizing Risk: Discourse, Power and "Riskification". *Academy of Management Review*, 41(1), 80-108.
- IRMI. (2016). International Risk Management Institute. recuperado de www.irmi.com
- ISO. (2009). ISO/FDIS 31000 Risk Management Principles and Guidelines. In (Vol. ISO 31000, pp. 34). Ginebra: International Organization for Standardization.
- ISO. (2017). International Organization for Standardization. recuperado de <https://www.iso.org/home.html>
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., y Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. In.

- JPMorgan. (2015). *JPMorgan Chase Bank Sucursal Buenos Aires*. recuperado de Buenos Aires:
<https://www.jpmorgan.com/jpmpdf/1320690479833.pdf>
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. New York: Augustus M. Kelley, Bookseller.
- Kotler, P., y Caslione, J. A. (2010). *Caótica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lam, J. (2016). Strategic Risk Management: The Next Frontier to ERM. recuperado de Workiva.com website:
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 4(4), 691-710.
- LinkedIn. (2016). Foro ISO 31000. *What is Strategic Risk? Foro ISO 31000*. recuperado de
<https://www.linkedin.com/groups/3813785>
- Marcelino-Sádaba, S., Pérez-Ezcurdia, A., Echeverría Lazcano, A. M., y Villanueva, P. (2014). Project Risk Management Methodology for Small Firms. *International Journal of Project Management*, 32, 327-340.
- McConnell, P. (2015). Is Strategic Risk an Operational Risk. *People Risk Management*. recuperado de
www.peopleriskmanagement.com/2015/12/30/Is-Strategic-Risk-an-Operational-Risk
- McConnell, P. (2016). *Strategic Risk Management*. London: Risk Books.
- Mejía, R. (2013). *Identificación de Riesgos*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Mintzberg, H. (1987a). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 66-76.
- Mintzberg, H. (1987b). Las cinco Ps de la estrategia. In. California Management Review.
- Mintzberg, H. (1987c). The strategy concept 1: five p's for strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H. (1993). *Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (2007). *Safari a la Estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico* (Oklander, Trans. 1st ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Mohammed, A., y Sykes, R. (2012a). *Black Swans turn grey. The Transformation of Risk*. recuperado de London:
<http://www.pwc.co.uk/assets/pdf/risk-practices-black-swans-turn-grey-the-transformation-of-the-risk-landscape.pdf>
- Mohammed, A., y Sykes, R. (2012b). Sharpening Strategic Risk Management. *Resilience: A journal of Strategy and Risk*. recuperado de https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/issue1/sharpening_strategic_risk_management.pdf
- Nag, R., Hambrick, D., y Chen, M.-J. (2007). What Is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of a Consensus Definition of the Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955. doi:10.2307/20141958

- Nerur, S., Rasheed, A., y Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. *Strategic Management Journal*, 29, 319-336.
- Oreja, J., y Yanez, V. (2005). La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 25(Octubre), 5-28.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ, USA: John Wiley y Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley y Sons.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining a Superior Performance*. New York: Simon y Schuster.
- Porter, M., 1987. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-43. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bthyAN=4126877&lang=es&site=ehost-live>
- Porter, M. (1996b). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es estrategia? *Clase empresarial*, 45, 81-92.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., y Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. doi:10.1002/smj.397
- RIMS. (2011). *FAQ on SRM and ERM FINAL*. recuperado de <https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/FAQ%20on%20>

SRM%20and%20ERM%20FINAL%20April%2020%202011.pdf?Mobile=1&Source=%2Fresources%2FERM%2F_layouts%2Fmobile%2Fdispform%2Easpx%3FList%3Dc8175d05%252D8340%252D468b%252Da5fb%252D5b2f3d5dc39c%26View%3D568b7b52%252D9930%252D478e%252Dbdc8%252D47019a6733aa%26ID%3D15%26CurrentPage%3D1

RIMS. (2016). RIMS. The Risk Management Society. recuperado de www.rims.org

Roberts, A., Wallace, W., y McClure, N. (2012). Strategic Risk Management. In. Edinburg: Edinburgh Business School.

Ronda-Pupo, G. A., y Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188. doi:10.1002/smj.948

Rumelt, R., Schendel, D., y Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy, a Research Agenda*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2014). A Note on Identifying Strategic Risk. In. Boston: Harvard Business School Publishing.

Slywotzky, A., y Drzik, J. (2005). Countering the Biggest Risk of all. *Harvard Business Review*, June.

Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Sociología y Antropología en la formación del administrador

Héctor L. Bermúdez¹

Los misioneros nos muestran el cielo como si fueran a quitarnos la tierra.
De la tradición Maorí

Resumen

El propósito es presentar a los estudiantes y a los formadores en administración una sucinta introducción a dos disciplinas científicas y sus correspondientes métodos. Se trata de la Antropología y la Sociología, las cuales han privilegiado a la Etnografía y la Etnología para llevar a cabo la explicación de sus respectivos problemas de estudio. El texto, netamente descriptivo, invita a una reflexión dirigida a la acción administrativa con la intención de que, por una parte ésta se enriquezca con la sensibilidad y el rigor científico de estas disciplinas y estos métodos; por otra parte, a estar muy atentos a los aspectos éticos que rodean la toma de decisiones por parte del profesional de la Administración.

Palabras Clave: Antropología Organizacional; Sociología de la Empresa; Métodos etnográfico y etnológico.

¹ PhD © en Sociología de la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM), MSc en administración de la Universidad EAFIT, Sociólogo de la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín. Miembro del Grupo de Investigación en Comportamiento Organizacional del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia, Colombia. bermudezhector.1@gmail.com

Introducción

Si los administradores en general se forman para manejar las empresas, resulta fundamental entonces que comiencen por comprenderlas. De lo contrario ¿hacia dónde dirigir las? ¿Qué instrucciones impartir o que pautas seguir? Una pista para llevar a cabo el examen de la empresa puede encontrarse en los métodos que han utilizado los sociólogos y los antropólogos para hacer sus interpretaciones de la realidad social, principalmente la etnografía y la etnología. Sin embargo, estos conceptos pueden resultar ajenos a los administradores. El propósito de este artículo es aclararlos. Se advierte que no es un texto para especialistas sino un ejercicio de “iniciación”; como se indica desde el título, está dirigido a los estudiantes de Administración de empresas y a sus formadores, y habrá que considerarlo como un texto netamente introductorio.

Así, en primer lugar se hará una sucinta definición de estos cuatro conceptos: la Antropología, la Sociología, la Etnografía y la Etnología, contextualizándolos en el marco de referencia general de la Administración. Luego, se presenta un breve esbozo de los aportes metodológicos de ciertos autores considerados como “clásicos” por sociólogos y antropólogos. Se trata del tándem Bronislaw Malinowski (1884-1942) y Marcel Mauss (1872-1950). Posteriormente se presentan algunos ejemplos sobre la sensibilidad antropológica y sociológica que podrían resultar útiles a los administradores. Por último, se concluye con ciertas consideraciones que llaman la atención sobre la ética de la Administración como saber y como práctica.

La Antropología

Etimológicamente, “antropología” significa estudio del hombre (*ἄνθρωπος* *hombre* y *λόγος* *tratado*). *Grosso modo*, se trata del estudio de los pueblos, incluido el pueblo propio. Es la ciencia que

estudia al ser humano al interior de su cultura y en relación con las demás. Como disciplina científica, surgió investigando la cultura del *otro*, la de los pueblos "exóticos", según la mentalidad colonialista del siglo XIX. La cultura propia, como objeto de estudio antropológico, apareció mucho después. Lo anterior, porque los primeros antropólogos eran evolucionistas; ellos consideraban que para comprender la cultura presente en la "humanidad moderna", había que acudir a las sociedades que aún no habían alcanzado el nivel de civilización.

Tal pensamiento es evidente en uno de sus pioneros, Lewis H. Morgan (1818-1881). Para él, "cada etapa de la evolución debe tener una tecnología específica, así como un tipo de vida sociocultural que corresponde a la tecnología" (Morgan, 1993, p. 31). Morgan pensaba que el recorrido que la especie humana había hecho para lograr convertirse en la "sociedad moderna" era haber pasado por tres estados diferentes. Según él, se comienza por el estado salvaje, se continúa en el estado de barbarie y se termina en el estado de civilización. En su obra *Sociedad Antigua*, publicada en 1877, Morgan conduce su trabajo por dos líneas diferentes: la una, a través de los inventos y descubrimientos y, la otra, por lo que él llama las *instituciones primarias*: la subsistencia, el gobierno, la familia, la religión, la vida doméstica/arquitectura y la propiedad. Este autor parte de la premisa de que los seres humanos, en general, han tenido que resolver el asunto de sus necesidades en condiciones sustancialmente idénticas, y que la humanidad, como especie, es la misma en esencia; igualmente, considera que desde los tiempos más remotos, ha contado con las ya mencionadas instituciones primarias.

Al igual que Morgan, Edward B. Tylor (1832-1917), es reconocido también dentro de esta primera etapa "evolucionista-colonial" de los fundadores de la Antropología. Habrá que comprender que sus

orígenes como disciplina científica están inmersos en aquella mentalidad particular del pensamiento de Occidente del siglo XIX, que, aunque victoriano y colonialista, había venido aprendiendo de los viajeros y naturalistas, quienes paulatinamente, se fueron apropiando del *método positivo* para sus explicaciones científicas, en contra del dogmatismo anglicano. Santiago Valentí lo expresa de la siguiente manera:

Como Darwin y Spencer, ha sido Tylor uno de los grandes maestros del pensamiento inglés que más influencia ejercieron para desvanecer el antiguo dogmatismo; y en el ámbito de la Antropología luchó por afianzar los principios de la Filosofía evolucionista (Valentí, 2009, *s.p.*).

Esta primera generación de antropólogos estuvo conformada por cuáqueros de origen, que se debatían con las autoridades eclesiásticas, en procura de hacer unas explicaciones acerca de los aspectos humanos desde el punto de vista científico. Su método estaba basado fundamentalmente en la *observación* y el *registro* minucioso de las experiencias de sus viajes para luego publicarlos en unas rigurosas síntesis detalladas, a la mejor manera de lo que se conocía como *tratados*.

La Sociología

La Sociología es el estudio de los hechos sociales, la ciencia de la acción colectiva. Es una ciencia "en el sentido en que implica métodos de investigación sistemáticos, el análisis de datos, y el examen de teorías a la luz de la evidencia y de la discusión lógica" (Giddens, 1994). En cuanto a los "padres" de la Sociología, el acuerdo es universal: se trata de Karl Marx, Émile Durkheim, y Max Weber. Algunos incluyen a Georg Simmel o a Vilfredo Pareto pero los tres anteriores son indiscutibles en cualquier manual de historia

de la Sociología². Igualmente, habría que tener en cuenta que Albion Small y William Thomas, fundaron, e institucionalizaron, la sociología en Estados Unidos en la misma época en la que Durkheim y Weber lo hacían en Europa. Sin embargo, el precursor es Auguste Comte (1798-1857) quien en la clasificación de las ciencias que hace en su *Discurso sobre el Espíritu Positivo* (publicado en 1842), propone el nombre de Sociología gracias a su querrela con el astrónomo belga Adolphe Quételet, el cual, desde 1835, había publicado su *Ensayo de Física Social* (Boudon, 1980, pp. 5-6).

Por su parte, Marx (1818-1883) se inventó una nueva forma de comprender la sociedad, y la soportó sobre una teoría general, coherente y delimitada, en la cual la economía es un eje determinante. Para él, la realidad social es el conjunto de las relaciones de producción, y a esta base real le corresponde una forma de consciencia determinada. Marx explica las formas sociales y sus mentalidades como consecuencia de la manera en la que se organizan económicamente de acuerdo a cada época, y afirma que el capitalismo tiene su origen como consecuencia histórica de la decadencia del modo de producción feudal, así como el comunismo sobrevendrá ante la caída del capitalismo, incapaz de perpetuarse eternamente en la historia. Influenciado fuertemente por las ideas de G. W. F. Hegel, creó un método conocido como el *Materialismo Dialéctico e Histórico*.

Desde otra perspectiva, Weber (1864-1920) pensaba que para comprender la "realidad que nos rodea" hay que poner el énfasis en el *sentido* que tienen para los individuos los actos y las actividades que ellos practican en la vida social y cultural. Para él, la actividad

² Para referirse a estos tres autores indiscutidos, por ejemplo, Marcel Rafie (2009) les llama los "Santos Patronos de la Sociología", Stephen Cole (2004) los ubica, exclusivamente a los tres, en el "Panteón de los grandes", etc.

que hace el agente singular debe tener tres condiciones sincrónicas: “Es relativa al comportamiento del otro, se encuentra co-condicionada por esta relación significativa, y es explicable de manera comprensible a partir de ese sentido avizorado subjetivamente” (Weber, 1913/1965, p. 330). Por otra parte, sus estudios sobre un tipo particular de dominación legal, la burocracia, son inspiradores de lo que se conoce como la Sociología de la Empresa, la cual ha sido, en general, un puente expedito entre la sociología y la Teoría Administrativa. El método de Weber es eminentemente interpretativo y se le reconoce como el creador de la *Sociología Comprensiva*.

En cuanto a Durkheim (1858-1917), habrá que indicar que para sus explicaciones, él no parte del individuo, sino de la sociedad. Este autor sostiene, por ejemplo, que el individuo “no es verdaderamente él mismo, no realiza plenamente su naturaleza sino únicamente en la condición de sujetarse” (1902/1992a, p. 58). Insiste en que lejos de ser lo individual, aquello que determina a lo social, es justamente lo social lo que determina a lo individual. Así lo expresa a lo largo de su obra: “un fenómeno no puede ser colectivo sino es común a todos los miembros de la sociedad [...] está en cada parte porque está en el todo, lejos de ser que esté en el todo porque está en las partes” (1895/1992b, p. 10). Para Durkheim, la sociedad es mucho más que la simple suma de individuos, ya que es “un ser *sui generis* que tiene su naturaleza especial, distinta de aquélla de sus miembros, y una personalidad propia diferente de las personalidades individuales” (Durkheim, 1902/1992a, p. 52). Su método es comúnmente tildado de positivista, pero es reconocido indiscutiblemente como uno de los fundadores de la *Sociología como ciencia*.



La Etnografía y la Etnología

Los términos etnografía y etnología, se asocian más a los métodos utilizados por las dos disciplinas mencionadas. Históricamente, sociólogos y antropólogos han llevado a cabo sus estudios a partir, fundamentalmente, de estos métodos. Sin embargo, es necesario advertir que aunque este ha sido el camino, cada día hay más esfuerzos por evitar las polaridades epistemológicas herederas del positivismo del siglo XIX que demarcaron y encasillaron tanto a las disciplinas como a los métodos. Tanto la Sociología como la Antropología hoy día estudian los fenómenos sociales y culturales a partir de la transdisciplinariedad y la multi-complementariedad, y la discusión sobre cuál disciplina es la dueña de cuál método está francamente en desuso: ambas avanzan científicamente a partir de las contribuciones de la investigación tanto en la teoría como en el método.

Sin embargo, cuando se revisa la historia de estas disciplinas, sí es posible observar este tipo de "separaciones". Pueden agruparse dos tipos de trabajos: unos que privilegian la comparación documental y otros lo que se conoce como el trabajo de campo. Algunos nombran a los autores que han utilizado el primer método como a etnólogos y a los segundos como antropólogos. Si se acepta este tipo de clasificaciones, Mauss sería un etnólogo y Malinowski un antropólogo. Este último, se refiere así al asunto: "De acuerdo con el uso habitual de la terminología científica, empleo la palabra etnografía para los resultados empíricos y descriptivos de la ciencia del hombre y la palabra etnología para las teorías especulativas y comparativas" (Malinowski, 1922/1932, p. 9). Pero, como se verá, hoy día, estas clasificaciones son arriesgadas e infructuosas.

Algunos sostienen que la Etnología es la disciplina "precursora" de la Antropología contemporánea y la Etnografía su método. Pero



otros autores no aceptan esto. Realmente la etnología, aparece en la génesis de la antropología y de la sociología “mezclada” con aquéllas; su etimología “*ethnos-logos*” se confunde a menudo con “*anthropos-logos*” y no hay consenso. Por ejemplo: muchos antropólogos afirman que W. Lloyd Warner, es el padre de la antropología industrial, mientras que otros se refieren a él bien sea como a un etnólogo o como a un sociólogo. A nuestro juicio, este debate ha sido politizado por diferentes escuelas y departamentos de sociología y antropología (Bélanger y LeBlanc, 2011), es necio y completamente superado en la contemporaneidad³. Más bien, acorde con el objetivo de este artículo, lo interesante es advertir que tanto el método de la *comparación* por la minuciosa interpretación de datos obtenidos, como el del análisis de las vivencias en el *terreno*, podrían ser apoyo para la comprensión de la empresa por parte de sus directivos.

El “método” de la Administración

No se trata de que los administradores y ejecutivos en general tomen al pie de la letra los métodos utilizados por sociólogos y antropólogos para hacer sus investigaciones de las comunidades que estudian y aplicarlo literalmente a sus exámenes sobre la empresa. Lo que sí pueden hacer es inspirarse en ellos, en su espíritu científico y en su rigor metodológico, para entender mejor la organización que dirigen o los grupos de trabajo que lideran. De hecho, la empresa, podría comprenderse, por ejemplo, como un colectivo, como una agrupación de seres humanos que trabajan juntos y que comparten una gran porción su vida en un mismo escenario. Inclusive, ya se ha hecho. Efectivamente, la Administración si ha acudido a la Antropología y a la Sociología –y a otras ciencias sociales, como la Psicología– para hacer muchas de

³ Para una ilustración básica acerca del método etnográfico, véase: Guber (2001); y para una introducción a la Etnología, véase: Lombard (1997).

sus explicaciones. Varias experiencias, como los célebres experimentos de *Hawthorne* y ciertos centros de estudio e investigación como el *Instituto Tavistock*, son sólo algunos de los numerosos ejemplos que pueden hallarse en la historia de la Administración, que demuestran el riguroso estudio del ser humano en los escenarios industriales. De hecho, las organizaciones han servido de laboratorio legítimo para el desarrollo de mucha investigación que ha terminado fundando algunos campos específicos de estudio, como lo son, por ejemplo, la Psicología Industrial, y los que nos ocupan en este artículo, es decir, la Antropología Organizacional y la Sociología de la Empresa⁴.

Ahora bien, el objetivo de la Administración es, en esencia, poner a *funcionar* las organizaciones. Ese es el papel de los directivos. Desde su definición misma, por la intencionalidad con la que se creó, y la manera como ha ido desarrollándose, esta disciplina es básicamente, funcionalista. Y no puede ser de otro modo. Podrán hacerse análisis organizacionales a partir de una Antropología y una Sociología comprensiva, fenomenológica, hermenéutica, etc., pero en Administración no se trata únicamente de examinar la realidad humana, sino de administrar la acción social. Es preciso insistir: se trata de *ponerla a funcionar* siguiendo el interés de algunos. La Administración se inventó partiendo de la premisa que las organizaciones son un escenario dado, que se le entrega a los administradores para que aseguren su funcionamiento.

Como consecuencia de esta manera de comprender el mundo del trabajo, es apenas lógico que se haya privilegiado el método

⁴ Además de los estudios originales documentados por Mayo (1945, 1968) y sus colaboradores (Roethlisberger, & Dickson, 1939), véase por ejemplo el monumental trabajo de Lloyd Warner: 5 volúmenes sobre la vida industrial en Estados Unidos escritos entre 1941 y 1959. También, para la *Antropología Organizacional* véase por ejemplo Allaire et Firsirotu (1988); Deal & Kennedy (1982); Roca (1998); Vallée (1995). Para la

experimental-positivo que inspiran las ciencias de la naturaleza. Y no hay que culpar a nadie, esto es un producto de la historia: si se inventaron unas ciencias para explicar cómo funciona la naturaleza inspirarse en ellas para asegurar científicamente la reproducción de cierta forma de trabajar, es únicamente una muestra de la inteligencia humana. Sin embargo, inteligencia y torpeza orbitan juntas en el entendimiento. Aplicar tal método para *comprender* la acción social es una cosa, pero aplicarlo para conseguir un tipo de acción particular que el investigador necesita como resultado, implica la cosificación de los actores:

El método experimental es un método de investigación que, en su afán de científicidad, contribuye a instrumentalizar aquello que es su objeto. Su interés es evidente en los registros de la física, de la química, de las ciencias naturales, o aún en medicina, cuando se trata de probar un medicamento [...]. Pero tal método no es pertinente si no se reúne un cierto número de condiciones: identificación de diferentes factores causales al interior de un sistema acabado del cual se pueden describir con precisión todos los elementos y sus interacciones [...]. Esta condición está escasamente presente en el campo de la actividad humana, en particular en las empresas confrontadas a cambios continuos (Gaulejac, 2005, p. 53).

Justamente por esto, se habla del *factor* humano en la organización. Pero, como lo denuncia Gaulejac: "afirmar que lo humano es un factor de la empresa, conduce a operar una inversión de las relaciones entre lo económico y lo social. Es la empresa, como construcción social, la que es una producción humana, y no a la inversa" (2005, p. 56). Salta a la vista el dilema ético de los administradores y directivos: únicamente pueden conseguir sus resultados a partir de la utilización de los trabajadores; será preciso

Sociología de la Empresa, véase: Bernoux (1985); Crozier et Friedberg (1977); Thuderoz

pues que se aseguren que trabajan por una causa que sea justa para todos los seres humanos y para el planeta en general.

Los métodos de un antropólogo y un sociólogo

Tanto Mauss como Malinowski son comprendidos como aquella "segunda generación" que continúa el trabajo de los ya mencionados "padres fundadores" de estas disciplinas. Se utilizan en este artículo, no para clasificarlos a ellos, sino para valorar y contrastar sus métodos, gracias a que sus reconocidas obras las lograron a partir de metodologías muy diferentes. El trabajo de Malinowski (1922) en sus *Argonautas del Pacífico Occidental*, es la presentación organizada de toda una sistematización rigurosa de datos obtenidos de su trabajo de campo con los indígenas de la Melanesia. Sus observaciones datan de 1914. En dicho trabajo de campo utiliza el método de la etnografía, y sus descripciones las logra –como él mismo afirma– estableciendo "auténtico contacto" con dichas comunidades para explicar los "imponderables de la vida auténtica" (1922/1932, p. 18). Se insiste entonces en que es un trabajo eminentemente etnográfico. Por su parte, el trabajo de Mauss (1925) titulado *Ensayo sobre el don*, publicado originalmente en el tomo de la revista *L'Année Sociologique* correspondiente a los años 1923-1924, consigue hacer sus descripciones gracias al estudio exhaustivo de la información contenida en documentos; podría decirse que en su trabajo de campo el "terreno" fueron los documentos. Mauss mismo, advierte que el suyo es el método comparativo. Su trabajo es eminentemente teórico, algunos dirán, más etnológico. En este estudio él no llevó a cabo exploraciones de terreno⁵. Al respecto, por ejemplo, afirma que el método usado

(1997). Para la *Sociología Industrial*, véase: Desmarez (1986).

⁵ Se sabe que Mauss hizo poco trabajo de terreno, pero que siempre estuvo convencido de su importancia y siempre contribuyó a que sus estudiantes lo hicieran: "entre 1897-1898 hizo un estudio itinerante de Leiden, Breda y Oxford, donde trabajó con Tylor durante cierto tiempo [...] En 1925 ayudó a fundar, y se convirtió en el subdirector, del *Institut*

privilegia la documentación, tal como se acaba de mencionar: “hemos elegido –afirma Mauss– sólo aquellos derechos que, gracias a los documentos y a un trabajo filológico, ya que se trata de términos y nociones, nos daban acceso a la conciencia de la propia sociedad” (Mauss, 1925, p. 35).

Una cosa es describir realidades desde lo que no se conoce en absoluto tomando la información obtenida a partir de la vivencia de campo y filtrarla a través de la capacidad de hacer conjeturas responsables y sólidas, como en las *etnografías* de Malinowski, y otro camino diferente es aquel de lograr las descripciones, apoyándose en lo teórico, y conseguir las inferencias –y producir teoría– a partir de lo revisado en diferentes estudios, al mejor estilo de las *etnologías* de Mauss. Si la psicología cognitiva no nos engaña, ambos caminos son legítimos para traducir la realidad en procura de comprenderla. Ahora bien, tanto en un método como en el otro, lo que se ha aprendido de investigadores de esta estatura es su rigor académico. De ninguna manera se trata de opiniones o especulaciones soportadas sobre la mera ideología y el prejuicio. A la breve advertencia de Mauss en cuanto a su método, que se acaba de presentar, bien podría agregarse la siguiente del propio Malinowski:

Tener una buena preparación teórica y estar al tanto de los datos más recientes no es lo mismo que estar cargado de “ideas preconcebidas”. Si alguien emprende una expedición, decidido a probar determinadas hipótesis, y es incapaz de cambiar en cualquier momento sus puntos de vista y de desecharlos de buena gana bajo el peso de las evidencias, no hace falta decir que su trabajo no tendrá ningún valor. [...]

d’Ethnologie de la Universidad de Paris, cuyos cursos y publicaciones aceleraron el desarrollo del trabajo de campo hecho por los jóvenes antropólogos franceses” (pp. 273-274), tomado de:

<http://repositorio.uvm.cl/gsd/collect/social/index/assoc/HASH0153.dir/doc.pdf>

Las ideas preconcebidas son perniciosas en todo trabajo científico, pero las conjeturas son el don principal de un pensador científico y tales conjeturas le son posibles al observador sólo gracias a sus estudios teóricos (Malinowski 1922/1932, pp. 8-9).

Haciendo una apropiación sin duda abusiva, pero consciente y deliberada, de la advertencia de Malinowski, se propone la siguiente, casi textual, para hacérsela a los profesionales y estudiantes de Administración:

Tener una buena preparación teórica y estar al tanto de las más recientes “mejores prácticas”, resulta fundamental para el administrador. Sin embargo, si alguien emprende una experiencia ejecutiva (la dirección de un proyecto o de un grupo), decidido a probar determinadas hipótesis, y es incapaz de cambiar sus puntos de vista y de desecharlos de buena gana, no hace falta decir que su trabajo no tendrá ningún valor. Las ideas preconcebidas son perniciosas en todo trabajo ejecutivo, sin embargo, aunque las *conjeturas* y la *intuición* tendrían que ser un don primordial de un administrador, tales supuestos le son posibles al observador sólo gracias a su *sensibilidad y espíritu crítico y científico* de los estudios teóricos y de la realidad organizacional y contextual.

Quiere decirse entonces, que “intuición”, “sensibilidad” y “espíritu crítico”, son competencias deseables a adquirir por el ejecutivo desde sus estudios universitarios. Y que en caso de que no las haya aprendido o desarrollado en el escenario académico, le urge apropiárselas en el campo empresarial, en el ejercicio mismo de su profesión⁶. Probablemente no haya que ponerlas en su *curriculum*

⁶ El debate acerca del concepto de *competencias*, y si éstas son innatas, adquiridas o desarrollables, etc., pertenece más al campo de la Psicología que al de la Sociología o la Antropología. Sin embargo, por asuntos de la necesaria transdisciplinariedad en el campo de la Administración, véase, por ejemplo dos posturas epistemológicas prácticamente

vitae, y no se las exijan en las entrevistas de selección de personal, pero las necesitará en la práctica ejecutiva. A pesar del espíritu pragmático de la disciplina administrativa, que promueve soluciones inmediatas –que incluso a veces resultan apresuradas–, se invita a que el administrador se comprenda como un investigador y se tome el tiempo de reflexionar sobre la empresa, el grupo o el proyecto que dirige. En esto, tanto los sociólogos como los antropólogos pueden mostrarle fecundos caminos. Malinowski, como investigador fue protagonista activo del acontecer de aquellas comunidades que estudió. Vivió lo sencillo y lo profundo, lo mundano y lo existencial: las bromas, las rabietas, los hábitos al comer y vestir, y todos aquellos sucesos que, por lo triviales, se mimetizaban con las rutinas de lo cotidiano; pero también vivió los aspectos rituales, los carnavales, los funerales, los dramas y las penurias de la vida del colectivo que examinó. Desde allí escribió él, y desde ese escenario particular le contó al mundo asuntos antes jamás desentrañados. Por su parte, el edificio teórico de Mauss, está cimentado, como ya se advirtió, desde otro escenario particular: el juicioso análisis de los datos obtenidos por otros.

Parece necio insistir aquí, que justamente este es el trabajo de alguien que se precia de conocer la empresa que dirige y los empleados que guía. Reconocer lo que se llama en el argot administrativo –muy a la ligera por cierto– la “cultura organizacional”, tanto por la vía de la convivencia en la empresa, como los datos internos y por la información del entorno⁷.

irreconciliables; de parte de la “Gestión Humana”: D. McClelland (1953; 1961; 1973); Atkinson (1958); Boyatzis (1982), y de parte de las “Ciencias Sociales”: Chomsky (2005); Habermas (1989).

⁷ El término *Cultura Organizacional*, tan apreciado por los administradores, es muy problemático para sociólogos y antropólogos; mientras algunos admiten su utilización, otros han elaborado tesis para demostrar que podría estarse abusando del término. Para ciertas críticas desde el management, véase: Aktouf (2002); Bermúdez (2016a); Chanlat y Bédard (1990); Muñoz (2002, 2011); Zapata (2002).

Los aportes de la Sociología y la Antropología a los estudios de la organización, pueden ser inmensos. Igual sucede con el espíritu de análisis exhaustivo de los estudios comparativos o etnológicos y con los etnográficos. La sensibilidad propia de estos investigadores que se revisan en este breve texto, aunado al rigor intelectual propuesto por sus métodos, inspiran unas similares *sensibilidad* y *rigor* a todos aquellos que han decidido incursionar en el campo de las descripciones de la vida organizacional.

Un ejemplo: “Los dioses deben estar locos”

Con el ánimo de insistir en la invitación a la sensibilidad sociológica y antropológica al profesional de la administración y a los ejecutivos en general, se cita a continuación un ejemplo, tomado del material de apoyo de uno de los seminarios ofrecido por el autor en el programa de MBA de la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia:

Observar la película titulada “Los dioses deben estar locos” (parte 1), dirigida por Jamie Uys (1980), y comparar la manera cómo los *San* del desierto del Kalahari, comprenden sus asuntos económicos, sociales, políticos y ecológicos con la forma en que lo hacen los habitantes de la capital de Botsuana. Los primeros parecen muy armónicos con su medio natural, mientras que los segundos complicaron mucho las cosas y deben “reventarse” la cabeza tratando de desenmarañarlas (Bermúdez, 2016b).

Además de la nostalgia de la cita, que puede restarle rigor al análisis, y con la esperanza que aumente la comprensión del fenómeno, habrá que advertir que la película no es un documental científico. Únicamente recrea algunos aspectos de la vida en comunidad de los *San* del Kalahari. Tales aspectos pueden permitir, gracias a la metáfora, la comprensión de algunos asuntos de sus costumbres. Igualmente hay que advertir que no se puede ser tan



ingenuo como para pensar que ellos no tengan problemas en cuanto a su vida en comunidad, al contrario: la sensibilidad antropológica invitaría a detenerse a reflexionar en cuanto a que las problemáticas son muy diferentes en cada uno de los colectivos humanos y que si uno compara unas culturas con las otras, encuentra unos problemas y unos fenómenos particulares en cada una de ellas.

Los estudios comparativos aprendidos de la Etnología podrían contribuir al pensamiento administrativo para hacer sus exámenes de las particularidades organizacionales y en lugar de copiar “las mejores prácticas” como pregonan ciertos *best-sellers*, podría resultar más sensato estudiar la empresa en sus dinámicas propias y compararla para identificarle su fenomenología, no para destruirle su identidad como tantas veces se ha logrado en ciertos procesos de “transformación cultural” (Muñoz, 2010a, 2010b). El espíritu científico de un sociólogo o de un antropólogo le hace respetar las costumbres de la sociedad que estudia y si lo que se propone es comprenderla, tendría que dejar a un lado toda pretensión de transformar burdamente la cultura⁸.

Esto no quiere decir que el administrador tenga que permanecer estático ante el modo de vida o la identidad de la organización. Al contrario, de lo que se trata es que haga, primero, el ejercicio de comprenderla e interpretarla antes de tomar decisiones. El problema es que, paradójicamente, hoy día para los herederos del pensamiento de Occidente, de la Modernidad y de las economías de mercado, el propio ser humano, como tal, resulta ajeno, si no

⁸ Es de notar que algunos trabajos como los de la Investigación Acción Participativa (IAP), y otras disciplinas y campos del saber como el Trabajo Social, y la Psicología Social Comunitaria, entre otras, sí llevan implícitas una intencionalidad transformadora, sin embargo, se estaría partiendo de la premisa de que la investigación preliminar ha sido hecha con todas las consideraciones éticas. Este es un debate de mucha actualidad en las

distante: “Esperamos con impaciencia –recuerda Bruno Bettelheim– poder emitir y recibir mensajes en el espacio extraterrestre, pero nuestra vida es a la vez, tan agitada y tan aburrida, que muchos de entre nosotros no tenemos nada importante que comunicar al prójimo” (Bettelheim, 1972, p. 23). Tanto así que para poder comprender a *los semejantes* se tuvo que recurrir a una creatividad sin par e inventar una ciencia: la Antropología. ¡Qué tan extraño resulta *el otro* para nosotros mismos que hay que revisarlo desde las categorías científicas! Al fin y al cabo parece que no estaba tan equivocado Jamie Uys, el mencionado director de la película, cuando denunciaba que los seres humanos “civilizados” habíamos complicado tanto las cosas que pareciera que hasta los mismos dioses estaban locos.

Parece que los *San* en lugar de hacer lo que nosotros, que es producir mucho, eligieron otro camino que también les ha dado resultado –al menos hasta el momento⁹– para sobrevivir como comunidad; ellos en lugar de producir mucho, eligieron apetecer poco. Marshall Sahlins (1974), en su “Economía Tribal”, utilizando ciertas ideas de Julius H. Boeke, lo advierte de la siguiente manera:

En una economía hogareña, el estímulo económico no obra continuamente y, en consecuencia, tampoco lo hacen las personas. Después de todo hay dos caminos que conducen a la satisfacción, a reducir la brecha existente entre los medios y los fines: producir mucho o apetecer poco. Orientada hacia

ciencias sociales, y los administradores no tendrían por qué marginarse de estas discusiones académicas.

⁹ Como se sabe, cada día hay más y más exploraciones en el desierto del Kalahari por el hallazgo de yacimientos de diamantes en esta zona. El destino de la tribu San en el mediano plazo está severamente amenazado. Igualmente, gracias a las persecuciones de los pueblos vecinos, como consecuencia de las enormes problemáticas geopolíticas y culturales del continente africano, hoy día muchos de estos indígenas viven marginados y con problemas de alcoholismo, delincuencia, etc. Existen monografías muy rigurosas sobre estos pueblos, que podrían ilustrar muy bien a los administradores interesados (Véase por ejemplo: González y Lord, 2003).

el suministro de una variedad modesta de artículos de consumo, la economía doméstica adopta el segundo camino, el Zen. Sus necesidades, decimos, son limitadas (Sahlins, 1974, p. 239).

En otras palabras, el método etnográfico podría inspirar observaciones con una agudeza diferente de las que pueden hacer aquellas personas que no han incursionado en este campo.

Los estudios de Sahlins acerca de la incomprendida economía en las sociedades tribales, como los de Malinowski acerca del *Kula* y los de Mauss en cuanto a los regalos y el *Potlatch*, son únicamente una muestra de ese enorme edificio intelectual que podrían inspirar a observar los fenómenos organizacionales con rigor y sensibilidad¹⁰. Pero además, sus estudios son fundadores e inspiradores de toda una acumulación teórica y metodológica que en nuestros días recoge sus frutos a través de los discursos actualizados de la Sociología de la Empresa y la Antropología Organizacional.

Otro ejemplo: valor de uso y valor simbólico

Obsérvese, en un episodio de la historia colombiana, la importancia de lo simbólico cuando se están examinando los objetos y los fenómenos desde la perspectiva y los métodos de las ciencias sociales:

¹⁰ El *Kula* es el sistema comercial llevado a cabo por ciertas comunidades indígenas de la Melanesia estudiados por Malinowski (para su descripción y análisis, véase: Malinowski, 1922/1932, cap. III). Por su parte, el *Potlatch*, es una ceremonia de intercambio de los indígenas del noroeste americano estudiada por Mauss (para su explicación, véase: Mauss, 1925, pp. 35 y siguientes).

El 19 de abril de 1974, una facción disidente extremista de la ANAPO¹¹, dio un golpe que impactó severamente la opinión del pueblo en general. Se robaron la espada del libertador Simón Bolívar. Si se fuera a avaluar dicha espada por el precio del acero del que está conformada, por su *valor de uso*, seguramente se obtendría muy poco a cambio. Desde este punto de vista, el robo probablemente hubiera pasado desapercibido. Pero aquel grupo extremista –que pasó a la historia como el M-19–, con su acto, no sólo desbordó las fronteras de la indignación de algunos, sino que causó estragos en el sentir patriótico de otros y fundó esperanzas revolucionarias en muchos ciudadanos de aquellas generaciones. A la postre, lo lograron porque lo que se robaron fue un “símbolo sagrado” de la historia patria; lo que hicieron fue una profanación que apuntaló su mito fundacional como movimiento y organización.

Parece que en todas las comunidades humanas, algunos objetos pueden terminar siendo considerados mucho más importantes de lo que a simple vista pudiera apreciarse. En las organizaciones contemporáneas existen también elementos-fetiché. Un retrato del fundador de la empresa, o un cuadro del “Sagrado Corazón de Jesús”, una planta que lleva doce años en una oficina, o el árbol que lleva treinta en la acera; aquella máquina de escribir de 1940, el mobiliario viejo de caoba y el archivador metálico, el color de la pintura de las bodegas, o el del uniforme nuevo, la ventana condenada por el robo del año anterior; el eslogan de la empresa, o la frase que resume su misión, los tres valores (o competencias) que “no pueden faltar” en sus empleados, etc.

Los ejemplos son muchos. Su valor radica en otros asuntos muy diferentes a aquellos por los cuales podrían ser valorados

¹¹ La ANAPO es la abreviatura con la que se hizo célebre la *Alianza Nacional Popular*, nombre del partido político colombiano fundado en 1962 y liderado por el General Gustavo Rojas Pinilla. Se regía por una ideología en contra del bipartidismo y con fuertes visos populistas (Véase: Ayala, 1996).

ordinariamente, e incluso se mimetizan en el paisaje cotidiano de la organización. Operan como “la Espada de Bolívar” de la empresa. Profanarlos por parte de un directivo, o del nuevo jefe, que cree que llegó a imponer su pensamiento de vanguardia, puede arruinar lo que se conoce en el argot de la Administración de Personal como “el clima laboral”. Estos elementos de la empresa, al igual que el *Kula* de los antropólogos, o ciertos hábitos inexplicables, del tipo del *Potlach*, podrían parecer muy extraños sólo porque se ignora su valor en el imaginario de los trabajadores, clientes o dueños de la empresa. La sensibilidad sociológica y antropológica ayuda al ejecutivo también a evitar torpezas al identificar este tipo de objetos o fenómenos de la vida del colectivo organizacional desde los prejuicios propios. Endosarle categorías de un modelo económico en particular, o comprenderlo desde la propia manera de entender los asuntos familiares, impediría su comprensión. Habría que pensar que en la vida organizacional (como lo enseñan las ciencias sociales) simultáneamente coexisten fenómenos simbólicos, religiosos, míticos, mágicos, normativos, etc., además de la caracterización meramente empresarial.

Mauss, por ejemplo, llamó a esto las representaciones totales, los *sistemas sociales completos*, y descubrió asuntos que él mismo llama esenciales: “El movimiento del todo, su aspecto vivo, el instante veloz en que la sociedad y los hombres toman conciencia sentimental de sí mismos y de su situación de cara a los demás” (Mauss, 1925, p. 181). No fue necesario que él viviera con los indígenas para que los comprendiera mejor que muchos de los científicos de su generación. Fue preciso solamente que supiera estudiar los datos y las teorías que tenía a la mano.

Justamente con el ejemplo anterior, quiere invitarse al administrador a pensar que los datos de la empresa, y del entorno, le llegan directamente a su escritorio, o a su teléfono móvil. No

tiene que ir a la bolsa de Tokio o de Nueva York, puede trabajar en su despacho, como lo hizo Mauss. Pero lo que sí tiene que saber, es qué decisiones tomar con los datos que obtiene; es necesario que sepa estudiarlos, analizarlos con toda su inteligencia, traducirlos a su realidad empresarial, examinarlos como un científico, en una palabra: interpretarlos. Y puede ser a la inversa, como lo hizo Malinowski. No tiene que quedarse en el "cómodo" sillón de su oficina todo el día. En el más afanado de los viajes al exterior, y desde el más recóndito de los aeropuertos, o desde una apartada zona franca, puede telefonar para dar instrucciones a sus asistentes; sus órdenes o recomendaciones pueden resultar acertadas justamente gracias a que conoce bien a su empresa, sus datos, sus empleados y su entorno.

Consideraciones finales

Hay una enorme paradoja en el trabajo de los profesionales de la Administración y de los ejecutivos en general. Su oficio, como el de los políticos, es hacer que los demás, sigan sus orientaciones. Pero mientras el trabajo del político está determinado por el imperativo de conseguir y mantener el orden y el desarrollo de los pueblos, el del administrador de negocios, lo está generalmente por la lógica del individualismo privado. Tendrá que estar muy atento, indagándose si ello es justo, si es ético o si deberá entenderlo más bien como una delicada tensión entre el interés privado y el público.

Tiene a la mano todo lo que los estudios antropológicos y sociológicos han enseñado sobre las complejidades del ser humano llevando a cabo su vida colectiva. Cuenta además con los métodos que vienen de describirse como poderosas herramientas para la comprensión de ciertas dinámicas de las organizaciones y su



entorno. Sin embargo, tendrá que preguntarse por su papel y el papel de la empresa en la sociedad contemporánea.

La empresa es una manera particular de organización del trabajo humano y la Administración un sistema peculiar de organización del poder y gestión de los recursos. Así las cosas las responsabilidades de los administradores son enormes, incluso, trascendentales. Las organizaciones son aquéllos dispositivos en los cuales se lleva a cabo la materialización de las principales transformaciones económicas del planeta y se gestiona el sostenimiento y el progreso de la sociedad.

Los administradores de hoy día “tienen que estar locos” (como los dioses) para aceptar que su papel en la historia se reduzca a ganarse la vida exclusivamente valorizando las acciones de la organización que les paga su salario, muchas veces tomando decisiones que aumentan el desempleo o que destruyen el ecosistema. Esta invitación a la sensibilidad antropológica y sociológica es pues, no únicamente para mirar al interior de la empresa, sino también para pensarse como ser humano protagonista de la contemporaneidad y responsable del futuro.

El mayor aporte a la ciencia por parte de sistemas teóricos como los fundados por autores como Malinowski o Mauss radica en haber roto con la causalidad lineal cuando demostraron que en lugar de pueblos “primitivos”, poco desarrollados, rudimentarios o elementales, estos colectivos habían creado sistemas económicos y culturales dinámicos y de una complejidad extrema. La sensibilidad socioantropológica podría contribuir a sacar al administrador de la mencionada *causalidad lineal* (acción-beneficio) en la que la teoría administrativa, desarrollada desde sus orígenes hasta la fecha, lo ha invitado a actuar (cf. Muñoz, 2011, pp. 227-234). Le brindará elementos para combatir este pensamiento simplista que reproduce

la lógica de una gestión de la empresa comprendida ésta solamente como un agente de la financiarización de la economía, como si la economía fuera una fatalidad y no una creación social en la que el administrador de empresas tendría que ser un protagonista. Un pensamiento administrativo que incluya esta sensibilidad socioantropológica, en lugar de esta execrable miopía a la que lo ha conducido hasta el momento, le agudizará la visión y lo lleva a una acción sostenible, contextualizada, matizada y modulada por criterios más amplios que hacen que la dialéctica del interés público e interés privado sea mutuamente conveniente.

Vulgarizando para terminar, y forzando una vez más las comparaciones aún a riesgo de irritar a los sociólogos y a los antropólogos, se propone la siguiente analogía influenciada por estos estudios que procuraron respetar la cultura de aquellas sociedades que investigaron aunque les parecieran exóticas:

Un administrador, o cualquier directivo actual, podría entenderse como un gran jefe que conoce bien su aldea, el río y la selva que le circunda, la llanura y la montaña; conoce y respeta también a su gente y a las tribus vecinas; a su médico brujo, al consejo de ancianos, a las doncellas y a los jóvenes guerreros. Este jefe sabe también interpretar los tambores y las señales de humo, al trueno y al viento, a la bruma y la tormenta. A él, los demás lo respetan y lo admiran, le tienen confianza y le siguen; nunca deberían tener motivos para pensar *que tiene que estar loco* o que *les muestra el cielo, como si fuera a quitarles la tierra*.

Referencias bibliográficas

Aktouf, O. (2002). El simbolismo y la Cultura Organizacional. *Administer*, 1(1), 65-94. Disponible en:
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/673>

- Allaire, Y. et Firsirotu, M. (1988). Révolutions culturelles dans les grandes organisations: la gestion des stratégies radicales. Dans : H. Abravanel *et al.* (Éd.), *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* (pp. 197-226). Montréal: Gaëtan Morin.
- Atkinson, J. (1958). *Motives in fantasy, action and society*. Princeton: Van Nostrand.
- Ayala, C. A. (1996). *Resistencia y oposición al establecimiento del Frente Nacional: los orígenes de la Alianza Nacional Popular (ANAPO). Colombia 1953-1964*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Bélanger, A. et LeBlanc, M-N. (2011). *Socio-anthropologie de la culture populaire*. Séminaire de Doctorat en sociologie. SOC 9004-40. Montréal: Université du Québec à Montréal (UQÀM). [inédito].
- Bermúdez, H. L. (2016a). De la Cultura Organizacional al Coaching: ¿El tránsito de la domesticación al sometimiento deseado? En: D. Varón y X. Giraldo, *Gestión, subjetividad y crítica: nuevos territorios para leer la organización* (pp. 103-125). Cali: Universidad del Valle.
- Bermúdez, H. L. (2016b). *Memorias del curso Seminario Internacional*. Programa de Maestría en Administración-MBA. Medellín: Universidad EAFIT. [inédito].
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. París: Seuil.
- Bettelheim, B. (1972). *Le cœur conscient*. París: Laffont.
- Biblioteca Luis Ángel Arango. (2013). *El Frente Nacional*. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Recuperado 12/04/2013 de:

<http://www.lablaa.org/blaavirtual/ayudadetareas/poli/poli60.htm>

- Boudon, R. (1980). *Les méthodes en sociologie*. París: Presses Universitaires de France.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Chanlat, A. y Bédard, R. (1990). La gestion, une affaire de parole. Dans : J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 79-90). Les Presses de L'Université de Laval/Éditions ESKA.
- Chomsky, N. (2005). *Estructuras sintácticas*. México: Siglo XXI.
- Cole, S. (2004). Merton's Contribution to the Sociology of Science. *Social Studies of Science*, 34(6), 829-844. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/4144345>
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. París: Seuil.
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Desmarez, P. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. París : Armand Colin.
- Durkheim, E. (1992a). *L'éducation morale*. París : Presses Universitaires de France- Quadrige. (Primera edición 1902).
- Durkheim, E. (1992b). *Les règles de la méthode sociologique*. París : Presses Universitaires de France- Quadrige. (Primera edición 1895).
- Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. París : Seuil.

- Giddens, A. (1994). *Sociología*. Madrid: Alianza.
- González, D. y Lord, W. (2003). Modernización y cambio cultural en tiempos de globalización: el caso de los San del África Meridional. *Estudios de Asia y África*, 38(1), 83-104.
Recuperado 29/06/2018 de:
<http://www.redalyc.org/pdf/586/58638103.pdf>
- Guber, R. (2001). *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Bogotá: Norma.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Cátedra.
- Lombard, L. (1997). *Introducción a la etnología*. Madrid: Alianza.
- Malinowski, B. (1932). *Argonauts of the Western Pacific. An Account of Native Enterprise and Adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. Londres: George Routledge & Sons, Ltd., New York: E. P. Dutton & Co. (First Published, July, 1922).
- Mauss, M. (1925). Essai sur le don. forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'année sociologique*, nouvelle série, tome I, 1923-1924, 30-186.
- Mayo, E. (1968). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Viking. (Primera edición 1933).
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston, MA: Graduate School of Business Administration.
- McClelland, D. C. (1953). *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century Crofts.
- McClelland, D. C. (1961) *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for intelligence. *American Psychologist*. 28 (1), 1-14.
- Morgan, L. H. (1993). Sociedad Antigua. En: P. Bohannan & M. Glazer (Ed.), *Antropología* (pp.29-60). México: McGraw-Hill.
- Muñoz, R. (2002). Administración y hermenéutica. Aportes para una administración comprensiva. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27, 135-146.
DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.142>
- Muñoz, R. (2010a). Cambio y cultura organizacionales. Una crítica teórica y un estudio de caso. En: S. Arcand et al. (eds.), *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas* (pp. 239-261). Bogotá: Siglo del Hombre.
- Muñoz, R. (2010b). Cien años de compañía. Una historia típica de una empresa típica antioqueña. En: S. Arcand et al. (eds.), *Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas* (pp. 465-471). Bogotá: Siglo del Hombre.
- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Bogotá: Siglo del Hombre. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Rafie, M. (2009). *Plan du cours: SOC8000-10 « Théories et problématiques sociologiques »*. Doctorat en Sociologie. Montréal: UQÀM.
- Roca, J. (1998). *Antropología industrial y de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Roethlisberger, F. & Dickson, W. (1939). *Management And the Worker*. Harvard: Cambridge, Mass.
- Sahlins, M. (1974). Economía tribal. En: M. Godelier (Ed.), *Antropología y Economía* (pp.233-259). Barcelona: Anagrama.

- Thuderoz, C. (1997). *Sociologie des entreprises*. París: La Découverte.
- Uys, J. (1980). *Los dioses deben estar locos Parte 1*. Los Ángeles: 20th Century Fox.
- Valentí, S. (2009). *Ideólogos, teorizantes y videntes*. Edward Burnett Tylor Recuperado 26/06/2018 de:
<http://www.filosofia.org/aut/svc/index.htm>
- Vallée, L. (1995). Representaciones colectivas y sociedades. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 20, 67-120. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i20.254>
- Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science*. París : Plon. (Première édition 1913).
- Zapata, A. (2002). Paradigmas de la Cultura Organizacional. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 27, 163-186. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>



El Conocimiento Organizacional, Entre su objetivación y su comprensión

Ana Díez-Gaviria¹
Mónica Henao-Calad²

Resumen

El conocimiento es uno de los fenómenos más estudiado, debatido, explorado y explotado en el contexto organizacional durante las últimas décadas del siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI, en tanto fenómeno que está inmerso en la dinámica propia de la organización, ha sido abordado desde múltiples perspectivas y enfoques, dos de estas miradas tienen su base en la concepción desde el punto de la administración o desde los estudios organizacionales.

Desde una mirada instrumental propia de la Economía y la Administración el conocimiento es abordado como un objeto generador de riqueza y ventaja competitiva, y desde una perspectiva un tanto más comprensiva propia de los estudios organizacionales el conocimiento es abordado como un fenómeno humano y social, esta última intenta dar respuestas respecto a su emergencia, a su relación con lo organizacional y lo dota de sentido.

De allí que el presente artículo desde una postura crítico-reflexiva, busca a través de una revisión narrativa de literatura, y con autores seminales mostrar las características del conocimiento, y las tensiones que se dan desde su abordaje en las Teorías Administrativas y en los Estudios Organizacionales, marco desde el cual

¹ Magister en Gerencia de Innovación y el conocimiento de EAFIT. Estudiante de Doctorado (PhD.) en administración de EAFIT. Profesional de las ciencias sociales y humanas, especialista en docencia investigativa universitaria de la Universidad Católica Luis Amigó, Medellín. adiezga@eafit.edu.co

² Doctora (PhD.) en Ingeniería de la Programación e Inteligencia Artificial de la Universidad Politécnica de Valencia, España (tesis sobresaliente *Magna Cum Lauden*). Magíster (M.Sc.) en Gestión de Tecnología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Ingeniera de Sistemas de la Universidad EAFIT, Medellín. mhenao@eafit.edu.co

este puede ser entendido como objeto, como proceso dinámico o como creación humana y social.

Finalmente, con base en estas posturas, se plantea un argumento que permite establecer algunas condiciones propias del conocimiento en el contexto organizacional, y que, en medida alguna, contribuya con la toma de decisiones sobre su abordaje tanto en el contexto de las organizaciones como en la academia.

Palabras clave: conocimiento organizacional, Objeto, Proceso, Racionalidad instrumental.

Abstract

Knowledge is one of the phenomena most studied, debated, explored and exploited in the organizational context during the last decades of the 20th century and the first decades of the 21st century. As a phenomenon that is immersed in the dynamics of the organization, it has been approached from multiple perspectives; two of these views are based either on the conception from the point of Administration or from Organizational Studies.

From an instrumental perspective, typical from the Economy and Administration, knowledge is approached as an object that generates wealth and competitive advantage, and from a more comprehensive perspective, like the one of Organizational Studies, knowledge is approached as a human and social phenomenon. The last one tries to give answers regarding its emergence, its relationship with the organization and gives meaning to it.

Hence, the present article from a critical-reflective position, seeks through a narrative review of literature and seminal authors to show the characteristics of knowledge, and the tensions that arise from its approach in Administrative Theories and Organizational Studies, framework that understand it as an object, as a dynamic process or as a human and social creation.

Finally, based on these positions, the goal is to raise an argument that allows establishing some conditions of knowledge in the organizational context, that in any way, contribute to make decisions about its approach both in the context of organizations as in the Academy.

Keywords: Organizational knowledge, Object, Process, Instrumental rationality

Introducción

El conocimiento, en tanto fenómeno humano y social, ha sido una de las categorías más abordadas a nivel investigativo y de la cual se han ocupado tradicionalmente la epistemología, la gnoseología, la psicología y la pedagogía, entre otras teorías y disciplinas, precisamente por ser un fenómeno complejo, diverso y propio de las relaciones sociales y humanas, ha sido ampliamente discutido en lo que respecta a sus características ontológicas y praxeológicas, discusiones que han contribuido a su delimitación y clasificación. Una de esas clasificaciones es el conocimiento organizacional, del cual se ocupará este artículo. Es preciso hacer esta claridad, ya que, aunque la distinción de conocimiento organizacional parece ser un asunto obvio, en las discusiones cotidianas e incluso en el ámbito académico no parece estar tan claro, y en oportunidades se aborda de manera ligera sin mucha precisión conceptual confundiendo incluso con conocimiento científico, popular o filosófico entre otros tipos de conocimiento.

Ahora bien, antes de abordar el conocimiento organizacional, es preciso ubicar dicho fenómeno en un contexto, la organización, la cual también resulta ser una categoría ampliamente abordada y desarrollada por los académicos, en lo que se podrían encontrar tres momentos históricos o tres maneras de abordarla: 1) desde los comienzos de la administración con autores seminales como Taylor, Fayol, Mayo y Weber en los que la naciente Teoría de la Administración pensó la organización como una entidad previsible, medible, exacta, observable bajo parámetros científicos aplicados al negocio; 2) Posteriormente a finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, la Teoría de la Organización busca proporcionar una especie de conciencia teórica de la administración y aborda la organización de manera descriptiva ocupándose tanto de sus componentes, apariencia (formas, configuraciones) elementos estructurales como de las dinámicas sociales; y 3) finalmente, los Estudios Organizacionales comienzan a entender la organización como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua con elementos que las caracterizan y las hacen distintivas.

En este sentido, Hall (1999) explica que la organización “es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las

actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996, p. 33). En un sentido más amplio, Para Mary Jo Hatch, la organización puede ser entendida: a) como una entidad, es decir como un arreglo de cosas personas, ideas, y/o actividades; o, b) como el acto de organizar, es decir un logro en curso o un proceso (Hatch, 1997).

En dicho contexto organizacional que es complejo, diverso, cambiante y socialmente construido, se crea el conocimiento organizacional, concebido por Davenport y Prusak (1998) como “una mezcla fluida de experiencia, valores, información contextual, saber-hacer y modelos mentales que provee un marco de trabajo para evaluar e incorporar nuevas experiencias” (Davenport & Prusak, 1998). Esta mezcla se origina y opera en la mente de los seres humanos, mientras que en la organización se incrusta en las rutinas, procedimientos, prácticas y normas. Esto tiene sentido porque posibilita marcos de acción y toma de decisiones.

Al abordar la organización como un espacio difuso y al conocimiento organizacional como un fenómeno igualmente difuso que hace parte de la dinámica cambiante de la organización, emergen aspectos que requieren ampliar la reflexión respecto a la distinción entre la perspectiva de la Teoría Administrativa y la perspectiva de los Estudios Organizacionales, estableciendo las tensiones que se dan entre una y otra frente a dicho fenómeno. Por ejemplo, en la primera se tiene una mirada objetivante del conocimiento, en la que se entiende como “la cosificación del mundo natural y social mediante la ciencia moderna” (Leyva, 2005, p. 29), lo que implica también la objetivación del ser humano en tanto todo conocimiento en la organización es creado, poseído y mediado por él, lo cual a la luz de la Economía y la Administración interesa en tanto pueda ser dominado. Mientras que en la segunda, una perspectiva un tanto más comprensiva de los fenómenos sociales y humanos, el conocimiento es abordado tanto como proceso dinámico y como creación humana y social en aras de ser comprendido para un abordaje más integrador y orientado a la transformación social.

El presente artículo busca mediante una reflexión crítica mostrar las diversas características del conocimiento y las tensiones que se pueden generar frente a su comprensión. Está estructurado así: primero se presenta una aproximación conceptual desde tres perspectivas: la primera muestra el contraste entre la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales, la segunda presenta la objetivación del conocimiento organizacional y la tercera presenta la comprensión del conocimiento organizacional como proceso dinámico y como creación humana y

social; posteriormente se realizan algunos planteamientos críticos del conocimiento organizacional con base en los conceptos desarrollados, y por último se presentan unas reflexiones finales.

Aproximaciones conceptuales al conocimiento desde la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales

Los fenómenos organizacionales, entre los que se encuentra el conocimiento, pueden ser abordados desde diferentes perspectivas teóricas. En este apartado se abordan dos de ellas, desde la Teoría Administrativa y desde los Estudios Organizacionales, en primera instancia para mostrar sus características epistemológicas desde las cuales se construye una postura frente al conocimiento organizacional, y posteriormente para presentar sobre dichas diferencias algunas formas diversas de caracterizar el conocimiento: como objeto que cobra importancia en tanto es susceptible de ser explotado, comercializado y puesto al servicio de la rentabilidad económica; o, como proceso y como creación humana y social, cuya importancia radica en su aprovechamiento como generador de valor y de capacidades para la transformación social.

El contraste entre la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales

En Ocampo-Salazar, Gentilin y Gonzales-Miranda (2016), se explica que “la Teoría Administrativa se inscribe en una orientación de tipo prescriptivo, porque busca la aplicación de los conceptos y métodos para alcanzar productividad y eficacia, con una clara tendencia a universalizar sus resultados. En dicha aproximación las investigaciones en las organizaciones centran su atención en las actividades administrativas y en las funciones, a la vez que estructuran la base material para su estudio, al considerarlas un objeto productivo moderno centrado en la rentabilidad y en la producción” (Ocampo-Salazar, Gentilin, & Gonzales-Miranda, 2016, p.19), lo que a la vez sustenta prácticas de dominación y control para la estandarización y la objetivación.

Así, la idea de conocimiento en la perspectiva de la Teoría Administrativa, deviene en gran medida de una visión económica para alcanzar la eficacia, desde la cual el conocimiento organizacional se asume como un factor de producción, al mismo nivel de los factores clásicos, tierra, capital y trabajo (Rivas-Montoya & Ponce-Sagredo,

2015). Desde este punto de vista el conocimiento humano por excelencia, ha sido objetivado por “el negocio” para administrarlo, instrumentalizarlo y usarlo en su beneficio, en lo que se ha denominado la gestión del conocimiento.

En contraste, los Estudios Organizacionales se inscriben en una orientación de tipo cualitativo, interpretativista, fenomenológica que concierne al entendimiento del comportamiento humano en la organización y no necesariamente a la eficiencia. Los Estudios Organizacionales buscan construir conocimiento respecto al contexto organizacional mediante acciones que permiten reinterpretar, entender y comprender los fenómenos sociales propios de la organización (Ocampo-Salazar et al., 2016) a fin de hacer aportes que contribuyan con la transformación y el desarrollo social en contexto.

Teniendo en cuenta que la perspectiva organizacional es aquella con la que se ordena y se le da sentido a la organización y/o lo organizado, el conocimiento organizacional es uno de los fenómenos que es abordado como parte de “eso” organizado, de manera tal que puede ser procesado en sucesivas y simultáneas asimilaciones y acomodaciones con los esquemas organizacionales y cognitivos (De la Rosa, 2013). En esta misma línea, De la Rosa Albuquerque, Montoya Flores y Pomar Fernández (2011) explican que las organizaciones son espacios difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes, en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre (de la Rosa, Montoya, & Pomar, 2011). Así, el conocimiento organizacional, es un fenómeno que puede llegar a ser difuso dadas sus características históricas, sociales, contextuales y por supuesto humanas, de manera general. Este conocimiento es entendido como un fenómeno multidimensional intrínseco a los sujetos, subjetivo, complejo, dinámico, cambiante y contextuado, se construye en la experiencia misma de cada ser, se hace cuerpo, lenguaje y dominio (Henao-Calad, Uribe, & Diez-Gaviria, 2016) y en esta medida, difícil de controlar, codificar y estandarizar como se esperarían en la perspectiva de la Teoría Administrativa.

Como se ha mostrado hasta ahora, estos dos puntos de vista, la Teoría Administrativa y los Estudios Organizacionales, inciden fundamentalmente en la manera como los fenómenos organizacionales son abordados. Para el caso del conocimiento organizacional, en la primera es abordado como un objeto propio de la Administración susceptible de ser gestionado como recurso en un sentido pragmático e instrumental; y en la segunda como un proceso social dinámico que ha de ser analizado y comprendido en relación con los seres humanos y los demás

elementos internos y externos del contexto organizacional; o como una creación humana y social que emerge en las prácticas colectivas. A continuación se profundiza en estas características particulares.

La perspectiva objetivamente del conocimiento organizacional

Tal como se mencionó antes y de acuerdo con el propósito de mostrar las diferentes características del conocimiento organizacional desde la Teoría Administrativa y los Estudios organizacionales, a continuación, se explica el primer enfoque, el conocimiento como objeto.

Si se tiene en cuenta que la Administración es un campo que ha emergido teórica, conceptual y metodológicamente desde diversas disciplinas como la ingeniería, la sociología, la psicología, la economía y las matemáticas, entonces, la organización y sus componentes en tanto entidad, también son abordados desde estas miradas pragmáticas e instrumentales. Un ejemplo de ello son algunas corrientes del conocimiento organizacional a las que les interesa el fenómeno desde la codificación, la instrumentalización y explotación del conocimiento como activos que integra el capital intelectual organizacional.

Desde una perspectiva económica, la organización es un depósito de conocimiento (Penrose, 1959; Nelson & Winter, 1982) y en consecuencia, el conocimiento resulta ser entendido como el recurso más importante para la generación de valor y ventaja competitiva (Grant, 2002), como una máquina de producción (Marshall, 1890), como factor diferenciador en el mercado y promotor del cambio económico (Hayek, 1945), y como un activo objetivable susceptible de ser gestionado para dar respuesta a la incertidumbre (Spender, 2002). En este sentido (Penrose, 1995) explica que el conocimiento es un recurso único y, cuando es valioso o escaso, produce ventaja competitiva, además, cuando también es inimitable (difícil de replicar) e insustituible (otros recursos no pueden servir a la misma función), entonces la ventaja competitiva es sostenible (Barney, 1991) (Barney, 1991 - citado en Choo & Bontis, 2002).

Bajo la Teoría Administrativa, para alcanzar dicha ventaja competitiva sostenible, la organización, se ve enfrentada a tomar una de tres decisiones: La primera es la mirada centrada en la explotación del conocimiento, lo que implica su codificación para promover su reutilización en múltiples contextos, y para facilitar la

recombinación con otros tipos de conocimiento en la empresa. La segunda es la exploración que conduce a la creación de nuevos conocimientos mediante procesos de gestión, creación o aprendizaje organizacional, para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Y la tercera abarca tanto la explotación y exploración a lo que se le conoce como "ambidiestrismo" (Choo & Bontis, 2002), (Zack, 2002), (Bierly & Daly, 2002).

A su vez, Nonaka & Takeuchi, (1995) y Davenport y Prusak (2000), autores considerados como seminales o base de la Gestión del conocimiento, contribuyen con la idea de que el conocimiento debe ser visto como un recurso crítico para la competitividad.

En esta visión pragmática, estos autores subrayan tanto la importancia de representar el conocimiento en forma explícita como el papel que este juega en el desarrollo de la capacidad de la empresa para mejorar el rendimiento del negocio. Algunos investigadores también han tratado de establecer la base de una "nueva teoría de la empresa", donde el conocimiento se convierte en uno de sus componentes principales, asumiendo en cierta medida una postura de anticipación a la incertidumbre y tomando conciencia del entorno actual cada vez más turbulento, caracterizado porque se acrecienta en la toma de decisiones, es el conocimiento del mundo que poseen las personas y la capacidad de aprender, lo que puede hacer una diferencia (Bolisani & Bratianu, 2017), para enfrentar dicha incertidumbre y diferenciarse en el mercado.

Cuando el conocimiento es gestionado de manera deliberada, entonces: genera valor, permite enfrentar la incertidumbre y posibilita la diferenciación; así, la gestión del conocimiento organizacional cobra relevancia en tanto que la supervivencia de la organización, los efectos de la globalización y el envejecimiento de la fuerza de trabajo, se constituyen en factores de riesgo para la obsolescencia y fugas del conocimiento. Para autores como Hansen, Nohria, & Tierney (1999), Jasimuddin (2006), Tzortzaki & Mihiotis (2014), es un hecho indiscutible que las organizaciones compiten sobre la base del conocimiento, ya que los productos y servicios son cada vez más complejos, así que su gestión representa la principal oportunidad para lograr un ahorro sustancial, mejoras significativas en el rendimiento humano, y la ventaja competitiva (Omotayo, 2015).

Desde esta perspectiva de gestión, el conocimiento en la organización es un activo, que hace parte de su capital intelectual. Por tanto, hay una estrecha relación entre

la gestión del conocimiento y la gestión del capital intelectual. La tipología clásica de los activos basados en conocimiento – activos intangibles es: capital humano, capital estructural y capital relacional (incluyendo propiedad intelectual y capital organizacional) (Henao-Calad, Uribe, & Rivera, 2017).

En definitiva, esta perspectiva es objetivante en tanto cosifica el conocimiento como un producto, un bien o un activo, lo que conlleva por un lado, un interés de dominación sobre el mismo conocimiento, y de otro, sobre el sujeto quien lo crea, lo media y lo moviliza en la organización. Así, el sujeto también en medida alguna resulta objetivado en tanto puede ser visto como un medio de producción de los activos de conocimiento. Es decir, el conocimiento y el ser humano no pueden ser separados de manera taxativa, y en esa imposibilidad de separación, desde las Teorías Administrativas, al objetivar el conocimiento se termina objetivando al ser humano, alejándolo de su esencia y humanidad.

La perspectiva comprensiva del conocimiento organizacional

Una mirada más comprensiva del conocimiento como fenómeno organizacional, emerge de los Estudios Organizacionales (EO), los cuales desde su visión hermenéutica buscan entender cuál es el significado del conocimiento en relación con la dinámica organizacional y los seres humanos.

También es importante señalar, que desde los EO el conocimiento en la organización ha sido abordado desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. Cyert y March (1963) acuñaron el término aprendizaje organizacional para explicar cómo la organización a partir de sus experiencias aprende y se adapta a un entorno cambiante. Otros autores como Argyris y Schön (1978, 1995; Argyris, 1999) definen el aprendizaje organizacional como un proceso de identificación de errores, corrección y aplicación de nuevas prácticas, es decir, se va creando una mente colectiva en la organización. Para Huber (1991) la organización aprende a través de la adquisición, procesamiento, interpretación, almacenamiento y distribución de conocimiento útil. Todos ellos están de acuerdo en que el producto del aprendizaje es el conocimiento. Así que son los EO los que dotan de sentido al conocimiento en la organización, en lo que respecta a la dinámica organizacional y a los diferentes actores que la componen, principalmente a partir de dos premisas: de un lado al entenderlo como creación humana y social y de otro, al entenderlo como flujo o proceso.

Como creación humana y social.

El conocimiento organizacional, es subjetivo toda vez que se define por las formas en que las personas categorizan, codifican, procesan e imputan significado a sus experiencias (Venzin, von Krogh, & Roos, 1998). En este sentido, la categoría de experiencia es importante, pues, parafraseando al filósofo Jorge Larrosa, la experiencia no es algo que pasa sino “eso que me pasa” y en ese sentido siendo ajena al sujeto no depende de él, supone un acontecimiento que no sucede ante él sino en él, “el lugar de la experiencia soy yo” (Larrosa, 2003). Por tanto, el conocimiento organizacional no puede desprenderse de ese lugar en el que sucede, el sujeto; en tanto experiencia subjetiva emerge de un proceso complejo que involucra factores sociales, situacionales, culturales e institucionales, afectado por diversos elementos sociales, tales como habilidades, orientaciones, intereses, recursos y patrones de interacción social.

Al partir de la premisa, de que todo conocimiento [incluyendo el conocimiento organizacional] es un conocimiento personal, creado por un ser humano en un contexto social, entonces, tiene sentido decir que a todo conocimiento le subyace un conocimiento tácito. El primero en acuñar el concepto de conocimiento tácito fue el filósofo Michael Polanyi, (1958, 1966) al representarlo con su famosa frase “sabemos más de lo que podemos decir”, (p.4). Llama además la atención que a comienzos de su propuesta, Polanyi inicialmente habla de conocimiento personal, posteriormente evoluciona hacia el concepto de conocimiento tácito y lo define como un proceso presente en toda forma de conocimiento que cuenta con dos niveles de conciencia: subsidiaria y focal (Zuckerfeld, 2013). Este conocimiento se basa en una estructura de habilidades que se desarrollan mediante la observación de manera experiencial y aún sin que la persona sea consiente.

En esta misma línea, la perspectiva sociológica explica que el conocimiento tácito se transfiere directamente por contacto personal y cercano, y puede ser relacional, somático (corpóreo) o colectivo (Collins, 2010). Desde la perspectiva humanista, y citando al profesor Omar Aktouf (2000) “en una visión antropológica, en este conocimiento están implícitas unas relaciones sociales determinadas y unas situaciones concretas. En la medida en que el hombre se sienta valorizado en su integridad por esas relaciones sociales y esas situaciones particulares, se generará seguramente una visión compartida que contribuirá a que se logren de mejor manera los propósitos colectivos” (Aktouf, 2000). Desde estas dos perspectivas, y

viéndolo en forma integral, el conocimiento organizacional puede ser entendido como visión compartida, entre personas y grupos en un contexto social.

Como se he argumentado hasta el momento, son los seres humanos quienes de un lado crean conocimiento a través de prácticas sociales con las cuales contribuyen a dar forma a las organizaciones, y de otro lado ellos también se ven permeados por aspectos del nivel organizacional, por ejemplo rutinas, normas, cultura, autoridad y poder. Así, aunque el conocimiento sea creado por los seres humanos, no necesariamente reside solo en ellos ya que la ampliación de dichos conocimientos de una persona hacia los grupos y de grupos a la organización se produce como resultado de las interacciones sociales (Nonaka, 1994; Sabherwal y Sabherwal, 2005 citados en Erden, 2010), a través de artefactos, lenguaje codificado y redes, entre otros.

Esta visión del conocimiento como creación humana y social, se inscribe en un paradigma cognitivista, que, si bien muestra al conocimiento como proceso dinámico, no logra despojarlo por completo de su condición instrumental pragmática, pues finalmente llega a recetas, modelos, técnicas y prescripciones. Es necesario entonces, ahondar un poco más en su comprensión como fenómeno difuso en la organización pues como resultado de interacciones sociales puede ser entendido como un flujo entre los diferentes actores que conforman la organización, y simultáneamente mora en las personas y en el sistema social (Venzin et al., 1998). Se puede decir entonces que dicho conocimiento mora en la mente, el cuerpo y el sistema social; de alguna manera es de las personas, del contexto y del momento histórico, se expande mediante procesos de socialización basados en la experiencia, como se explica en el siguiente apartado.

Como flujo o proceso dinámico

La Teoría de creación de conocimiento organizacional expuesta por Nonaka y Takeuchi (1995), explica cómo se crea el conocimiento en la organización. Para ellos, el conocimiento es una postura, perspectiva o intención particular, es relacional y es una acción humana con significado que depende de contextos específicos (Nonaka & Takeuchi, 1999). En una de las publicaciones más recientes, Nonaka y otros (2018) definen conocimiento como un proceso social dinámico de justificar la creencia personal hacia la verdad, la bondad y la belleza (Nonaka, Nishihara, & Kawada, 2018). Así, que el conocimiento no es un entidad abstracta,

sino más bien, un flujo continuo que depende tanto de la persona como del grupo social.

Los supuestos en los que se basa dicha Teoría para fundamentar cómo es posible la creación de conocimiento organizacional, parten desde una perspectiva epistemológica que explica el nivel de representación del conocimiento, y desde una perspectiva ontológica desde el sujeto cognoscente. Desde el punto de vista epistemológico, el conocimiento se mueve en un continuum entre tácito y explícito. Desde el punto de vista ontológico el conocimiento se encuentra en los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka & von Krogh, 2009a). En la Teoría se plantea que el conocimiento organizacional se crea cuando el conocimiento pasa de tácito a explícito y viceversa, mediante cuatro operaciones de conversión: Socialización, Externalización, Combinación e Internalización conocidas como el modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1999). La alternancia del conocimiento entre estas dos dimensiones (epistemológica y ontológica) provoca una espiral de conocimiento que amplifica el conocimiento personal hacia la organización en un contexto de interacción llamado Ba , y que requiere de un líder que posibilite e incentive dichos procesos (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000a). Con todos los elementos antes mencionados se producen unas interacciones entre personas y grupos que dan lugar a una dinámica particular del conocimiento, posibilitando que este se comporte en la organización, como un flujo dinámico.

Por tanto, el conocimiento organizacional en primera instancia es creado por seres humanos y, a raíz de las interacciones entre ellos se comporta como un flujo o proceso. En vez de ser considerado como algo que la gente posee, se sugiere que está mejor considerado como algo que los seres humanos hacen, y en este sentido, es una experiencia de cambio a partir de actividades compartidas (Blackler, 2003) que son en sí mismas estructuras y estructurantes en la organización.

Este flujo o proceso es mediado por los seres humanos, se constituye en un capacidad colectiva y a menudo se incrusta en la organización no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas y normas, en otras palabras, es el conjunto de acuerdos colectivos integrados que permite pensar y actuar con los recursos de la organización de una manera distintiva en el mundo (Tsoukas & Vladimirou, 2001), que puede relacionarse o no con objetivos diversos y ambiguos tanto personales como organizacionales en el contexto de la acción organizada.

En esto radica la principal distinción con la perspectiva de la Teoría Administrativa, pues no se busca separar al conocimiento del conocedor, sino que por el contrario se reconocen prácticas e interacciones en una perspectiva colectivista que involucra otros elementos propios de la organización.

Planteamientos críticos del conocimiento organizacional

Por su misma naturaleza y condiciones de surgimiento, el ejercicio de administrar organizaciones ha concebido a la naturaleza, al hombre y a algunos ámbitos del saber cómo simples medios para el cumplimiento de fines, principalmente económicos, y en esa medida ha simplificado y deformado su razón de ser (Saavedra, 2006). La administración ha contribuido a que el proceso de subjetivación de la razón haya llevado a que el hombre, individual e irreductible, el centro del universo para Protágoras y los renacentistas, deje de estar en el centro y se haya convertido, al igual que la razón, en un medio para la obtención de fines que irremediablemente se le escapan (Saavedra, 2006). De esta forma, se establece una relación de naturaleza sobre todo operativa.

Como lo explica Jean François Chanlat, desde los inicios de la administración moderna, se han utilizado ampliamente las ciencias humanas para responder a las exigencias gerenciales de productividad y rentabilidad, siendo la mano de obra un factor de producción o un recurso (Chanlat, 2004, p. 38). En consecuencia, el conocimiento también queda reducido a un factor de producción, como un recurso, y el ser humano como un medio para su producción. Esto se debe en gran medida a la influencia de la categoría paradigmática denominada Sociedad del Conocimiento, desde la cual el sociólogo Peter Drucker, quien anticipó un nuevo estatus social denominado los trabajadores del conocimiento (P. F. Drucker, 1959), propone una mano de obra que se instala en una estructura económica y social en la cual la principal materia prima es el capital intelectual como fuente de generación de riqueza, de innovación y ventaja competitiva.

En el marco de esta “sociedad del conocimiento”, el conocimiento pasa a ser una mercancía de gran valor, que si bien es cierto no se deprecia, debe ser renovada permanentemente debido a su alta probabilidad de obsolescencia (P. Drucker, 1991). Esto trae como consecuencia un interés apresurado de renovación permanente de conocimientos y de trabajadores del conocimiento que son mano de obra academizada y caracterizada por el conocimiento experimental. Así se genera

un conflicto entre capital y trabajo, y aparece la figura de un conocimiento instrumentalizado que cobra sentido en tanto se espera muestre evidencias claras acerca de que su producción, distribución y amplificación ha logrado dominar el pensamiento actual (Arias, 2011). Como se ha venido argumentando a lo largo del este documento, cabe señalar que el concepto de “sociedad del conocimiento” no concentra su mirada en los desarrollos tecnológicos, la comercialización de datos e información, si no que los considera como un factor de cambio social, y el conocimiento toma cada vez más relevancia en los diferentes escenarios sociales, económicos y políticos al ser considerado como un recurso económico de interés para y en un mundo capitalista y globalizado.

Al igual que como lo plantea el profesor Chanlat con las ciencias humanas aplicadas a la Administración, contaminadas por las exigencias de la productividad, rentabilidad, optimización y control (Chanlat, 2004, p. 50), el conocimiento bajo la mirada de la gestión se ha puesto sobre el paradigma de la eficacia, quedando con ello reducido a un concepto abstracto e inserto en la lógica instrumental.

Sin embargo, dicha lógica instrumental, no es la única manera de abordar el conocimiento, pues desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, el conocimiento como fenómeno organizacional está desprovisto de afán pragmático. Dicho de un modo un tanto más reflexivo, el conocimiento no es un objeto o cosa para ser administrado, sino, por el contrario, es un fenómeno complejo que en tanto dimensión humana, va más allá del alcance de la gestión. Y, en el interés de comprender el conocimiento organizacional, surgen varias preguntas como: ¿Se habla efectivamente de gestionar el conocimiento, o se hace referencia a productos de conocimiento? ¿Qué lugar ocupan las personas, los grupos y las interacciones en la gestión del conocimiento? estas preguntas que si bien es cierto no tienen respuesta en el presente artículo, bien pueden ser un punto de partida para el planteamiento de problemas de investigación futuros.

Retomando la idea de la organización como el acto de organizar, un logro en curso o un proceso (Hatch, 1997), y al conocimiento como creación humana, que en el contexto organizacional se comporta como un flujo experiencial, social y colectivo (Nonaka, 2005; Nonaka et al., 2018; Nonaka, Toyama, & Konno, 2000b; von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012); (Collins, 2010) resulta una equivalencia entre fenómenos que no es tangencial, sino ontológica y profunda. La aproximación al conocimiento organizacional no se agota en las teorías, el conocimiento es también

lo que permite a las personas actuar y, por lo tanto, ha de considerarse como potencial más que como realidad.

Las personas pueden no solo saber más de lo que pueden decir, sino también más de lo que dirán [...]. Durante la primera década del siglo XXI, a medida que los nuevos estudios empíricos de creación de conocimiento siguieron y se hicieron avances en neurociencia y psicología cognitiva, el conocimiento se redefinió cada vez más como una construcción dinámica en constante flujo en un continuo tácito-explicito. Por tanto, el conocimiento se compone de esta implacable dinámica de alta frecuencia entre experimentar físicamente el mundo y expresarlo para darle forma, y como tal, un elemento crucial en la condición biológica como seres humanos (Nonaka & von Krogh, 2009b). Por ello la aproximación al conocimiento organizacional como un fenómeno encarnado y vivenciado, como dimensión humana y social en la organización.

El aporte significativo desde los Estudios Organizacionales, para ampliar la conversación en torno al conocimiento organizacional, debe basarse en una mirada comprensiva de este como fenómeno emergente de tipo personal o tácito, lo cual constituye la base del conocimiento organizacional. Así entonces, resulta necesario comprender la manera como los elementos sociales, históricos, culturales y humanos, como por ejemplo los valores, las creencias y los modelos mentales, llegan a dar forma al conocimiento organizacional. Esta conversación debe basarse en una perspectiva holística o sistémica en la que es claro que el conocimiento reside en las personas y en el sistema social y la organización sustenta sus prácticas sobre la base de que cada persona tiene que crear su propio conocimiento a través de la experiencia y lo que él crea es diferente a lo de otro (Venzin et al., 1998). Desde una mirada holística la organización puede ser vista como un sistema de conocimiento (Alavi & Leidner, 2001) basado en una acción organizada que está restringida de múltiples formas por marcos institucionales y externos y cruzada por lógicas de acción subjetivas.

En esta perspectiva sistémica la gestión del conocimiento se plantea con dos características, de un lado es colectivista en tanto se asume que el conocimiento es un asunto relacional, y de otro lado es integradora, en tanto que son las personas quienes aportan sus conocimientos al grupo, el grupo aporta su conocimiento a la organización y a su vez, los procesos de la organización permean sus conocimientos al grupo y a la persona, resignificando con ello el lugar preponderante que ocupan las personas y sus interacciones.

Las implicaciones de las diversas perspectivas epistemológicas, enfoques y comprensiones, aún siguen dejando una sensación de imprecisión en el contexto organizacional. Sin embargo, cada vez es más evidente que las concepciones instrumentales, concretas y pragmáticas de conocimiento, al respecto emergen nuevas posiciones como por ejemplo la teoría de la práctica social o el giro de la práctica, como una aproximación filosófica para entender el conocimiento como una práctica social, como arreglos de actividad humana incorporados, mediados materialmente y centralmente organizados alrededor de comprensiones prácticas incorporadas (Schatzki, Cetina, & von Savigny, 2001).

Otros aportes relevantes y problematizadores que complejizan la comprensión del conocimiento organizacional viene de uno de los epistemólogos relevantes en los últimos años, Bruno Latour quien explica que el conocimiento no es un fenómeno puramente social, en su construcción se debe incluir la participación activa de “actores no humanos” y las interacciones dadas un una red de actores entre quienes se crean o rompen alianzas y asociaciones (Latour, 2011). De acuerdo con la postura de Latour, el conocimiento organizacional puede ser entendido como un actor político en tanto su creación permite avanzar en la toma de decisiones, la solución de problemas y el logro de desarrollos incluso innovadores que transforman a las organizaciones y a los ecosistemas en los cuales se dan dichos desarrollos. Esto porque las organizaciones no son sistemas cerrados, si no que por el contrario son abiertos pues están en continua interacción con el medio social generando flujos de conocimiento de entrada y salida a nivel interorganizacional.

Entonces, retomando los elementos que se han discutido hasta ahora, se puede precisar que es necesario avanzar hacia una ontología amplia del conocimiento organizacional donde uno de los puntos de partida, puede ser lo propuesto por Horkheimer citado en Contreras (2006) quien “diferencia dos tipos de razón que dominan la humanidad de su siglo. La razón subjetiva que cumple perfectamente con la necesidad del sistema de protegerse y conservarse; el individuo y la sociedad emplean los medios necesarios sin limitaciones para alcanzar sus fines. Así, todo aquello que no ofrezca beneficios en estas esferas de lo individual o social no es considerado relevante. Frente a esta razón, surge la razón objetiva que contrarresta el interés egoísta buscando jerarquizar los medios y los fines últimos; incluyendo valores axiológicos que midan el grado de integración del hombre en su sociedad desde nociones como el bien supremo o el destino humano” (Contreras, 2006, p. 75). Con la primera el conocimiento organizacional, desde la razón instrumental

pierde toda posibilidad de ser valorado como práctica social y como dimensión humana encarnada, mientras que con la segunda, sería posible una ontología orientada hacia el bien común.

En contraposición es necesario resignificar y dotar de sentido al conocimiento organización, teniendo en cuenta que las interacciones humanas, la práctica social, los artefactos y el contexto juegan un papel importante tanto en lo que respecta al acto de organizar, como al conocimiento en tanto elemento constitutivo de ese “organizar”, desde una perspectiva más humana, crítica y comprensiva de lo social.

Una aproximación al conocimiento organizacional como acción social y en perspectiva humanista, no orientado a los fines egoístas de los sujetos de manera individual si no como una acción orientada al entendimiento, podría estar basada en Habermas, esta sería una mirada en la que los seres humanos que conforman la organización puedan coordinar sus planes de acción sobre la base de acuerdos motivados racionalmente, a partir de sus propias experiencias en las que la comunicación satisface las condiciones de racionalidad y bajo la premisa de que dichas acciones son susceptibles de crítica o examen (Habermas, 1991).

En esta línea, parafraseando a Marín Idarraga (2006) es necesario más que estudiar las interacciones entre el “hombre cosa” o el trabajador del conocimiento que se convierte en un autómatas regulado para la apropiación de un conocimiento organizacional y se le considera sólo un instrumento inerte que realiza los trabajos que le son asignados (March y Simon, 1961 citados en (Marín, 2006, p. 143), para trascender hacia la comprensión del conocimiento como dimensión indisoluble del ser humano y de este como un actor social en un contexto de acción.

Hacer énfasis en el conocimiento como proceso dinámico, como práctica humana y social, más que como posesión, en la pragmática del aprendizaje cotidiano en contextos de práctica encarnada y en culturada, implica superar las dicotomías convencionales entre "conocimiento y aprendizaje, cognición y comportamiento, lo material y lo mental, lo social y lo psicológico", porque estas dicotomías en vez de integrar fragmentan e instrumentalizan, en cambio, "el conocimiento debe estudiarse como práctica, y la práctica debe estudiarse como actividad que tiene sus raíces en el tiempo y la cultura" (Blackler 2002, p.63). Una lectura del conocimiento como fruto de la práctica se rechaza una ontología que coloca el conocimiento en un dominio separado de posesión (de facultad mental, memoria, texto, competencia, habilidad) para ser activado de alguna manera por otro conjunto

de impulsos tales como el aprendizaje, la interacción social, aplicación, instrumentos tecnológicos. En cambio, el énfasis recae en el conocimiento en el proceso de promulgación, en el que todos estos "actores" se fusionan en un solo plano ontológico, de modo que no se puede encontrar ninguna diferenciación entre el estímulo del conocimiento y el agente del conocimiento (Amin & Cohendet, 2004).

Reflexiones finales

En la perspectiva de los Estudios Organizacionales, es importante abrir la reflexión y la crítica sobre el conocimiento organizacional, si bien es cierto no es una categoría nueva en el mundo de la organización, la Gestión del conocimiento sí se ha convertido en la práctica de moda en las teorías de la empresa y en las explicaciones de la competitividad corporativa. Si bien es cierto la gestión del conocimiento no ha sido una línea de interés en los EO, el aprendizaje organizacional si se ha constituido en una manera de dar sentido a la experiencia y en tanto la organización aprende y crea conocimiento. Un número variado de discursos, campos y disciplinas ha ido en crecimiento bajo las promesas del capitalismo sobre crecimiento económico basado en activos intangibles. Bajo estas premisas las organizaciones ya no son vistas simplemente como máquinas de eficiencia transaccional, orden burocrático o explotación laboral, sino que también se les considera repositorios de competencias, conocimiento y creatividad, como sitios de invención, innovación y aprendizaje.

Las perspectivas economicistas del conocimiento son mecanicistas, predictivas e instrumentales, no significa que sean buenas o malas, sin embargo, el riesgo de instrumentalización de los seres humanos también está de manifiesto en tanto todo es susceptible de ser cosificado, de allí que mantener una reflexión crítica, abierta desde la academia en el marco de los Estudios Organizacionales, posibilita dotar al conocimiento organizacional de sentido.

No se puede negar que la instrumentalización y objetivación del conocimiento parten del interés de la organización por sostenerse en un mundo competitivo e incierto en el cual se hace necesario la explotación de todos los recursos posibles. Pretender que el conocimiento pueda ser explotado y gestionado, de manera separada del ser humano y del contexto, lleva a la organización hacia la cosificación también del ser humano, escenario en el que este termina siendo también un recurso para el beneficio económico del negocio, y bajo esta premisa, la reflexión tendrá que tomar

un giro hacia la construcción de sentido para el ser humano, una posibilidad de entender el conocimiento organizacional en un “darse” del ser humano para construir vida y realidad “dándose a sí mismo”

El conocimiento al servicio de la generación de ventaja competitiva y estrategia para enfrentar la incertidumbre, lleva a una instrumentalización no solo del cuerpo si no de la mente humana. El aprovechamiento de los procesos cognitivos y creativos dejan al ser humano y sus procesos sociales a merced de las condiciones impuestas por el mercado y el sistema económico. Valorar a los seres humanos, los equipos de trabajo, la posibilidad de construcción conjunta y colaborativa, es una posibilidad de resignificar y dar sentido al conocimiento como dimensión humana, encarnada.

Por tanto, las diferentes perspectivas o puntos de vista desde los cuales se aborde el conocimiento llevan también a la organización a ocupar diversas posturas o roles. De un lado se puede pensar la organización un depósito de conocimiento y en tal sentido poner todo su esfuerzo en mantener los activos de conocimiento. Por otro, puede pensarse como un sistema de conocimientos y en este escenario considerar múltiples dimensiones, estructuras y dinámicas en las que los seres humanos, las prácticas y el contexto hacen parte de lo organizacional.

Bibliografía

- Aktouf, O. (2000). *Administración y pedagogía*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford University Press.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.

- Arias, A. R. G. (2011). La Sociedad del Conocimiento.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bierly, P., & Daly, P. (2002). Aligning Human Resource Management Practices and Knowledge Strategies: A Theoretical Framework. In C. C. Wei & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).
- Blackler, F. (2003). Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. In *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge* (pp. 2339–362).
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 233–253. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0071>
- Chanlat, J. F. (2004). Las ciencias sociales y la administración: una relación de naturaleza sobre todo operativa. In *Ciencias sociales y administración* (p. 102). Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy. Themes and Tensions. In *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Collins, H. (2010). Tacit and explicit knowledge. The University of Chicago Press. Retrieved from <http://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo8461024.html>
- Contreras, F. R. (2006). Estudio crítico de la razón instrumental totalitaria en Adorno y Horkheimer. *Revista Científica de Información y Comunicación*, (3), 63–84.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. 2002. *Multinational work teams: A new perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Edwards, R. C. 1979. *Contested terrain*:

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

De la Rosa, A. A. (2013). Reflexiones organizacionales sobre experiencias de incorporación de tecnologías de la información y comunicación en la gestión municipal. In *Seminario: estrategias y metodología para el gobierno digital en municipios mexicanos* (pp. 23–59). México.

De la Rosa, A. A., Montoya, M. T. F., & Pomar, S. F. (2011). Pequeñas organizaciones: complejidad y diversidad organizacional. *Estudio de casos de organizaciones mexicanas. Gestión y Estrategia*, (39), 97–101.

Drucker, P. (1991). The New Productivity Challenge. *Harvard Business Review*, 69–79.

Drucker, P. F. (1959). *Landmarks of tomorrow*. New York: Harper.

Erden, Z. (2010). *Essays on organizational knowledge and its impact on performance towards an integrative view of ontological levels*. ETH ZURICH.

Grant, R. M. (2002). The Knowledge-Based View of the Firm. In C. C. Wei & N. Bontis (Eds.), *the Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).

Habermas, J. (1991). “Erläuterungen” Del uso pragmático, ético y moral de la razón práctica. *Revista Observaciones Filosóficas*, (5).

Hall, R. (1996). Los resultados de las organizaciones. In *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados* (pp. 1–49). México: Prentice Hall.

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What 's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 72(2), 106–116. <https://doi.org/Article>

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Great Britain: Oxford University.

Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530. Retrieved from <http://links.jstor.org/sici?sici=0002-8282%28194509%2935%3A4%3C519%3ATUOKIS%3E2.0.CO%3B2-1%0D>

- Henao-Calad, M., Uribe, B., & Diez-Gaviria, A. (2016). Una mirada reflexiva a la idea de conocimiento desde algunas teorías de la gestión. In CLADEA (p. 15).
- Henao-Calad, M., Uribe, B., & Rivera, P. (2017). Knowledge Management Processes and Intellectual Property Management Processes: An Integrated Conceptual Framework. *AD-Minister*, (31), 137–160.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Jasimuddin, S. M. (2006). Disciplinary roots of knowledge management: a theoretical review. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 171–180. <https://doi.org/10.1108/10553180610742782>
- Larrosa, J. (2003). La experiencia de la lectura: estudios sobre literatura y formación. Fondo de Cultura Económica.
- Latour, B. (2011). Drawing Things Together. The Map Reader: Theories of Mapping Practice and Cartographic Representation. <https://doi.org/10.1002/9780470979587.ch9>
- Leyva, G. (Ed.). (2005). La Teoría Crítica y las tareas actuales de la crítica. México: Anthropos Editorial.
- Marín, D. A. I. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. Cuadernos de Administración Bogotá (Vol. 19).
- Marshall, A. (1898). Principles of economics. Vol. 1. Macmillan And Co., Limited; London.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. Cambridge MA Belknap (Vol. 93). <https://doi.org/10.2307/2232409>
- Nonaka, I. (2005). Managing Organizational Knowledge. Theoretical and Methodological Foundations. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* (pp. 373–393). Oxford University Press.
- Nonaka, I., Nishihara, A. H., & Kawada, H. (2018). Introduction to the Concepts and Frameworks of Knowledge-Creating Theory. In A. Hirose Nishihara, M.

- Matsunaga, I. Nonaka, & K. Yokomichi (Eds.), Knowledge Creation in Community Development (pp. 1–15). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57481-3>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000a). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000b). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009a). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Nonaka, I., & von Krogh, G. (2009b). Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0412>
- Ocampo-Salazar, C. A., Gentilin, M., & Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latinoamérica. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 13–51. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-52.caol>.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice (e-Journal)*, 1238, 1–23. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>

- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge, towards a post critical epistemology*. Chicago, IL.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension* (Repr ed.). Gloucester, Mass.: Peter Smith.
- Rivas-Montoya, L., & Ponce-Sagredo, I. (2015). *Conocimiento gerencial. El caso de una empresa multinegocios: Suramericana S.A.*
- Saavedra, J. J. M. (2006). La administración y el origen de la concepción instrumental del hombre en la sociedad moderna. *Universidad & Empresa*, 5(11), 237–262.
- Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge. Taylor & Francis Group.
- Spender, J.-C. (2002). Knowledge, Uncertainty, and an Emergency Theory of the Firm. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).
- Tsoukas, H., & Vladimirov, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>
- Tzortzaki, A. M., & Mihiotis, A. (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29–41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>
- Venzin, M., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Future Research into Knowledge Management. In *Knowing in Firms* (pp. 26–66).
- Von Krogh, G. (2009). Individualist and collectivist perspectives on knowledge in organizations: Implications for information systems research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(3), 119–129. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.08.001>
- Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: A review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240–277. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00978.x>

Zack, M. H. (2002). Developing A Knowledge Strategy. In C. C. Wei & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (p. 768).

Zuckerfeld, M. (2013). Explicitando al conocimiento tácito. *Revista Do Observatorio Do Movimento Pela Tecnologia Social Na América Latina*, 1(2), 21–53.

La teoría de creación de conocimiento y la resiliencia como soporte del conocimiento en la innovación social

Catalina Alvarez-Mesa¹

Monica Henao-Calad²

Resumen

La Innovación social (IS) es un proceso por el cual se pretende: generar cambio social y transformar la realidad de una sociedad. Se propone aquí que el proceso de creación de una innovación social es un proceso de creación de conocimiento en donde participan diferentes actores con diferentes conocimientos que intercambian y usan para crear conocimiento nuevo, el cual se favorece cuando hay procesos comunitarios de resiliencia. Por ello se sugiere la Teoría de creación de conocimiento organizacional (TCCO) como un marco teórico para interpretar la innovación social desde el conocimiento. En el artículo se pueden evidenciar 3 momentos principales, primero se precisan aspectos conceptuales de IS y define un marco para abordar la relación con resiliencia. Segundo se aborda la TCCO para estudiar la creación de IS y

¹ Administradora de Negocios de la Universidad EAFIT, especialista en Gerencia de Proyectos y magister en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT de Medellín, Colombia. calvar22@eafit.edu.co

² PhD. en Ingeniería de la Programación e Inteligencia Artificial de la Universidad Politécnica de Valencia, España, Magister en Gestión de Tecnología de la Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Ingeniera de Sistemas de la Universidad EAFIT, Medellín. mhenao@eafit.edu.co

tercero se discute porqué es importante la teoría como soporte de la resiliencia en la IS.

Palabras Clave: Innovación social, Teoría de creación de conocimiento organizacional, Resiliencia

Introducción

Innovación social (IS) se entiende como un proceso de creación colectiva de conocimiento en el cual actores de una unidad grupal comparten, aprenden y crean estructuras; a la vez que adquieren las habilidades cognitivas, racionales y organizativas necesarias para resolver problemáticas sociales, a través del desarrollo y la implementación escalada de nuevas ideas que instauran otras formas de pensar y/o actuar y que sustituyen visiones y modos de acción preexistente.

En la práctica, IS se ha enfocado en encontrar y realizar las acciones que permitan trascender los retos sociales, en alcanzar las metas para incrementar bienestar social de las personas, las comunidades y la sociedad en general (Mulgan, 2006). Tales acciones pueden consistir en el desarrollo de nuevos conceptos, estrategias y herramientas que soporten dinámicas colectivas dirigidas (2010- Dawson-Daniel).

Abordar la innovación social como medida para enfrentar desafíos de grande y pequeña magnitud se ha convertido en el objetivo a promover por parte de organizaciones como el Banco Mundial y asociaciones tales como la Unión Europea o ciudades como Medellín en Colombia, no solo desde iniciativas desde el Estado a través de políticas públicas sino también desde las mismas comunidades que padecen las problemáticas. Entender tales desafíos y en qué condiciones se genera la innovación social es un asunto de interés.



La creación o de emergencia de una innovación social es un proceso de creación de conocimiento per se, en donde participan diferentes actores con diferentes conocimientos. Para ello, los actores logran acuerdos de conocimiento, los diseminan entre los miembros y de allí sale un conocimiento particular que les permite construir la IS.

Al mismo tiempo, para el desarrollo de la innovación social es necesario el conocimiento de cada una de las personas que hace parte del equipo que la desarrolla, como también el conocimiento de los grupos y de las organizaciones involucradas (Howaldt & Schwartz, 2010). Por entenderse la IS de esta forma se propone la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional (TCCO), porque concibe el conocimiento como construcción social, que surge a partir de la interacción entre actores.

Igualmente, desde esta teoría, la creación de conocimiento se facilita cuando hay fuerte componente de resiliencia, la cual es el proceso de enfrentar adversidades, superarlas y ser transformado por ellas. A nivel colectivo la resiliencia se enfoca en como un grupo supera una situación hostil y mantiene su esencia luego del evento, absorben los cambios, pero mantienen su existencia (Revilla et al., 2016).

Dado que, la innovación social se relaciona con la solución de problemas de índole social que a menudo resultan de adversidades de alto impacto, un fuerte componente de resiliencia podría ser una de las condiciones que permitan la creación de conocimiento y por ende el desarrollo de IS.

Tradicionalmente la IS bajo la sombrilla de los estudios de innovación en administración se ha visto en términos más prescriptivos e instrumentales (Murray et al., 2015), es decir, como actividades, etapas o tareas que se deben realizar para lograr unos resultados esperados. Desde lo que se propone en este artículo, se prima una visión más comprensiva del



fenómeno de la IS, las condiciones de partida como la resiliencia, los acuerdos, y las consecuentes transformaciones.

En suma, el artículo es una reflexión donde se discute el rol del conocimiento en el desarrollo de resiliencia para la creación de innovación social con la TCCO como soporte teórico para el entendimiento de estos procesos. Inicialmente se abordan asuntos conceptuales de la innovación social; Seguidamente se expone el marco teórico, para luego desarrollar la acerca del rol del conocimiento en la innovación social.

Precisando el concepto de innovación social

La innovación social (IS) es un proceso complejo de co-creación entre actores de una realidad social, por el cual se pretende: generar cambio social y transformar la sociedad a través de la afectación de sus sistemas sociales. Esta se evidencia en: nuevas formas de relación y de cooperación (Murray, et. al, 2010), cambios en rutinas básicas, recursos y flujos de autoridad (Westley, Antadze, 2010), cambios actitudinales, comportamentales y en general nuevas prácticas sociales (Cajaiba-Santana, 2014).

Normalmente en IS se evidencia una relación entre tres elementos: actores (agentes), oportunidad emergente (adversidad, o problema) y una intención-acción. De ello resultan alteraciones profundas en las prácticas de una comunidad (Westley, Antadze, 2010).

Tradicionalmente la IS tiene por meta incrementar bienestar social de las personas, de comunidades o de una sociedad (Mulgan, 2006). Por lo tanto, la IS no tiene por propósito generar resultados materiales los cuales son más bien complementarios (Neumeier, 2012). Su éxito

depende de la aceptación, divulgación, reproducción y escalabilidad en su zona de influencia.

Los objetivos sociales son una de las fuentes principales que dan demarcación al significado de IS y es una de las características diferenciadoras frente a otros tipos de innovación. Para Dawson y Daniel (2010) las innovaciones sociales a menudo tienen objetivos que se basan en la intención de contribuir al bienestar de la humanidad y reparar el capital social; otras innovaciones cuyo objetivo sea de negocios o mercado por ejemplo, como concepto serán sustancialmente diferentes y alcanzarían resultados distintos.

Aun así, no toda respuesta nueva a un problema social es IS. De acuerdo con Westley & Antadze (2010) las invenciones sociales proliferan todos los días, es común encontrar personas con ideas que buscan mejorar sus condiciones y las de los suyos; sin embargo, para que esta invención se convierta en IS la difusión y el impacto debe trascender su núcleo o grupo social, debe cambiar las instituciones que provocaron o promovieron el evento y la transformación debe perdurar en el tiempo.

Para ello, usualmente en la IS participan diversos agentes. En medio del proceso de trascendencia de una IS pueden involucrarse bien sea el sector público, la industria, la sociedad civil, la comunidad implicada en la problemática y cualquier otro con conocimiento requerido. De ahí que, la IS no tiene un mercado rígido, las respuestas a un problema pueden venir de un afectado por la situación o de un experto o de ambos.

Cajaiba-Santana (2013) sugiere que la IS resulta del intercambio de conocimientos y de recursos entre actores movilizados a través de actividades de legitimación. El flujo de conocimiento permite emprender acciones intencionadas de planificación y coordinación hacia un objetivo conjunto por parte de diferentes representantes de la sociedad.



La IS implica un proceso abierto de participación, intercambio y colaboración con las partes interesadas relevantes, cruzando así las jurisdicciones de una sola organización (Voorberg, et al., 2015). Para ello, si así se necesita, la IS debe cruzar múltiples fronteras sociales para llegar a más y diferentes personas, y si se requiere a diferentes organizaciones u organizaciones anidadas a través de redes y niveles que permitan el flujo del conocimiento.

Una IS puede germinar en cualquier nivel: en comunidades, a nivel local, en un meso-nivel, a niveles nacionales o globales. Sin embargo, dependiendo de las condiciones hay niveles más favorables que otros. Moulaert et al. (2003,2005,2007) sugieren que "es a nivel local que una visión se produce y reproduce mejor a través de la interacción social y el empoderamiento", además indica que en la escala local la gobernanza es más fácil cuando los receptores están directamente involucrados y la relación líder-liderados son más inmediatas en el desarrollo de la IS.

De modo que determinar una escala preferible depende del contexto y la naturaleza de la IS en cuestión. Entonces, el estudio de la IS debe estar asentado en el análisis contextualizado, porque esta habita anclada a una realidad particular y está espacialmente insertada.

De hecho, como la IS es circunstancial, puede haber tantos tipos como problemáticas haya. Tradicionalmente se habla de ella en relación a satisfacción de necesidades básicas, emancipación cultural, empoderamiento social y político (Moulaert,2000). Pero, Dawson & Daniel (2010) sugieren que para las formas que puede optar la IS "los límites son bastante amplios, yendo desde nuevas formas organizacionales y nuevos conceptos de "familia", a nuevas formas de utilizar las tecnologías de la información, y desde nuevas ideas de comunidad a nuevos servicios".



En la última década los estudios de la IS se están dedicando a la consolidación de un marco teórico independiente del campo de la innovación (innovación tecnológica), y a estudiar el qué y el porqué de la misma, fraguando un camino hacia un nuevo paradigma (Cajaiba, 2014). Van der Have y Rubalcaba (2016) encontraron que en un período de observación entre 1986 y 2013 hay dos períodos principales en cuanto a publicaciones acerca de IS, el primero como una fase de anunciamiento o lo que ellos llaman “emergencia temprana” durante la cual no se publicaron más de dos documentos anualmente, y un periodo de despegue que inicia hacia 2003, donde la actividad académica que ocupa la IS creció exponencialmente.

A su vez, como fenómeno, su estudio -y también su práctica- se ha enfocado en el desarrollo de nuevas estrategias (Dawson, 2010), y se ha intentado abordar desde diferentes dominios del conocimiento. En el campo de estudios en Administración y la Economía el concepto se ha asociado estrechamente a otros conceptos como emprendimiento social, empresas sociales, política pública (Szijarto et al., 2018). Desde la sociología se evidencia una asociación con institucionalismo y estructuralismo (Moulaert et al., 2007; Murray et al., 2012; Cajaiba-Santana, 2014) no obstante, se ha evidenciado una apreciación creciente y un reciente estudio de forma autónoma bajo numerosos trabajos empíricos (Westley, et al., 2010).

La resiliencia en la innovación social

Por su parte, la resiliencia es un proceso dinámico de adaptación positiva a un contexto de adversidad significativa (Luthar, 2000) o a un momento de crisis³, por el que pueden atravesar personas, grupos u organizaciones

³Crisis es "Lo que sucede cuando una sorpresa revela una falla en las reglas, normas, comportamiento o infraestructura utilizada para manejar ese tipo de sorpresas" (Longstaff ,2005)

(los cuales para efectos de este ejercicio se denominaran actores)⁴, implica afrontar y sobreponerse a tales crisis e incluso verse favorecido por ellas. El concepto se ha asociado a una capacidad de los actores para enfrentar exitosamente situaciones adversas, perturbaciones, estrés o calamidad (Norris, et al., 2008), no tiene calidad estática, y puede desarrollarse mediante la intervención y el apoyo adecuado (knight, et al., 2013). Ser resiliente está en función de las habilidades, las redes de apoyo y los recursos con que cuente un actor.

Así, Ungar (2008) dice que “la resiliencia es la capacidad para navegar hacia los recursos psicológicos, sociales, culturales y físicos que sostienen el bienestar, y la capacidad individual y colectiva para negociar estos recursos a ser provistos y experimentados en formas culturalmente significativas”, entonces la resiliencia implica acceder, utilizar y aplicar el conocimiento y otras herramientas que se posea. Por lo mismo, en el estudio de la resiliencia hay líneas que se enfocan en el análisis de cualidades (saberes, habilidades, valores, personalidad, experiencia) de los actores que originan componentes necesarios para el enfrentamiento de problemas (Bandura, 2006).

Sugerido lo anterior, se propone que podría haber una relación entre la innovación social y la resiliencia, y dependiendo de la perspectiva y de los autores, se puede ver de diferentes maneras. Es decir, por un lado, La IS se ve favorecida cuando los actores son resilientes y cuando hay componentes de resiliencia, pues se está mejor provisto para desenvolverse en un entorno cambiante, para cambiar sistemas y subsistemas complejos (knight et al., 2013; Arafah & Winarso, 2017).

⁴ La resiliencia de una comunidad implica más que la colección de la resiliencia de los individuos, implica que tal comunidad haya experimentado o haya sido expuesta a un mismo evento de desastre (Norris, et al., 2008)



Por otro lado, la creación de la IS favorece el desarrollo de una capacidad resiliente. Moore et al, (2011, p. 91) argumentan que nuevas ideas mantienen la sociedad adaptable, flexible y capaz de aprender. Así, podría inferirse que la creación de IS implica procesos resilientes.

Y, por otro lado, desde este artículo se sugiere que existe una relación de doble vía, en forma de bucle, donde hay interacción entre los conceptos, es decir una relación bidireccional. Westley & Antadze (2010) dicen que la IS no sólo sirve a las poblaciones vulnerables que buscan desarrollar resiliencia, sino que a su vez es servido por ellas, ya que, si la resiliencia de los sistemas sociales depende de la introducción de la novedad en el ciclo inverso, la IS también se incrementa con esa incorporación.

Innovación social y creación de conocimiento

De acuerdo con Davenport y Prusak (1998) el conocimiento es una mezcla fluida de valores, saber hacer, experiencia, modelos mentales e información contextualizada. Como la IS resulta del intercambio y aplicación de conocimiento (Cajaiba-Santana, 2014), entonces podría decir que la IS resulta del intercambio y la aplicación de tal mezcla fluida, entre diferentes actores.

Popaodiuk (2006) sostiene que la innovación no solo está en función del conocimiento existente sino también del que se puede crear. Las ideas se forman a partir de interacción entre actores en ambientes que tienen las condiciones para ello. La IS podría interpretarse como un proceso de creación colectiva en el cual los integrantes diseñan o ejecutan nuevas dinámicas sociales, lo que desencadena una nueva práctica social, y a su vez puede haber adquisición de capacidades cognitivas, racionales y organizativas en cada uno (Howalt et al., 2014). Esto se explica porque en el desarrollo de una IS se llevan a cabo actividades de conversación, investigación, exploración incluso experimentación; por tanto, en el



proceso se entienden o crean conceptos, y se desarrollan nuevas habilidades que constituyen nuevo conocimiento.

Para que los miembros del grupo que crea una IS puedan tener una participación efectiva, deben tener un conocimiento propio de la naturaleza de la situación y de su rol en la interacción. Por ejemplo, dada una crisis, la unidad que la sufre o la padece no solo la siente, también tiene información acerca de ella, datos históricos, aprendizajes y vivencias, y por tanto, tiene un papel fundamental en el grupo que le pretende dar solución, pueden aportar un conocimiento específico necesario para la construcción de una solución.

Sin embargo, "El conocimiento es una construcción de la realidad más que algo que es verdad de una manera objetiva o universal" (Nonaka y Nishiguchi 2001). Es decir, una persona da significado a un concepto o interpreta un concepto de forma única; hay siempre un grado de subjetividad. Así mismo sucede con los grupos, Choo (1998) sugiere que hay un conocimiento cultural y compartido en un grupo, que incluyen las convenciones y expectativas por las que se le asignan valor y significado a la información; por consiguiente, varía de un grupo social a otro.

Dado lo anterior, puede decirse que, tanto la creación de conocimiento como la IS son profundamente contextuados y por lo tanto dependen de las posibilidades del ambiente y de la interpretación que los actores asuman de él. Así, es necesario hacer acuerdos de conocimiento entre los diferentes actores, junto con actos de legitimación, definir un lenguaje común, determinar canales de comunicación fluidos y adelantar un diálogo efectivo para el logro de un intercambio de conocimiento.



La Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional (TCCO)

El conocimiento ha sido abordado desde múltiples disciplinas o ciencias como la filosofía, la psicología, la pedagogía, la inteligencia artificial, entre otras. Desde la tradición epistemológica, Sócrates lo definió como “creencia verdadera justificada” lo que hace que el conocimiento se haya asumido como universal, científico, lógico y objetivo (Nonaka, Nishihara, Kawada, 2017). En términos de la gestión del conocimiento, esto es lo mismo que decir que el conocimiento es explícito, que puede formalizarse y expresarse en un lenguaje. Pero, en 1966 Michael Polanyi (Polanyi, 1966) plantea una idea diferente, afirmando que el conocimiento es tácito o está “enraizado” en conocimiento tácito y de esta forma es subjetivo, estético y artístico. (Nonaka, Nishihara, Kawada, 2017a) plantean que “el conocimiento emerge de nuestras creencias, y necesita ser justificado como objetivo y verdadero. Las creencias demandan nuestro compromiso y subjetividad”.

En el mismo sentido, Nonaka y Takeuchi (1995) proponen que “el conocimiento es un proceso social dinámico de justificar creencias personales hacia la verdad, bondad y belleza”. Este es el concepto base de la Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional propuesta por Ikujiro Nonaka y es el que se utiliza en este artículo.

Esta teoría fundamenta la creación del conocimiento dentro de una organización por medio de una serie de supuestos: la tipología de conocimiento de Polanyi, un modelo de conversión de conocimientos, el liderazgo sabio, el concepto “ba” y la organización fractal dinámica. A continuación, se amplía cada uno de estos conceptos:



El conocimiento tácito y el conocimiento explícito

Como se dijo anteriormente, según Polanyi (1966) hay dos tipos de conocimiento: explícito y tácito. El conocimiento explícito es el conocimiento que puede ser formalizado, expresado en un lenguaje, es de carácter objetivo. Por su parte el conocimiento tácito es un conocimiento subjetivo y de naturaleza experiencial que no puede ser expresado mediante símbolos o en forma verbal; es específico del contexto y es caracterizado por habilidades cognitivas y técnicas de cada persona (Nishihara, Matsunaga, Nonaka, Yokomichi, 2017b) es el que está relacionado con los órganos de los sentidos, con la intuición, la percepción y el cuerpo.

El aporte de Polanyi (1966) representa el mecanismo por el cual las personas perciben cosas y obtienen nuevo conocimiento, y entiende el conocimiento como un proceso. La TCCO recoge esta postura y la traslada al mundo organizacional con el fin de plantear la creación del conocimiento organizacional.

El modelo de conversión de conocimiento SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización)

Nonaka y Takeuchi (1995) crean un modelo que representa los procesos de transformación del conocimiento para crear nuevos conocimientos en una organización, el cual consiste de cuatro dimensiones: Socialización (S), Externalización (E), Combinación (C), Internalización (I) (SECI). Con base en lo expuesto por Henao & Arango (2006) La socialización se refiere a un proceso en el que se crea y adquiere conocimientos e información, a partir de la interacción entre diferentes personas. Es compartir valores, actitudes y experiencias, a través de las interacciones, la observación, imitación y la práctica, es decir, es un intercambio de conocimientos tácitos para generar otro conocimiento tácito en cada uno de los

participantes del proceso. La externalización puede definirse como el proceso de expresar el conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión, convertir ideas en imágenes y palabras; el resultado es un conocimiento de tipo explícito. El proceso de combinación consiste en recopilar, organizar e integrar conocimientos para tratarlos y verlos en diferentes formatos, bien sea como un modelo, un prototipo o una narrativa, de tal forma que el conocimiento explícito se transforma en otro. Por último, el proceso de internalización posibilita la apropiación y el aprendizaje del conocimiento explícito, para llevarlo posteriormente a conocimiento tácito.

El liderazgo sabio

Nonaka y Takeuchi en (Nonaka and Takeuchi, 2011) presentan el concepto de líder sabio y afirman:

El mundo necesita líderes que emitan juicios sabiendo que cada asunto es contextual, tome decisiones sabiendo que todo está cambiando y que tome medidas sabiendo que todo depende la manera oportuna en que lo haga. Tendrán que ver lo que es bueno, correcto y justo para la sociedad mientras se basan en los detalles de la línea de frente en constante cambio". Para esto, no es suficiente con que el líder tenga conocimientos tácitos y explícitos, sino que se requiere otro conocimiento, denominado Sabiduría práctica. La sabiduría práctica es conocimiento tácito adquirido de la experiencia y permite que las personas hagan juicios prudentes y tomen acciones basadas en la situación actual, guiadas por los valores y la moral. Cuando los líderes cultivan tal conocimiento dentro de la organización, ellos serán capaces no sólo de crear conocimiento fresco sino también tomar decisiones iluminadas.

Este concepto de sabiduría práctica está relacionado con el concepto de phronesis, una de las formas de conocimiento que Aristóteles definió.



“Phronesis es un estado de capacidad verdadera y razonada para actuar en relación con las cosas que son buenas o malas para el hombre”. Este conocimiento es saber-qué-debería-ser-hecho, complementario al saber-porqué y saber-cómo. Así, la phronesis le permite al líder determinar lo que es bueno en un momento específico y ante una situación determinada, para tomar las mejores decisiones y acciones que sirve para el bien común.

El concepto de “Ba” y la organización fractal dinámica

Como Nonaka y otros proponen (Nonaka et al. 2014), Ba es un contexto activo compartido (no solo en el sentido físico, sino también con todas las condiciones ambientales susceptibles de influir en la creación de conocimientos), en el que las personas interactúan simultáneamente, y donde los procesos del SECI se mueven en espiral y de esta forma se crea el nuevo conocimiento. El Ba le permite a las personas y a su conocimiento conectarse y relacionarse siendo un espacio vital para la creación de conocimiento. Para cada operación del SECI es necesario un espacio Ba que promueva y ofrezca las características necesarias para lograr la conversión del conocimiento. Este espacio puede ser real o virtual y tiene que ser auto-organizado. En una organización hay múltiples Ba, distribuidos y conectados a través de la organización y por ello se dice que siguen un “fenómeno fractal” en donde una parte puede representar el todo. (Nonaka, Nishihara, Kawada, 2017a) denominan este tipo de estructura organizacional como “organización fractal dinámica” que consiste en que las partes se asemejan al todo, no siendo una copia completa del todo, y cada parte contiene una holgura que estimula las interacciones dinámicas entre las partes fractales, así como el todo.



Innovación social, resiliencia y la teoría de creación de conocimiento

La Teoría de Creación de Conocimiento Organizacional (TCCO), fue inicialmente propuesta para explicar la generación de innovación. Según Nonaka y Von Krogh (2009) la TCCO explica cómo surgen las nuevas ideas en innovación, cómo las personas recurren a prácticas enriquecedoras y adquieren el conocimiento tácito de estas prácticas. “La teoría de creación de conocimiento organizacional tiene como objetivo explicar la creatividad, el cambio y la innovación de la organización” (Nonaka & Von Krogh, 2009). Dicho de otra manera, Nonaka sugiere que la TCCO sirve a dos propósitos: como base de prácticas sociales y como base para la innovación (Nonaka, 1991, 1994, 2001). Esta teoría sostiene que la innovación está en función de la creación y gestión de conocimiento; está asentada en la idea que el nuevo conocimiento es creado a partir de la interacción de objetividad y subjetividad y de conversión de conocimiento (Nonaka, Toyama & Hirata, 2008).

En consecuencia, la TCCO ve la organización como si fuera un proceso relacional donde el conocimiento no es un fenómeno estático, sino que cambia permanentemente por las interacciones. Para entender el conocimiento y la innovación es necesario comprender el proceso de interacción humana y de cambio (Nonaka, Toyama & Hirata, 2008, p.2). La TCCO propone el conocimiento como un proceso dinámico y como una construcción social y a la organización como una entidad dialéctica en activa relación con su ambiente (Nonaka, et. al 2003, 2005, 2008). La teoría concibe que la existencia de conocimiento, de innovación y de la organización misma no es independiente del ambiente y de sus interacciones permanentes con él.

De hecho, y como ya se dijo, el conocimiento emerge de las interacciones con otros (personas, grupos u organizaciones) y con el contexto. La relación con el contexto se caracteriza por la activa creación de cambio



más que por una acción pasiva frente a él (Nonaka, Toyama & Hirata, 2008), “las personas justifican la veracidad de sus creencias en función de sus interacciones con el mundo” (Nonaka & Von Krogh, 2009)). Así, en la visión del conocimiento como práctica social Nonaka & Von Krogh (2009) y Cook & Brown (1999) señalan que, el conocimiento nuevo y las formas novedosas de conocimiento se generan a través de la interacción entre la reflexión, la tematización y la experiencia dentro de la interacción contextualizada.

Por otra parte, La TCCO fue pensada inicialmente para innovaciones tecnológicas (Nonaka, 1994), por lo que utilizarla para un aporte significativo en IS implicaría ajustarla para un plano de lo social. Nishihara, Nonaka et. al. (2018) describen desde de la TCCO como se da la transformación del pueblo Kamikatsu en Japón a través de una transformación social. Lo anterior es susceptible de ser complementado por otras investigaciones empíricas que ayuden a profundizar en las interacciones de los actores que hacen parte del desarrollo de la IS. Por lo tanto, aunque esta teoría fue inicialmente planteada en términos de innovación tecnológica puede convenir para analizar y examinar la generación de IS. Se propone entonces a la TCCO como un lente efectivo para analizar teóricamente la resiliencia en la innovación y en un ámbito práctico lograr la promoción de IS.

Esta teoría permite abarcar el fenómeno complejo de la IS en relación con otros fenómenos procesuales y, además, desde este marco se le da relevancia a definir aspectos de dos dimensiones: ontológica y epistemológica. En términos de TCCO es necesario que se presente tanto la amplificación como una retroalimentación de conocimiento a través de la interacción entre las dos dimensiones de conocimiento para que se alcance una transformación social.

Con este marco se asume la IS como compleja. Se trata de procesos sociales que traen consigo todo lo subjetivo de lo social; a diferencia de



otros planteamientos que asumen la innovación social como un producto o una salida y otras que lo ven como un proceso iterativo pero con fases claras y fácilmente evidenciables (Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010). Para Nonaka y Takeuchi (1995) una condición que fomenta la espiral de conocimiento y el modelo SECI es la fluctuación y el caos creativo; si un actor "adopta una actitud abierta a las señales del ambiente, puede explotar la ambigüedad, la redundancia y el ruido de tales señales para mejorar su sistema de conocimiento". Entonces, bajo la propuesta que usa a la TCCO, la resiliencia como condición del entorno les da la capacidad a los actores de impactar y de transformar una situación cuando hay reflexión y conciencia en acción (Ilustración 1). Es decir, el caos funda con frecuencia quiebres en el interior de los actores. Cuando hay una capacidad de abstracción frente a las propias acciones, se reconsideran ideas, paradigmas e incluso principios fundamentales, a partir de lo cual se crea nuevo conocimiento. Aunque ellos hacen referencia a un caos intencionado, puede funcionar cuando hay crisis que surge de forma natural.

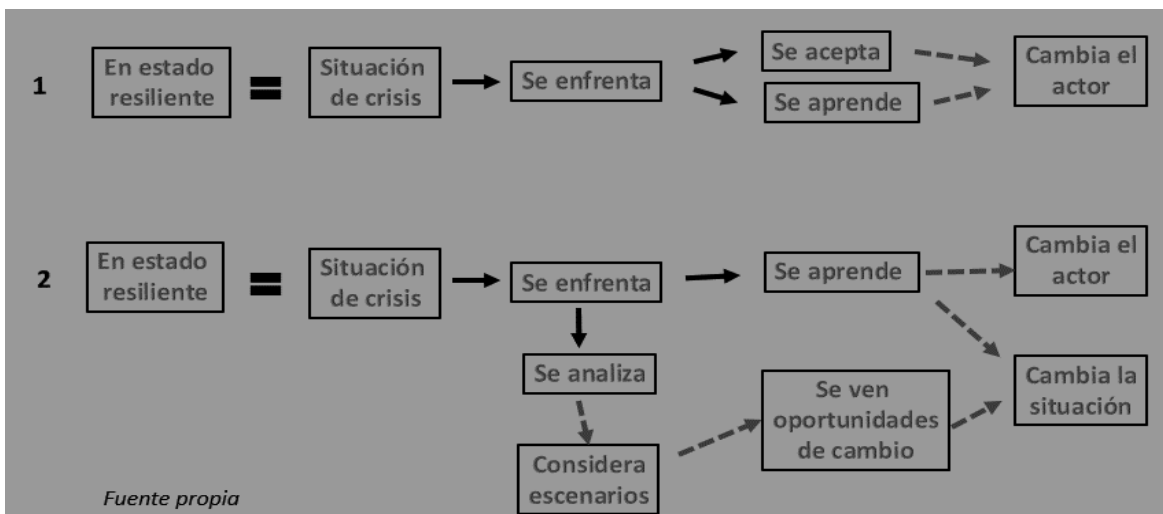


Ilustración 1 Creación de conocimiento con resiliencia. Fuente: propia

Conclusiones

Se ha tenido por principal objetivo en este trabajo dar luces acerca del estudio de la innovación social, buscando cada vez mayor comprensión teórica y conceptual del fenómeno, con el fin de apoyar la investigación futura. Se propuso para ello un marco teórico que tiene como principio el rol protagónico de la creación de conocimiento para observar la generación de innovación que afecte las dinámicas sociales. Este artículo buscó aportar a una apertura hacia nuevos linderos de exploración al usar una teoría aún no trabajada en la literatura de la innovación social. La Teoría de creación de conocimiento organizacional puede ser un lente interesante para interpretar la innovación social y luego para apoyarla y promoverla.

El proceso de emergencia y de instauración de una innovación social es un proceso de creación de conocimiento per se. Para ello, los actores logran acuerdos de conocimiento, los diseminan y de allí surge un conocimiento particular que les permite construir la IS.

Desde lo que se propone aquí, se prima una observación del conocimiento como motor del proceso de la IS, que se crea cuando existen las condiciones para ello, entre ellas elementos fuertes de resiliencia. La innovación social está en función del conocimiento existente pero también del que se puede crear, es decir, de conocimiento emergente. Saber cómo se crea y cómo se puede tratar es importante para la innovación social como campo de investigación y de práctica.

La base de esta idea es que el nuevo conocimiento surge a partir de la interacción entre actores y conocimiento explícito y tácito. Sin desconocer otros paradigmas usados en el campo, si se pensara desde esta perspectiva, se podrían "sembrar" elementos de la teoría, por ejemplo, un Ba apropiado o asumir un liderazgo con características de phronesis,

para obtener más y mejores interacciones que podrían generar nuevas innovaciones sociales y resiliencia más sólida. La intención es también tener un enfoque social, señalando lo que se puede lograr cuando se pone en acción la capacidad humana para soportar y transformarse ante el caos. Esto lleva a sugerir una mayor investigación y práctica y por lo tanto un espacio de desarrollo futuro para la investigación de las autoras.

Referencias

- Arafah, Y., & Winarso, H. (2017). Redefining smart city concept with resilience approach. *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*(Vol. 70, No. 1, p. 012065). IOP Publishing.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9-21.
- Grotberg, E (1995) "A Guide to Promoting Resilience in Children: Strengthening the Human Spirit" *Early Childhood Development: Practice and Reflections*. Number 8. *Bernard Van Leer Foundatio006E*.
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., & Kaletka, C. (2014). Theoretical Approaches to Social Innovation - A Critical Literature Review. A deliverable of the project: 'Social Innovation: Driving Force of Social Change' (SI-DRIVE). *Dortmund: Sozialforschungsstelle*
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social innovation. *Concepts, Research Fields, and International Trends*. *Dortmund: Sozialforschungstelle Dortmund*.

Knight, C., Hardy, S., & Knight, B. A. (2013). Social innovation, resilience and the higher degree research experience. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 1, 1-15.

Luthar, S. S. (2006). Resilience in development: A synthesis of research across five decades.

Moore ML., Westley F.R., Tjornbo O., Holroyd C. (2012) The Loop, the Lens, and the Lesson: Using Resilience Theory to Examine Public Policy and Social Innovation. In: Nicholls A., Murdock A. (eds) Social Innovation. Palgrave Macmillan, London

Moulaert, F. (2000/2002) Integrated Area Development in European Cities. *Oxford: Oxford University Press*.

Moulaert, F., Swyngedouw, E. and Rodriguez, A. (2003) The Globalized City. *Oxford: Oxford University Press*.

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. and González, S. (2005) 'Towards Alternative Model(s) of Local Innovation', *Urban Studies* 11: 1969-90.

Moulaert, F., Martinelli, F., González, S., & Swyngedouw, E. (2007). Introduction: social innovation and governance in European cities: urban development between path dependency and radical innovation.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). The open book of social innovation. London: National endowment for science, technology and the art.

Nishihara, A. H., Matsunaga, M., Nonaka, I., & Yokomichi, K. Knowledge Creation in Community Development.



- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm. Springer.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*, 41(1-2), 127-150.
- Norwood R. Hanson, "Observación", En: Patterns of Discovery. An Inquiry into the conceptual foundations of science, Cambridge: *Cambridge University Press*, 1958.
- Popadiuk, S. Choo, W (2006) Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?
- Revilla, J., Martín, P., Castro, C. (2016). Resiliencia y acción social: la construcción cultural y colectiva del afrontamiento de la crisis económica.
- Szijarto, B., Milley, P., Svensson, K., & Cousins, J. B. (2018). On the evaluation of social innovations and social enterprises: Recognizing and integrating two solitudes in the empirical knowledge base. *Evaluation and program planning*, 66, 20-32.
- Neumeier, (2012) Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? — Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research, *Sociol. Rural.* 52 48–69.

- Ungar, M. (2008). Resilience across cultures. *The British Journal of Social Work*, 38(2), 218-235.
- Van der Have, R. P., & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies?. *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.
- Villa, L., & Melo, J. (2015). Panorama actual de la innovación social en Colombia. *Inter-American Development Bank*.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *Innovation Journal*, 15(2).
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and Methods*. Sage publications.



Sentidos atribuidos al trabajo

Un estudio sobre las generaciones 'X' y 'Y', en una empresa de servicios de Medellín

Lucía Paola Corredor G.¹
Ana Isabel Páramo U.²
Johnny Javier Orejuela G.³

Resumen:

Objetivo. Caracterizar los sentidos atribuidos al trabajo de un grupo de trabajadores pertenecientes a las generaciones X y Y de una empresa del sector de servicios de la ciudad de Medellín. En el *Marco de Referencias Conceptuales*, se plantea el concepto de trabajo como fenómeno psicosocial y el concepto de sentido atribuido al trabajo, teniendo en cuenta las variables de sentido que son la representación, normas sociales, valoraciones, metas y preferencias en el trabajo, específicamente en el contexto de la descripción de generaciones y a lo que se propone como generación X y generación Y. En el *Método*. Se hace un estudio cualitativo- descriptivo, en el que se realizaron entrevistas semiestructuradas a diez trabajadores de una empresa del sector de servicios de la ciudad de Medellín, quienes se encuentran entre las generaciones X y Y. Los *Resultados* obtenidos permiten comprender que

¹ Psicóloga Universidad CES, Magíster en Desarrollo Humano Organizacional Universidad EAFIT. Correo: icorred1@eafit.edu.co

² Administradora de Negocios, Magíster en Desarrollo Humano Organizacional Universidad EAFIT. Correo: aparamo@eafit.edu.co

³ Doctor en Psicología social del trabajo, Universidad de Sao Paulo, Profesor Titular Programa Psicología. Universidad Eafit. Correo: jorejue2@eafit.edu.co

esas generaciones tienen similitudes y diferencias en el sentido que atribuyen al trabajo, principalmente en la representación y en la valoración del trabajo. La construcción del sentido atribuido al trabajo está definida por el entorno al que los sujetos pertenecen, su representación familiar y social. Está orientada por la valoración que le otorguen y por las metas y preferencias que tenga cada uno frente al trabajo. En las *Conclusiones* se anota que el sentido atribuido al trabajo ha tenido cambios, debido a que la centralidad del trabajo en la vida del ser humano se ha modificado en las nuevas generaciones; en la actualidad es considerado como un complemento de la vida, no como una parte fundamental.

Palabras clave: *Sentido atribuido al trabajo, trabajo, generaciones, generación Y, generación X.*

Introducción

El capitalismo, la acumulación flexible, la globalización y la tecnología han traído consigo cambios en la forma en la que los trabajadores sienten y viven el trabajo. Lo anterior ha hecho que las empresas se enfrenten a nuevos retos en su gestión debido a las diferencias entre cada una de las generaciones. Esta investigación se basa específicamente en la generación X y Y, identificando las diferencias en la representación que se tiene sobre el trabajo, las normas sociales, las valoraciones atribuidas en sus metas y preferencias, de acuerdo con experiencias de diversos participantes del entorno empresarial y a la misma dinámica laboral actual.

Las diferencias están marcadas por aspectos culturales, sociales y económicos de las personas que hacen parte de estas generaciones, lo que representa como principal hipótesis que existen distintas formas de pensar y de actuar frente al trabajo. A su vez, esta población representa la mayor parte de los actores del mundo laboral.

Esta investigación es un estudio de caso de una empresa del sector de servicios de la ciudad de Medellín, con un enfoque cualitativo descriptivo. Inicialmente se realizó un estado del arte y una revisión teórica de los conceptos básicos de la investigación tales como: generación, trabajo y sentido atribuido al trabajo. La información se recopiló por medio de entrevistas semi-estructuradas individuales a 10 empleados. Se realizó un análisis y discusión de los resultados y finalmente se realizaron las conclusiones encontradas en el estudio.

El propósito de esta investigación es identificar las posibles diferencias que existen entre la generación X & Y, para enfocar las estrategias, actividades y procesos de gestión humana, apuntando a los sentidos y expectativas sobre el trabajo de cada empleado.

La fuerza laboral está constituida actualmente, por diferentes grupos generacionales, que ingresan constantemente a la empresa e interactúan entre sí. Esto quiere decir que en un contexto empresarial están encontrándose por lo menos cuatro grupos distintos de generaciones, con edades diversas, con momentos históricos distintos, formas de pensar y posiblemente ideas similares y/o contradictorias en la forma de ver el trabajo y desenvolverse en el ámbito laboral.

Particularmente en la ciudad de Medellín, estos grupos generacionales tienen características propias del entorno al cual pertenecen, se identifica que las empresas están preocupadas por investigar y reconocer estas nuevas generaciones que están ingresando al mercado laboral, sin embargo, en la literatura revisada, es poco lo que se encuentra sobre caracterización de estas poblaciones en cuanto a la noción y significado de trabajo.

Con un marco de referencia de los grupos generacionales, particularmente en el contexto de ciudad, las áreas de gestión humana, enfocarían sus

estrategias y actividades de forma que reconozcan la diversidad de trabajadores que interactúan y se desarrollan en las empresas. Por esta razón surge el interés de investigar *¿cuáles son los sentidos atribuidos al trabajo de un grupo de trabajadores pertenecientes a la generación X y Y de una empresa del sector de servicio de la ciudad de Medellín?*

Trabajo.

Es necesario retomar la mirada sobre la concepción de trabajo desde la Psicología social y la Psicología del trabajo. Esta última se define como “el estudio de las conductas y las experiencias de las personas desde una perspectiva individual, interpersonal-grupal y organizacional-social en contextos relacionados con el trabajo.” (Blanch, 2007, p.3)

Esta mirada propone definir al trabajo como:

Conjunto de actividades humanas, retribuidas o no, de carácter productivo y creativo que, mediante el uso de técnicas, instrumentos, materias, o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En dicha actividad, la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social (Blanch citando a Peiró, 1996, p.87).

Incluso, se complementa esta definición, con un aporte desde Schvarstein & Leopold (2005), el cual señala que “el trabajo es una instancia primordial de la relación entre el individuo y la sociedad, además de ser un soporte fundamental de la propia identidad” (p.53).

Por esta razón, más que una acción producto de la condición humana o, aún más que solo un medio de producción del sistema capitalista, el trabajo es una actividad que propicia el desarrollo del sujeto y le permite interactuar con los demás, pero que a su vez tiene implicaciones en la salud física, emocional y psíquica de quienes lo realizan. Es por esta razón

que es relevante revisar desde el punto de vista psicosocial, que

El trabajo, se ha convertido en una actividad enajenada y enajenante, además de ser una fuente generadora de enfermedades y alteraciones psíquicas (...) esto tiene que ver no solo con lo que se hace en el trabajo, sino fundamentalmente, con cómo se hace, y en ello se implican dos procesos que son fundamentales: la organización y la división del trabajo (Rocha, 2006, p.56).

Cabe mencionar que el sujeto de estudio de la presente investigación es un trabajador que hace parte de una organización social, específicamente de una empresa que posee capital privado. Lo anterior con el fin de aclarar y abordar la idea de trabajo desde una mirada moderna, que abarque el cambio generado a través de los años a la concepción del trabajo. En esa línea, Dominique Méda (2007) define el trabajo como:

El fundamento del orden social y determina ampliamente el lugar de los individuos en la sociedad. Es el principal medio de subsistencia y ocupa una parte esencial de la vida de los individuos. Trabajar es una norma, un "hecho social total" (p.17).

Sin embargo, este concepto ha tenido transformaciones significativas, lo que implica reformar y repensar el trabajo, de tal manera que esté acorde con el momento histórico, social y económico, y con las características y preferencias de estas nuevas sociedades del trabajo. Por lo anterior, Méda concluye que en la actualidad el trabajo se concibe de tres formas: *a) como factor de producción, b) como esencia del hombre y c) como sistema de retribución de los ingresos, de los derechos y de las protecciones.* (2007, p.24).

Generaciones.

Para comprender los grupos de trabajadores abordados en esta

investigación, es necesario, entender en qué paradigma de la ciencia se encuentra el concepto que los incluye, por lo que desde la historia se utilizará el concepto de generación que aborda Marías (1949), el cual define generación como un grupo de individuos que representa una cohorte determinada por edades similares, que se encuentra en un mismo rango de fechas establecido y que a su vez comparte las mismas características históricas y sociales de la época.

En concordancia con esta definición, es importante hacer referencia a la unión entre dos conceptos que definen una generación, el tiempo y la historia, es por esta razón que Leccardi & Feixa (2011) mencionan que esta conexión entre ellos hace que la historia sea capaz de unificar el tiempo y a su vez, sea capaz de interpretarlo como uno solo, unificado. Cabe mencionar que "lo que configura una generación no es compartir la fecha de nacimiento, -la *situación de la generación*, que es algo «solamente potencial»- sino esa parte del proceso histórico que los jóvenes de igual edad-clase comparten (la generación en sí)" (Leccardi & Feixa citando a Mannheim, 2011, p.17).

Por otro lado, para las ciencias sociales, específicamente, una generación incluye la identidad propia de cada una de las cohortes. Por lo que para Leccardi & Feixa, citando a Abrams (2011):

Una generación en el sentido sociológico es el período de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles. De la misma forma, las nuevas generaciones crean nuevas identidades y nuevas posibilidades de acción. Por lo tanto, las generaciones sociológicas no se siguen las unas a las otras sobre la base de una cadencia temporal reconocible establecida por una sucesión de generaciones biológicas (p.18).

No obstante, se tomará una postura diferente respecto a este concepto y

pertinente al objeto de investigación, se pretende aclarar y proponer que la definición de una generación va más allá de un tiempo y edad, una generación se distingue de otra, por la representación que tiene cada uno referente al mundo, para el presente estudio, el sentido y representación que le atribuyen al trabajo.

Luego de dar un primer acercamiento a la teoría sobre generación desde varias posiciones, se propone mencionar a los sujetos de esta investigación en concordancia con la generación en la que se encuentran:

En primer lugar, se encuentra la llamada Generación X, según Chirinos (2009) contempla los años de 1961 a 1980, citando al modelo de Strauss y Howe, menciona que esta generación es de arquetipo nómada. Además, la autora describe a esta generación como sujetos independientes, orientados a resultados, muy pragmáticos y leales con la empresa, no se intimidan con la autoridad y siguen políticas corporativas. La generación X valora la libertad, el crecimiento profesional y presentan una mayor orientación al yo (Kowske, B., Rash, R. & Wiley, J., 2010).

Si bien existen algunos autores quienes encuentran generalidades en la descripción, como el caso de Chirinos, no es muy frecuente encontrar definición y características de esta generación en la revisión de literatura, teniendo en cuenta que en la última década se ha enfatizado en la necesidad de reconocer e interpretar la nueva generación que está ingresando a las empresas, esta última ha generado mayores cambios en las formas de entender trabajo y cuestionamientos en lo que esperan de ellas, como se describe en la siguiente revisión teórica.

En cuanto a la Generación Y, se ha enfrentado a diferentes cambios sociales, como el aumento de familias monoparentales, múltiples tiroteos en las escuelas, video juegos violentos, *reality shows*, introducción de la información rápida y sin fin mediante el uso de computadores y celulares.

Los días de espera para una carta, e ir a la biblioteca y buscar en enciclopedias, no ha sido experimentado por esta generación. Esperan resultados inmediatos y esto los ha llevado a una vida de gratificación instantánea, también han experimentado inseguridades financieras por los recortes de personal que han observado de sus padres y las tensiones en la economía mundial (Seaton & Boyd, 2007). Esto da cuenta la importancia de estudiar el contexto, debido a que estas formas de pensar son enriquecidas por sus propias vivencias.

Esta generación está menos dispuesta a sacrificar su estilo de vida personal y profesional, sus integrantes van perdiendo la fidelidad a las organizaciones, y han sido descritos como individualistas y desconfiados con respecto a las organizaciones (Seaton & Boyd, 2007).

Adicionalmente, a la generación Y se le han asignado diferentes nombres dependiendo del enfoque del autor, Prensky (citado por Cabra y Marciales, 2009) mencionan *nativos digitales*, Tapscott (citado por Cabra y Marciales, 2009) habla de "la generación Net, Howe y Strauss (citado por Cabra y Marciales, 2009) utilizan el término *millennials*,

Sentido atribuido al trabajo.

Según Vygotsky, citado por González, existe un "sistema dinámico de significados que constituye una unidad de los procesos afectivos e intelectuales. Esta primera definición de este autor, permitió más adelante descubrir que ese "sistema dinámico de significados" era para él un "sistema dinámico de sentidos", proponiendo que tanto la palabra, como el lenguaje tiene un sentido, no es la palabra en sí misma, si no lo que ella expresa, por lo tanto, cada palabra de la frase, cada frase del párrafo y cada párrafo de del libro, tienen a su vez un sentido cargado de emociones y de afectos. (2009)

Por lo tanto, para definir la variable general y categoría principal del presente estudio se acoge la siguiente definición:



El sentido personal representa el reflejo individualizado del mundo, que incluye la relación de la personalidad con aquellos objetos a través de los cuales se desarrolla su actividad y su comunicación. Las más diversas manifestaciones de la cultura, y más ampliamente de las relaciones sociales, asimiladas por el sujeto en el proceso de interiorización de las normas sociales, los conceptos, roles, valores e ideas percibidos por él en los actos y acciones de otras personas, pueden adquirir para él sentido personal, transformándose en "significados para mí". (Vygotsky citado por González, 2009, p. 248)

A su vez, este conjunto de significados, refiriéndose específicamente al trabajo, pueden analizarse desde varios enfoques, según Del Carpio et al (2014), citando a Salanova, Gracia y Peiró, se describen cinco enfoques: a) *significado del trabajo y motivación laboral*, b) *significado del trabajo y representaciones sociales*, c) *significado del trabajo y experiencias laborales*, d) *significado del trabajo y características de personalidad* y e) *significado del trabajo y factores personales y experienciales*.

Para el presente estudio, estos enfoques sobre significados del trabajo, complementan y dan apertura al concepto general utilizado para este estudio, por lo cual se propone que el significado del trabajo es entendido como el conjunto de creencias y valores que se relacionan con el trabajo, los cuales desarrollan las personas y los grupos, influidos por diversas instituciones sociales, este conjunto de creencias y valores, está sujeto a las modificaciones por cambios en las representaciones y experiencias laborales y personales que viven estas personas y grupos mencionados (Del Carpio et al, 2014), (Ruiz Quintanilla, 1991).

Es importante aclarar que, para el caso particular de este estudio se utiliza el concepto de sentido atribuido al trabajo y no el de significado del trabajo, encontrado en algunas investigaciones y del que se desprende la traducción del estudio referenciado para esta investigación (*Meaning Of Work, 1987*), los investigadores consideran que el segundo concepto se encuentra contemplado en el primero según la definición anteriormente

mencionada por González, por lo cual se prefiere enfocar el sentido atribuido al trabajo.

Para desarrollar el concepto de sentido y significado del trabajo, se toma como referente principal, los estudios del MOW en el año 1987, los cuales encontraron tres variables principales que describen este sentido: *la representación sobre el trabajo, las normas sociales asociadas al trabajo, la valoración sobre el trabajo y las metas y preferencias.*

Los investigadores consideran que esta división en variables o subcategorías de la categoría central, es pertinente, evidenciando que éstas se relacionan entre sí en un orden establecido propuesto en el estudio, de tal manera que permite comprender el sentido atribuido al trabajo, desde el origen subjetivo (la representación) pasando por su acción colectiva (las normas sociales), para luego generar una posición entorno a las experiencias personales y laborales y a la situación histórica (valoración) y por último, luego de estos tres pasos anteriores, se concluye un deseo y una elección acorde a este sentido que se le atribuye (metas y preferencias).

La primera variable es la representación del trabajo, la cual se define como "la identificación con el trabajo, la implicación con el empleo y la adopción de la actividad laboral como modo de autoexpresión personal" (Orejuela & Ramírez citando a Blanch, 2011)

Según Wagner & Hayes (2011), el concepto de representación tiene tres enfoques, el primero como un *sistema de conocimiento individual*, el segundo enfoque es el *discurso social*, el cual afirma que las ideas sociales emergen cuando las personas discuten e intercambian pensamientos. Es por esta razón que la representación social es un proceso el cual da origen y cambio a las descripciones de las cosas en los grupos sociales (2011) y el tercer enfoque se denomina la *macro-reducción*, el cual es la unión de

los dos enfoques anteriores, por esta razón el concepto de representación relaciona el análisis individual y social. Adicional a esto, los autores plantean que estas representaciones guían los procesos del individuo en la manera como interpretan y entienden el mundo social y natural (2011).

La segunda variable son las normas sociales atribuidas al trabajo, definida como "una regularidad en el comportamiento fruto de la adaptación de cada individuo al entorno conformado por el grupo" (Linares, 2007, p. 133). Para que exista regularidad en la norma es necesaria la sanción, esto con el fin de que la conducta del individuo (positiva o negativa), tengan consecuencias sobre el bienestar de un grupo (2007).

Las definiciones anteriores complementan el concepto de normas sociales descrito por el MOW, el cual afirma que se relacionan con los derechos y los deberes que como trabajador se adquieren, los deberes o normas relativas a la obligación interna y el compromiso que adquiere con la organización, y los derechos que se obtienen como trabajador tales como, justicia, relaciones entre jefe y trabajador y los resultados esperados. (Da Rosa et al, citando a Ruiz-Quintanilla & Claes, 2010)

La tercera variable encontrada en el estudio del MOW, se enfoca en dos elementos distintivos que son la valoración del trabajo, la cual incluye factores como el prestigio, estatus, valores y percepciones al trabajar y las metas y preferencias que se refieren a los incentivos, resultados esperados y reconocimientos en el lugar de trabajo. (Da Rosa et al, citando a Ruiz-Quintanilla & Claes, 2010) Para el presente estudio esta variable se dividirá en dos categorías, esto con el fin de profundizar de manera más acertada en cada una de ellas, teniendo como premisa que posiblemente una conlleve a la otra para definir el sentido.

La valoración sobre el trabajo, se refiere a los valores y a los juicios generados por la creación de representaciones sociales sobre el trabajo.

Teniendo en cuenta la definición sobre la variable representación, se complementa el concepto de valor según Márquez, Friemel & Rouquette (2005) como:

Los valores son orientaciones ideológicas que estructuran las representaciones sociales y que organizan las prácticas sociales entre individuos y grupos. El sistema de valores marca profundamente los posicionamientos de identidad tanto en los individuos como en los grupos. Se puede pensar, en efecto, que una de las funciones centrales del sistema de valores sociales es permitir a los individuos situarse, en tanto personas, con el fin de desempeñar los roles en un escenario donde sus universos de referencia serán representados en función de reglas precisas (p 21).

La cuarta variable son las metas y preferencias en el trabajo, Molina (2000) menciona que "las metas incitan a la gente a hacer un mayor esfuerzo, centrar la atención, desarrollar estrategias y persistir frente al fracaso (...). El nivel de la meta y el compromiso que se tenga con esta, aumentan el esfuerzo empleado en alcanzarla y la persistencia para enfrentar los obstáculos y el fracaso ". (p. 23-24)

Las personas eligen las metas basadas en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones, la búsqueda de metas hace parte central del proceso de la vida misma. (Molina citando a Mitchell, 2000)

Esta revisión inicial, ha permitido tener una mayor claridad en las variables elegidas para esta investigación, si bien los investigadores encontraron en la revisión teórica, que el concepto de sentido atribuido al trabajo podría abarcar variables adicionales, como por ejemplo la *centralidad en el trabajo*, definida por el MOW como el grado de importancia que las personas le otorgan al trabajo en las dimensiones de su vida.

Método

Tipo de estudio

La investigación que se llevó a cabo es de tipo cualitativo descriptivo. En referencia con el tiempo es un estudio transversal, y tipo de diseño es un estudio de caso.

Sujetos

La investigación se realizó con un grupo de 10 personas, cinco de la generación X, nacidas entre el año 1965 a 1979 y cinco de la generación Y, personas nacidas entre el año 1980 a 1995, trabajadores con más de un año de antigüedad en una empresa del sector de servicios, que residen en Medellín o en los municipios cercanos. Se eligieron estas personas con la intención de identificar las posibles diferencias que existen entre estos dos grupos de edades, teniendo en cuenta el cargo que ocupan y los distintos niveles de formación académica tales como bachiller, técnico, tecnólogo y educación superior.

Instrumento

La recolección de información se hizo por medio de una entrevista estructurada para realizar un análisis de los hallazgos encontrados. Se tuvo en cuenta las siguientes categorías de rastreo para identificar el sentido atribuido al trabajo de estas generaciones: *Representación del trabajo, normas sociales asociadas al trabajo, valoración atribuida al trabajo y metas y preferencias atribuidas al trabajo*. Adicionalmente se solicitan datos del cargo que ocupa, formación académica y nivel socioeconómico, con el fin de caracterizar al grupo de participantes.

Procedimiento

Una primera etapa de contextualización en la cual, se realizó una revisión

teórica, conceptual y contextual para la construcción del estado del arte y el marco de referencia conceptual. Luego, una etapa de trabajo de campo la cual inició con el diseño del instrumento basado en las categorías de rastreo, posteriormente se hizo un pilotaje del instrumento con unos sujetos con características similares a los participantes con el fin de verificar la claridad y la pertinencia en las preguntas construidas. Por último, se llevaron a cabo las entrevistas con el grupo de sujetos participantes. Para finalizar, una etapa de análisis y discusión de los resultados: se hizo un análisis del contenido de las entrevistas hechas para comprender e interpretar los resultados según las categorías asociadas.

Análisis de los resultados

Representación sobre el trabajo

Representación sobre el trabajo para la Generación X

Se representa el trabajo como una parte fundamental en la vida de las personas, como menciona el sujeto 1 es *"todo, porque yo soy cabeza de familia"*. Como menciona el sujeto 6: *"El trabajo es hacer lo que a uno le gusta"*.

Los sujetos entrevistados de esta generación perciben la cultura paisa como aguerrida, con pujanza, los paisas tienden a trabajar duro, son colaborativos, verracos y emprendedores. *"Echados pa'lante, el antioqueño no se vara,"* menciona el sujeto 9.

Representación sobre el trabajo para la Generación Y

Los sujetos entrevistados de la generación Y, mencionan que *"es un complemento de la vida el trabajo (...) un camino o un puente para conseguir muchas cosas que quiero como profesional y muchas cosas que quiero en lo personal"*, menciona el sujeto 2. *"Para mi trabajo lo asocio*

más a algo que uno realmente le pueda gustar y te paguen por ello (...) es un conjunto de acciones, actividades y conocimientos que tu aportas para llegar a un fin" menciona el sujeto 3.

El trabajo ideal es un trabajo *"que me permita conciliar mi vida familiar, mi vida personal y mi vida laboral"* menciona el sujeto 2. El trabajo ideal sería *"construir algún proyecto, una idea, una herramienta de mejoramiento"* menciona el sujeto 3.

Estos sujetos de la generación Y mencionan, que la cultura paisa representa el trabajo de la siguiente manera: *"Estamos muy arraigados a eso, de que hay que matarse, para ver a Dios hay que sufrir, me tengo que quedar, me tengo que trasnochar, tengo que esforzarme, tengo que demostrar que yo puedo con el trabajo de 10"*, dice el sujeto 2. Además, en la cultura paisa *"toda la vida de una persona va en torno al trabajo, entonces es como eso, pero para mí la vida es una cosa y el trabajo es otra totalmente diferente"* menciona el sujeto 3

Los sujetos entrevistados de la generación Y, manifiestan que para la familia el trabajo significa esfuerzo, *"es muy tradicional, pues es como el hombre cabeza de familia que trabajó veinticinco años en una compañía, dio todo, le dio sus casas, su trabajo"* menciona el sujeto 3. Por otro lado, el sujeto 4 menciona que el trabajo *"en mi familia todo, pues siempre como que nos han mostrado, que el trabajo es como esa forma que le permite a uno conseguir lo que quiere"*. En concordancia, el sujeto 8 piensa que *"el trabajo para mi familia es demasiado importante porque gracias a esto pues han sacado a su familia adelante"*.

Normas sociales atribuidas al trabajo

Normas sociales atribuidas al trabajo para la Generación X

Para los sujetos entrevistados de esta generación, los derechos a destacar

para el trabajador son el respeto, confianza en el criterio, la comunicación, condiciones claras, remuneración acorde a las condiciones pactadas y de forma puntual, trato digno y justo, seguridad social para asegurar la vejez, beneficios, importancia del ser humano, no como un objeto.

En cuanto a deberes, la integridad, la transparencia, el cumplimiento de la tarea asignada y el contrato sin violentar su ser, ir en la misma línea del jefe y compartir el mismo principio, ser responsable, puntual, no abusar de la confianza ni la lealtad.

“El compromiso se lleva en la sangre, es como una entrega, de que a ti te encomiendan una tarea y se tiene que terminar de la mejor manera y siempre, siempre dar lo mejor de ti, ponerle todo, todo tu empeño para que eso salga, sin importar lo que sea” menciona el sujeto 10; por otro lado el compromiso para el sujeto 1 *“significa cumplir lo que se prometió en ambas partes”*.

Los sujetos entrevistados de esta generación, esperan del jefe una instrucción oportuna, comprensión, solución, gestión de recursos, claridad en la tarea, unidad de propósito, empatía, buen trato, confianza, buena comunicación, respeto, *“al menos poderse sentar con el jefe y planear, estructurar o sacar unas ideas para poder solucionar un problema que se tiene o mejorar alguna situación”* menciona el sujeto 5. Para fortalecer las relaciones laborales, se considera necesario el respeto, la integridad, la comunicación, la tolerancia, la puntualidad, claridad, confianza, honrar los acuerdos y una relación cercana con las personas. Por el contrario, lo que debilita las relaciones laborales es el irrespeto, la comunicación no asertiva, el mal ambiente, no sentirse bien en el sitio donde se está trabajando, la gente relajada, no confiar en un trabajador.

La relación laboral con los compañeros se basa en la confianza, si se tiene respeto, comprensión, solidaridad y empatía, si se tiene unidad de

propósito. En cuanto a la relevancia del tiempo de duración en una empresa, se quedarían mucho tiempo, como menciona el sujeto 1: *"porque se ama lo que se hace"*; si se llegan a pensionar y se les permite trabajar, se quedan trabajando, de lo contrario se generará temor a anularse, a olvidar lo aprendido en tanto tiempo. No tienen medida de tiempo, hasta que se pueda y los dejen, *"si es posible estar en la empresa por un buen tiempo, desde que se esté amañado"* menciona el sujeto 10; para ellos lo más importante es la estabilidad y *"si se está contento, se tienen oportunidades, no hay tiempo"* menciona nuevamente el sujeto 10.

Normas sociales atribuidas al trabajo para la Generación Y

Para los sujetos entrevistados de la generación Y, el trabajador tiene derecho a: tener vida personal. *"Tiene derecho a ser una persona"* menciona el sujeto 2. *"Al menos el buen trato y una remuneración justa (...) Que la empresa garantice unas condiciones para que la gente venga contenta al trabajo"* menciona el sujeto 3. El respeto hacia el trabajador con lo pactado, hacia la persona, *"respetar las labores para las cuales fue contratado y si en algún momento eso va a ser modificado pues que se lo comuniquen"* menciona el sujeto 4. Es primordial para ellos tener buenas herramientas y espacios de trabajo, las prestaciones sociales, las buenas relaciones y un horario flexible.

Además, para ellos es un derecho importante tener vida personal, el trato, no dejar a un lado lo ético y que no quiten los beneficios. Un trabajo digno es aquel que no atente contra la persona, se considera que el salario sea el mismo que el mercado ofrezca para el cargo que se va a desempeñar y un buen ambiente.

En cuanto a los deberes, es primordial entender y responder por su alcance, cumplir con sus responsabilidades, sus tareas, cuidar las instalaciones, y el buen nombre de la empresa. Para esta generación el

compromiso significa responder por algo que se aceptó, va ligado a la responsabilidad, hacer la tarea bien, a gusto, esforzarse para entregar bien las cosas, es la parte fundamental de un empleado.

Los líderes son de los factores más importantes que se tienen en el trabajo, *“porque también soy fiel creyente de que uno empieza a adoptar patrones de comportamiento de quién los lidera, que no se convierta en jefe sino en líder, porque para mí jefe cualquiera puede ser, por cargo o por lo que sea, pero un líder es ese mentor que va a decir cómo hacer mejor las cosas o excelente lo hiciste supremamente bien”*, menciona el sujeto 3. Esta generación prefiere *“que no sea como el jefe de la tarea sino el jefe o el líder que involucra a su grupo para lograr los objetivos”*, menciona el sujeto 4. Además *“que no esté encima de uno como bueno ya entregó esto”* menciona el sujeto 8 haciendo referencia a la supervisión en el trabajo.

Los aspectos que fortalecen una relación laboral son el reconocimiento al esfuerzo, la relación con las personas, la inclusión, la confianza, la comunicación, la responsabilidad, la calidad y el compromiso, el respeto, el buen trato. Los factores que debilitan la relación laboral es el abuso, que sea autoritario, si no hay buena comunicación nunca va a fluir, si no hay respeto.

“La relación con los compañeros es demasiado importante para uno llegar como tranquilo a trabajar” menciona el sujeto 8.

En cuanto al tiempo en años para quedarse en una empresa, algunos sujetos de la generación Y, expresan que no hay tiempo, que no hay años. Como menciona el sujeto 2 *“yo creo que hay experiencias muy cortas y muy enriquecedoras, hay experiencias muy largas y muy agotadoras, y que no te ayudan a desarrollarte, yo creo que el tiempo está es en que cuando ya sientas que no estás teniendo ese trabajo ideal”*. Además, el

sujeto 7 menciona *“depende de cómo vea el crecimiento dentro de la misma empresa, cómo se vaya desarrollando profesionalmente, puede que sean diez años, veinte años o que sean treinta años, pero siempre y cuando uno no se sienta estancado”*.

Por otro lado, otros sujetos mencionan que es muy variable, *“cuando uno llega a una empresa uno si espera tener estabilidad, pues al menos yo espero como encontrar estabilidad en un trabajo, pero hay cosas con las que uno no puede como de alguna manera negociar”* menciona el sujeto 4. Por último, el sujeto 8 menciona *“pienso yo que son cinco años pues, ya uno piensa, ya hice lo que tenía que hacer, lo que pensé hacer, ya lo hice”*.

Valoración del trabajo

Valoración del trabajo para la Generación X

A los sujetos de la generación X les gusta ganar dinero en el trabajo, sacarle provecho a la profesión, saber que son útiles y pueden contribuir compartiendo y transmitiendo sus conocimientos, estar activos y estar en comunicación. Como experiencias positivas mencionan que es *“cuando se hace una cosa muy bien hecha por primera vez, cuando se hace algo que le sirve a varias personas, (...) cuando después de años las cosas que hicieron todavía funcionan”*. Otra experiencia positiva, mencionada por el sujeto 5 *“el trabajo no segrega lo personal ni lo familiar, realmente tiene que ser muy buen complemento, (...) si se está bien en el trabajo te vas a portar bien en lo familiar y viceversa”*. El sujeto 10 menciona que *“en la vida no se hace siempre lo que se quiere, cuando se meten y le ponen ganas, y le ponen todo, esto te puede abrir puertas para muchas cosas”*.

Le modificarían a su trabajo, las falencias a nivel de comunicación, el salario, el espacio físico. El sujeto 9 menciona que *“uno con las sardinas*

como que no se entiende también, yo ya tengo unas creencias que se hacen las cosas de tal forma, y ellas dicen que eso no tiene importancia, yo tengo una forma de pensar, yo tengo otra forma de pensar, a veces uno se tiene que acomodar piensan ellas, a veces no, ahí es donde a veces hay los choques". "Muchas veces las cosas tienen que salir a la carrera y eso es a veces como desesperante y cuando depende de tanta gente no tiene el control de todo, por más que uno estructure, por más reuniones que haga" menciona el sujeto 10.

A los sujetos de la generación X, no les gusta del trabajo las personas desagradecidas, sin embargo, mencionan que no les molesta trabajar, que les gusta mucho trabajar, incluso salen de la empresa a seguir trabajando por fuera. *"Hay veces que a uno le toca hacer cosas que no le gusta, pero eso es parte del trabajo, todos los días yo digo, gracias Dios tengo trabajo, que delicia y me encanta lo que hago"* menciona el sujeto 10.

En cuanto a experiencias negativas, el sujeto 5 manifiesta lo siguiente *"yo sentía que la gente perdía mucho tiempo, y decía ¿y por qué tiene que tardarse tres días, si yo sé que eso se hace en cuatro horas?, (...) entonces cómo yo transmito ese mensaje sin violentar al otro, sin que el otro lo perciba"*.

Para esta generación los valores más representativos de un trabajador son: la confidencialidad, el respeto, respetar las jerarquías, disciplina, lo conductual y la normativa, confianza, honestidad, responsabilidad, sentido de pertenencia, compañerismo y honradez.

Valoración del trabajo para la Generación Y

Para los sujetos entrevistados de la generación Y, lo que les gusta de trabajar es relacionarse con las personas, aprender, ayudar, entender cómo funcionan las cosas, innovar, coger una idea desde cero, modificar

la forma de hacer las cosas. *“Encontrar personas con las que pueda entablar una amistad, personas que sean netamente laboral o para buscar hacer deporte, o los que nos gusta”*, menciona el sujeto 7. *“Estar ocupado, tener cosas que entregar, de que se vea el trabajo de uno plasmado en resultados y por la parte económica”*, menciona el sujeto 8.

Para los sujetos entrevistados de la Generación Y, consideran como experiencias exitosas *“hacer lo que vos pensaste, materializarlo y cumplirlo”* menciona el sujeto 3. *“Es gratificante uno como estar en un proyecto y saber que lo finalizó en el tiempo que era, y que te den el agradecimiento a la finalización de este”*, menciona el sujeto 7.

A los entrevistados de la generación Y, lo que le gustaría modificar de su trabajo es aprender a decir que no, poder cambiar de áreas y aprender diversos temas para aplicarlos en su trabajo. Salir de la monotonía, tener más autonomía.

Para los sujetos entrevistados de la generación Y, lo que no les gusta de trabajar *“es todo el tiempo de mi vida que me roba”* menciona sujeto 2. *“Digamos que te limitan ese tema de los tiempos”* menciona el sujeto 3 *“uno se acostumbra tanto al trabajo que deja de lado muchas cosas de la vida personal”* menciona el sujeto 4.

Los entrevistados de la generación Y, mencionan que las experiencias negativas ocurren cuando su trabajo ha transgredido los espacios de su vida personal. Cuando el trabajo se vuelve estresante y consume todo el tiempo y se vuelve un trabajo bajo presión.

Los sujetos entrevistados de la generación Y, indican que los valores que debe tener un trabajador son: la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la responsabilidad, honestidad, compromiso, disciplina, respeto, innovación. El sujeto 2 menciona que *“me aterra la competencia de trabajo”*

bajo presión, me parece cuando digo trabajo bajo presión estoy dispuesto a que me explotes como tú quieras (...). Yo creo que primero hay que contratar personas porque las otras competencias se pueden desarrollar”.

Metas y preferencias

Metas y preferencias frente del trabajo para la Generación X

Las metas para los sujetos entrevistados de la generación X, son: graduarse, realizar posgrados, diplomados. Mejorar su área, obtener mejores cargos, en el aspecto familiar que estén bien y que puedan compartir espacios gratificantes. El sujeto 10 que está próximo a jubilarse mencionan que *“Ya mis metas, ya se me están acabando”.*

Para unas personas de esta generación la supervisión y control es necesario, *“siempre necesita un nivel de acompañamiento, son muy poquitas las personas que son capaces de trabajar solas sin que nadie haga seguimiento”*, menciona el sujeto 5. Además, menciona el sujeto 6 que *“cuando una persona apenas está empezando en un puesto de trabajo y en un cargo siempre va a tener un acompañamiento más continuo, que una persona que ya lleva mucho rato en el o ya tiene mucha experiencia”.* Por otro lado, el sujeto 10 menciona que *“cuando la persona es responsable, con lo que entrega, con las cosas, con el seguimiento, ahí te das cuenta que no necesita supervisión”.*

Para los entrevistados de la generación X, la parte económica es importante al momento de elegir un trabajo, además de la empresa y las condiciones que se den como beneficios de educación. Que tengan en cuenta al ser humano.

Se irían de un trabajo si le ofrecen mejores condiciones salariales ligadas

a un buen ambiente de trabajo, también se irían cuando no hay nada que hacer, cuando se sienten estancados, cuando no paguen lo justo, por maltrato, porque no los valoren. Se quedarían en un trabajo, cuando es un reto, cuando existe la posibilidad de hacer, como lo dice el sujeto 6: *"cuando las condiciones que tengo no cambien, que el ambiente laboral siga siendo bueno, el área sea igual"*. Algunos se quedarían, mencionan que *"en otra parte no los reciben, (...) ya tengo un trabajo estable entonces no me voy para otra parte"*, como afirma el sujeto 9: *"lo familiar que todavía conservamos, (...) yo crecí con XXX y me crié con XXX entonces eso lo llevo aquí arraigado en el corazón"*. Como menciona el sujeto 10, se quedaría en un trabajo *"porque me apasiona lo que hago, porque lo que hago me gusta, porque igual hay muchas cosas que a uno no le gustan, pero cuando empiezo a pesar, y son más la que no me gustan que las que me gustan."*

Los reconocimientos que destacan las personas de esta generación son: la lealtad, el apoyo, la transmisión del propósito claro, los beneficios de estudio, unas gracias, cuando reconocen el trabajo bien hecho, la retribución monetaria, la prima de producción, *"que te digan que eso está chévere y quedo súper bien, valió la pena el esfuerzo, cuando a vos el jefe te dice eso o te da una palmadita de decir uy qué bien! que hicimos eso, lo logramos!"*, menciona el sujeto 10.

Metas y preferencias frente al trabajo para la Generación Y

Los sujetos entrevistados de la generación Y, tienen como metas encontrar trabajo que tenga equilibrio vida personal y laboral, que lo apasione y que el dinero no sea la preocupación, hacer un plan de carrera, ascender, seguir en continuo aprendizaje, ser consultor, trabajar *freelance*, montar una agencia. Esta generación considera que en parte es necesaria la supervisión y el control, pero no llevado al extremo, más la supervisión que el control, y el control más ejercido desde el punto de vista de retroalimentar, quiere decir que más que supervisión y control es dar

confianza. Para otros, si es su propia responsabilidad no es necesario el control ni la supervisión.

A la hora de elegir un trabajo como lo expresa el sujeto 4, *“donde haya un ambiente laboral bueno, donde sea interdisciplinario, que haya tareas retadoras y que sean una empresa que todo el tiempo está como a la vanguardia”*. Se irían de un trabajo cuando puedan encontrar otra empresa que les brinde el equilibrio personal y laboral; se irían también por incumplimiento de lo pactado, por temas éticos o por mal ambiente laboral; por mejores perspectivas de carrera y salario. Se quedarían en una compañía si pueden trabajar conciliando vida familiar y laboral, si hay retos, que el trabajo no sea monótono u operativo, se quedarían también por la calidad humana que exista en una empresa, porque se puede hacer carrera, porque hay beneficios, porque quieren hacer algo y todavía no lo han logrado, o porque quieren dejar una huella grande en la empresa. Consideran reconocimientos como que se sepan su nombre, que sepan el impacto y lo bueno que se hizo, aumentos en salarios, reconocimientos verbales.

Discusión de los resultados

Representación del trabajo

La generación Y menciona que el trabajo es un complemento de su vida, un camino para alcanzar las metas personales y profesionales y afirman que el trabajo ideal es tener un equilibrio en todas las dimensiones de la vida. El sujeto 2 piensa que *“es un complemento de la vida el trabajo (...) un camino o un puente para conseguir muchas cosas que quiero como profesional y muchas cosas que quiero en lo personal”*. El apartado anterior concuerda con lo planteado por Pereira (2012), el trabajo para esta generación pierde centralidad y protagonismo, se ha convertido en un instrumento, en un medio para satisfacer múltiples fines, modificando la tendencia hacia su centralidad y búsqueda de realización personal.

Como dicen Wagner & Hayes (2011), la representación está compuesta por el análisis individual y social; estas representaciones guían los procesos del individuo en la manera como interpretan y entienden el mundo social y natural. Esto se evidencia en la pregunta ¿cuál es el trabajo ideal y qué representa éste para su familia? Y en las respuestas se exponen los intereses individuales tales como *"que me permita conciliar mi vida familiar, mi vida personal y mi vida laboral"* y la construcción sobre la representación del trabajo que han observado en su entorno social. *"Toda la vida de una persona va entorno al trabajo, entonces es como eso, pero para mí la vida es una cosa y el trabajo es otra totalmente diferente"*

En las entrevistas realizadas, se evidencia una tendencia, pero no una generalización de los datos. Los sujetos entrevistados poseen perfiles diferentes tanto en formación, estructura familiar, posición económica, creencias entre otras características. Esto se relaciona con lo dicho por Pereira (2012), cuando afirma que existen tres aspectos que aportan a la construcción de las representaciones: la dimensión externa (su entorno, estructura socioeconómica etc.), el proceso de socialización (relaciones sociales, grupo de referencias, cultura etc.) y la dimensión ideológica (creencias, valores etc.). Esta posición da cuenta de la importancia de investigar las representaciones del sentido atribuido al trabajo teniendo en cuenta todas las dimensiones del sujeto, debido a que ellas dan cuenta de las representaciones sobre el trabajo relatadas por los entrevistados.

De los entrevistados, la mayoría de los sujetos de la generación Y tienen una representación sobre el trabajo como un medio para conseguir un fin. Sin embargo, se encontró que algunos sujetos perciben el trabajo *"como parte de la vida (...) necesitamos, trabajar o dedicar nuestro tiempo, en algo que nos guste para sentirnos vivos, (...) pues hacer algo que sea como productivo"*, donde se evidencia la concepción del trabajo en la productividad y en ser útiles, más que en el deseo propio de satisfacer y cumplir con lo que se desea alcanzar. Esta percepción concuerda con el concepto que describe Méda, el cual apunta a que en la actualidad la centralidad del trabajo puede ser vista a) *como factor de producción* y b)

como esencia del hombre (2007, p.24).

Para los sujetos entrevistados de la generación X, el trabajo es "un espacio en mi vida donde yo me puedo desarrollar y que eso influye no sólo en mí, sino en mis compañeros, en la organización y en el entorno donde estoy, entonces también tiene un impacto social y un impacto familiar; depende de cómo tú te comportes y te desempeñes en el trabajo y el tipo de trabajo que tienes, pues va a influenciar la vida familiar incluso el entorno en el cuál tú te mueves, entonces es una parte fundamental en la vida de las personas, y en el caso propio pues es fundamental."

Esta concepción de trabajo concuerda con lo mencionado por Méda:

El trabajo es el fundamento del orden social y determina ampliamente el lugar de los individuos en la sociedad. Es el principal medio de subsistencia y ocupa una parte esencial de la vida de los individuos. Trabajar es una norma, un "hecho social total" (p.17).

Se evidencia que la representación del trabajo está marcada por el referente familiar y cultural al cual pertenecen. Los investigadores encontraron que para la cultura y para la familia antioqueña la noción de trabajo está permeada por la religión, por la idea de un trabajo que implica necesariamente sacrificio y esfuerzo, este sacrificio obligatorio demuestra que las recompensas obtenidas por el trabajo tienen validez social.

Para hacer referencia de esta idea los investigadores se apoyan en la concepción de trabajo del cristianismo propuesta por Méda:

El trabajo es claramente una maldición, un castigo. Tras el pecado de Adán la condena divina dice "¡Maldita sea la tierra por tu culpa!, sacarás de ella tu sustento todos los días de tu vida. Ella te dará espinas y cardos, y comerás la hierba de los campos. Con el sudor de tu frente comerás el pan, hasta que vuelvas a la tierra de la que fuiste formado. Porque polvo eres y polvo volverás" (Tomado de Méda citando al Génesis, 1995, p.42).

La representación del trabajo está relacionada no solo con la generación a la que pertenezca cada sujeto, sino también con las experiencias de vida de cada uno, específicamente aquellas que han impactado las diferentes dimensiones de su vida, es decir la solvencia económica, la educación, la posibilidad de interactuar con otras culturas, la propia elección del trabajo y el asumir responsabilidades de manera temprana, entre otras.

Para entender las diferencias entre los sujetos en una misma generación se debe tener en cuenta que, como menciona Zangaro, "comprender el modo de subjetivación supone comprender los modos de objetivación por los que los seres humanos se transforman en sujetos: el movimiento por el que los seres humanos se objetivan, se constituyen en objetos de una teoría o una práctica (para los otros y para sí) y por y a partir de esta objetivación se convierten en un tipo de sujetos y no en otro" (Zangaro, 2011, p. 29-30).

Esto significa que en una misma generación se encuentran diferentes formas de representar el trabajo, así posean las mismas características generacionales, esto se evidencia con la pregunta ¿con qué animal representa al trabajo?, la cual tuvo una respuesta diferente por cada uno de los entrevistados, que pudieran tener relación por el animal, pero difieren en la descripción del mismo. Es por esta razón que no se analiza en profundidad la pregunta realizada para la caracterización del sentido atribuido al trabajo de las dos generaciones.

Normas sociales atribuidas al trabajo

Según el MOW, las normas sociales se relacionan con los derechos y deberes que los sujetos adquieren al momento de incorporarse a una sociedad, por lo que se encontró que en la generación Y, se concibe como derecho el respeto por los espacios personales y posibilidades de crecimiento y desarrollo por parte de la empresa, "*para mi tiene derecho a tener vida personal. Tiene derecho a ser una persona*". Además, los

deberes son entendidos como el cumplimiento de lo pactado y de la responsabilidad, más que el establecimiento de un horario. Para esta generación el deber primordial es *"responder por las actividades que se le asignan pues, con las tareas, pues con todo lo que corresponde pues a su labor"*

Esta relevancia sobre el balance de vida y horario flexible, se refleja en la idea de la generación Millennials referenciada por Howe & Strauss (citado por Kowske, B., Rash, R. & Wiley, J., 2010), quien propone que ese balance es fundamental para esta generación y marca una diferencia con las formas de trabajo de las generaciones anteriores. La generación Y espera que la empresa permita espacios para distribuir su tiempo en sus diferentes intereses, estudio, deportes, ocio, familia, viajes, entre otros. Consideran que este derecho es fundamental en cualquier relación laboral y determina su permanencia en la empresa.

La relación con el jefe es un punto comparativo importante en las dos generaciones, teniendo en cuenta que para la generación Y, el jefe se convierte en líder que inspira. Según Serrano & Portalanza (2014) "el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización" (Citando a Perdomo & Prieto, p.118). Esto quiere que decir que para los sujetos de esta generación el líder es quien los retroalimenta y su ejemplo a seguir, *"yo creo que los líderes son de los factores más importantes que uno tiene en el trabajo, porque también soy fiel creyente de que uno empieza a adoptar patrones de comportamiento de quién lo lidera."*

Los derechos y deberes, para la generación X, están relacionados al trato justo y respeto por lo pactado, sin embargo, también consideran relevante el equilibrio de la vida personal y laboral y el respeto por sus condiciones como seres humanos. Para esta generación los deberes de los trabajadores deben estar enmarcados por las políticas y lineamientos de la empresa,

las cuales siguen y promueven,

Las normas sociales, como menciona Plancarte (2015), son “un mecanismo alternativo que compete en la explicación de la acción humana y en la solución del problema del orden social.” (p. 9-10), esto quiere decir que para esta generación, el cumplimiento de lo pactado es fundamental para las relaciones sociales, *“el compromiso, eso es una palabra pues muy grande, porque realmente eso lo lleva uno como en la, la sangre, es como una entrega, de que a ti te encomiendan una tarea y la tienes que terminar de la mejor manera y siempre, siempre pues dar como lo mejor de ti, ponerle todo, todo tu empeño para que eso salga, o sea, eh, sin importar lo que sea, no que ah, ya es hora de irme, me voy y dejé esto tirado, no, como sea.”*

Valoración sobre el trabajo

Se evidencia que el sistema de valores en el trabajo para las dos generaciones es similar: la confidencialidad, el respeto, disciplina, confianza, honestidad, responsabilidad, compañerismo y honradez. La comunicación asertiva, el trabajo en equipo, compromiso e innovación, son los valores que más resaltan en su discurso. “Los valores son orientaciones ideológicas que estructuran las representaciones sociales y que organizan las prácticas sociales entre individuos y grupos”. (Márquez, Friemel & Rouquette, 2005, p 21), esto quiere decir que las generaciones utilizan este sistema de valores como referente, para orientar su comportamiento en la empresa.

A la generación Y le gusta de su trabajo, los nuevos retos, el ambiente dinámico y las relaciones y vínculos creados, sin embargo, reconocen que el trabajo les quita tiempo para realizar otras actividades que hacen parte de sus intereses. Por otro lado, a la generación X, le gusta del trabajo, transmitir y compartir conocimientos, no les gusta que las personas

pierdan tiempo y que las nuevas generaciones modifiquen su manera de hacer las cosas. Estas características de valoración positiva y negativa en el trabajo, se definen como “una concepción, explícita o implícita, característica de un individuo o de un grupo, de los aspectos deseables que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles de acción.” (Alonso, 2003, p.321). Esto permite que los sujetos seleccionen trabajos y elijan características de cada uno de ellos de acuerdo a sus representaciones y sistema de valores.

Metas y preferencias sobre el trabajo

Las metas y preferencias de la generación Y están enmarcadas en el bienestar y crecimiento que les proporciona el trabajo, buscan una empresa que se interese por estar a la vanguardia y genere aprendizajes constantes. Los retos, junto con el equilibrio vida personal y laboral, siguen siendo determinantes a la hora de elegir un trabajo. Para esta generación prima el bienestar y preferencias propias más que la lealtad y el agradecimiento a la empresa. Estos hallazgos concuerdan con el estudio de Pozzi (2013) sobre expectativas laborales, en el cual propone que esta generación está abierta a tener trabajos desafiantes, orientados a mejorar su empleabilidad o a la creación de negocio propio a futuro.

La generación X, busca un crecimiento en la empresa y formarse continuamente. Es relevante para ellos tener una estabilidad económica, debido a que hay mayor conciencia y preocupación por asegurar el bienestar en la vejez. A la hora de elegir el trabajo, hacen énfasis en el reconocimiento que tenga la empresa, los beneficios y la calidez humana.

Sobre el discurso de los entrevistados se deduce de esta generación, que los intereses y metas se basan en la búsqueda de estabilidad y bienestar para el futuro, más que en la necesidad de adquirir nuevas experiencias laborales. Esto es acorde con lo que afirma Molina (citando a Mitchell,

2000), "las personas eligen las metas basadas en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones, la búsqueda de metas hace parte central del proceso de la vida misma.

Conclusiones Generales

La presente investigación permitió caracterizar el sentido atribuido al trabajo de las generaciones X y Y, en particular de un grupo de trabajadores de una empresa del sector de servicios de la ciudad de Medellín, por medio de identificación y descripción de rasgos característicos de cada generación, divididos en cuatro subcategorías que componen el sentido atribuido al trabajo.

Los objetivos planteados al inicio del proyecto se cumplieron en su totalidad, teniendo en cuenta que la caracterización general requería previamente, identificar cada una las subcategorías tales como representación, normas sociales, valoración y metas y preferencias.

El instrumento de recolección de información y la posterior organización de los datos, se orientaron de tal manera que permitieran encontrar un punto en común, comparativo y/o diferenciador entre las generaciones, con el fin de cumplir con los objetivos específicos y a su vez con el objetivo general. Esto se evidencia en la Tabla Síntesis del Análisis de resultados.

Como resultado de la investigación se encontraron similitudes y diferencias en el sentido atribuido al trabajo de la generación X y Y. Para la generación X, el trabajo es una parte fundamental en su vida, implica esfuerzo y dedicación para lograr lo que se quiere. Sus jefes son figuras de autoridad y de respeto, buscan seguridad y estabilidad para el futuro. Para ellos, el compromiso es cumplir y dar todo de sí a como dé lugar. Sienten agradecimiento y son leales con la empresa por lo brindado; es por esta razón que si están satisfechos, esperan quedarse largo tiempo allí.

Disfrutan trabajar, aunque son conscientes que no todo les va a gustar. Generan resistencia cuando les imponen nuevas metodologías de trabajo por las nuevas generaciones. Buscan formarse continuamente, obtener un mejor cargo y estabilidad para su familia. Para la elección de un trabajo buscan el reconocimiento de la empresa, los beneficios y la calidez humana.

Para la generación Y, el trabajo es un complemento de la vida, es el camino para alcanzar las metas personales y profesionales. El trabajo ideal es tener un equilibrio en todas las dimensiones de la vida. El jefe representa una figura de admiración y confianza, buscan un líder que inspire. Valoran el trabajo por resultados y no por cumplimiento de horario. Son comprometidos con la labor asignada y buscan dar lo mejor. El tiempo para quedarse en una empresa depende de los retos que ésta le brinda, primando siempre su satisfacción y desarrollo personal. Les gusta de su trabajo, buscar nuevas maneras de hacer las cosas y entablar vínculos. Consideran que el trabajo les roba mucho tiempo de su vida, no les gusta las limitaciones de horarios. Esperan tener retos constantes, y contar un trabajo dinámico, es lo que más lo motiva. Cuando sienten que cumplieron su ciclo y no hay nada más por hacer, buscan nuevas oportunidades.

Se evidencian similitudes en ambas generaciones, que también orientan la interpretación del sentido que le otorgan al trabajo. Para las dos generaciones, se encontró que las normas sociales como son los derechos y deberes de un trabajador tienen concordancia, la importancia del respeto, el buen trato, cumplir ambas partes con lo pactado (salario, responsabilidades, beneficios), ser tratados como seres humanos, son las características relevantes de las generaciones. Los valores que le otorgan a un trabajador son similares, tanto valores individuales como de trabajo en equipo. En cuanto a las metas y preferencias, existen similitudes tales como la formación y educación continuas, sentirse reconocidos por su labor, tanto con beneficios económicos como simbólicos. Para las dos generaciones, la retribución económica es un factor relevante en el trabajo, sin embargo, se encontró que la generación X hace mayor énfasis

en su importancia, teniendo en cuenta el momento de vida y su futuro.

El estudio del sentido atribuido al trabajo, contribuye a las áreas de gestión humana de forma transversal, proporcionando un marco de referencia de las características de los grupos que componen la empresa, sobre sus representaciones, normas, valoraciones, metas y preferencias. Además, se pretende sensibilizar a quienes componen las áreas de gestión humana, para que se interesen en conocer quiénes son los seres humanos que componen su empresa, qué esperan de su trabajo y en qué contribuyen. Esto con el fin de que tanto la empresa como las personas que la componen, logren sus objetivos y conformen un buen lugar para trabajar.

Por otro lado, en este estudio se identificó que los entrevistados de una misma generación pueden tener opiniones diversas frente al trabajo y por este motivo se concluye que no se debería generalizar las características de una generación sólo por los rangos de edad, teniendo en cuenta que existen condiciones de cada sujeto como su condición de vida, sus metas, su familia, su entorno social, que influyen en la construcción del sentido. Es por esta razón que las áreas de gestión humana tienen un reto mayor y es el de no generalizar sus prácticas de acuerdo con las generaciones que componen la empresa, sino generar estrategias para que de forma individual se pueda apuntar a los intereses de los empleados.

Comprender el sentido atribuido al trabajo por parte de las dos generaciones estudiadas, aporta un marco de referencia para que, de acuerdo a las diferencias en las subjetividades de sus trabajadores, las áreas de gestión humana creen estrategias que les permitan ser atractivas para el mercado laboral en un entorno cambiante que implica nuevos retos, generados por las nuevas formas de trabajo y las exigencias tecnológicas.

Bibliografía

- Albanesi, R. (2015). Historia reciente del trabajo y los trabajadores. Apuntes sobre lo tradicional y lo nuevo, lo que cambia y permanece en el mundo. *Trabajo y Sociedad*. 25. 396.
- Alonso, M. (2003). Centralidad del trabajo y metas en el trabajo: Dos variables claves en orientación laboral, *Revista educación*. (335). 310.344.
- Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. *Papeles de Población*. 6(25). 84-97.
- Berger, P., Luckmann T. (1997) *Modernidad, pluralismo y crisis de sentido*. Barcelona: Paidós
- Blanch, J (2007). Psicología Social del Trabajo. En M. Aguilar y A. Reid (Coords.). *Tratado de Psicología Social. Perspectivas Socioculturales*. (210-238.). México -Barcelona: Anthropos
- Blanch, J. (1996). *Psicología Social del Trabajo*. En: Álvaro, J., Garrido, A. y Torregosa, J. (Comps.). *Psicología Social Aplicada*. Madrid. Mc Graw- Hill. 85- 120.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Akal Madrid.
- Caballero, M y Baigorri A. (2013) *¿Es operativo el concepto de generación?* *Aposta*, 56.
- Cabra, F., & Marciales, G. P. (2009). Mitos, realidades y preguntas de investigación sobre los 'nativos digitales': una revisión. *Universitas Psychologica*.8 (2) 323-338.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y sus valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio laboral. *Revista Venezolana*, 2(4) 152-153.
- Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D., & Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188.
- Dakduk, S., Montilla, V. & González, A. (2008). Relación de Variables Sociodemográficas, Psicológicas y la Condición Laboral con el Significado del Trabajo. *Interamerican Journal of Psychology*. 42(2) 390-401.
- De Jesus, M., Ordaz, G. (2006) El significado del trabajo. Estudio Comparativo

- entre Jóvenes Empleados y Desempleados. *Segunda Época*. 25.(2)
- Del Carpio, P.S., Álvaro, J. & Garrido, A. El significado del trabajo: aproximaciones teóricas y empíricas. En Orejuela J. (Ed.) (2014) *Psicología de las organizaciones y del trabajo*. (pp. 131-159) Cali. Bonaventuriana
- Fronzizi, Risieri (1992). *¿Qué son los valores?*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gonzalez, F. (2009). Las categorías de sentido, sentido personal y sentido subjetivo en una perspectiva histórico-cultural: un camino hacia una nueva definición de subjetividad. *Universitas psychologica, volumen (9)*, 241-253.
- Hernández, R. (2006) *Metodología de la investigación*, México: McGraw Hill.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising the next great generation*. New York: Vintage Books.
- Irizarry-Hernández, E. B. (2009). La generación Y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*. 5(2).10-24
- Kowske, B., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Springer Science Business Media. Volumen (25)*, 265-279. Doi: 10.1007/s10869-010-9171-8.
- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre juventud. *Última Década*. 34, 11-32.
- Linares, F. (2007). El problema de la emergencia de normas sociales en la acción colectiva. Una aproximación analítica. *Revista Internacional de Sociología*. 65 (46). 131-160.
- Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356. doi:10.1017/iop.2015.48
- Marías, J. (1949): *El método histórico de las generaciones, en Obras*. Revista de Occidente Madrid.6.
- Márquez, E., Friemel, E, Rouquette M. (2005). Valores del trabajo y representaciones sociales. Un estudio exploratorio. *Trayectorias*. 3(18). 17-32.

- Martin, E., Ibañez. M., Tagliabue R & Zangaro, M. (2009). *La nueva Generación y el trabajo. Barbarói. Santa Cruz do Sul.* 31.
- Martinez E & Jaimes, J. (2012) Validación de la prueba "Sentido del Trabajo" en Población Colombiana. *Psicología desde el Caribe.* 29(1).64-82.
- Méda, D. (1995) *El trabajo. Un valor en peligro de extinción.* Barcelona. Gedisa.
- Méda, D. (2007) ¿Qué sabemos del trabajo? *Revista de trabajo.* 3(4) 17-32
- Minolli, C. B. (2012). *Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad.* Buenos Aires. Informe de Investigación Universidad del CEMA.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios Gerenciales.* (75), pp. 23-33.
- Orejuela, J., Ramírez, A., (2011) Aproximación cualitativa al estudio de la subjetividad laboral en profesionales colombianos. *Pensamiento Psicológico.*9. 125-144.
- Pereira, L. (2012). La representación social del trabajo en los jóvenes universitarios. *Revista Latinoamericana de Derecho Social,* (17), 145-177.
- Plancarte, R. (2015). Son racionales las normas sociales?. *Espiral, estudios sobre estado y sociedad.* 22 (64), 9-40.
- Pozzi, S. M. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales, Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico.* Un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés Buenos Aires. Informe de investigación Universidad de San Andrés.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation x and generation y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal.*19(2). 91-103.
- Rocha, R. (2006) *Un punto de vista psicosocial sobre el trabajo en México. Liberabit.* Perú. 12. 44-77.
- Rueda, R., Quintana, A. (2013). Ellos vienen con el chip incorporado Aproximación a la cultura informática escolar. Instituto para la

- Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP, Vol. (3), 77-78.
- Ruíz Quintanilla, S.A. (1991). *Introduction: The meaning of work*. European Work and Organizational Psychologist, 1, 81-89.
- Schvarstein, L. y Leopold, L. (2005). *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.
- Seaton, L., Boyd, M. (2007). *The organizational leadership of the post baby boom generation: an upper echelon theory approach*. Academy of Entrepreneurship Journal, (13) 71.
- Sennett, R. (2000). *La Corrosión del Carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona, España: Anagrama.
- Serrano, B. & Portalanza, A. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional. *Elsevier Doyma*, 5(11), 117-125.
- Simon, C., & Allard, G. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa, Business School.
- Tabares Quiroz, J. (2013). *Sentidos del trabajo en la sociedad post-industrial. Representaciones sociales del trabajo de profesionales en una Spin-Off académica en la ciudad de Medellín*. Medellín: Informe de investigación Universidad EAFIT.
- Tena-Sanchez, J., Güell-Sans, A. (2009) ¿Qué es una norma social?. *Revista Internacional de Sociología*. 69 (3). 561-583.
- Vibhav Singh (2013) Exploring the concept of work across Generations. *Journal of Intergenerational Relationships*, 11(3), 272-285.
- Vygotsky, L. (1991) *Obras escogidas I. Problemas teóricos y metodológicos de la Psicología*. Moscú: Visor
- Wagner, W. Hayes, N., Flores, F. (Ed.). (2011). *El discurso de lo cotidiano y el sentido común. La teoría de las representaciones sociales*. México: Editorial Anthropos.
- Young, S., Sturts, J., Ross, C. & Kim, K. (2013). Generational differences and job satisfaction in leisure services. *Department of Recreation, Park, and Tourism Studies, Indiana University, Bloomington, IN, USA; 2Department of Health, Human Performance and Recreation, Southeast Missouri State University, Cape Girardeau, MO, USA*, 152-170.

- Zangaro, M. (2011) *Subjetividad y Trabajo*. Una lectura foucaultiana del management. Argentina. Herramienta Editores.
- Zhu, Y., Yang, H. & Bai, G. (2016). Effect of superior–subordinate intergenerational conflict on job performance of new generation employees. *International Journal of social behavior and personality*, 1499-1513.

Rescates



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

DEPRESIVIDAD, POTENCIA Y PODER EN LA PRÁCTICA Y LA ENSEÑANZA DE LA DIRECCIÓN

Laurent Lapierre

Profesor emérito de HEC Montreal

Director de la Cátedra de Liderazgo Pierre-Peladeau

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

El título de este trabajo podría sorprender. Cuando tuvimos por primera vez la idea de asociar depresividad, potencia y poder, parecía surgir de allí una inquietante paradoja. ¿Cómo una realidad psíquica emparentada con la depresión podía asociarse con la potencia y el poder? Si bien el pensamiento o las soluciones llamadas paradójicas pueden ofrecer pistas de reflexión e interesantes alternativas de solución, son útiles sólo si permiten afinar y profundizar nuestro conocimiento y hacer de nuestro oficio (de investigadores, creadores o administradores) algo más auténticamente humano.

Con este trabajo, intentaremos llegar a lo esencial del modo más rápido. Sin embargo, ese modo rápido implica una considerable dificultad. El ejercicio de escribir, de poner el pensamiento en palabras, es difícil y hasta penoso. Conviene tener una actitud prudente con respecto a lo que uno va a exponer. Aquello de lo que uno escribe es siempre uno mismo. El conocimiento que tenemos de las realidades humanas está tan sesgado, y las herramientas que usamos (el texto, las palabras) son tan imperfectas, que lo que exponemos es siempre limitado, defectuoso e imperfecto. Además, aunque el razonamiento y la inteligencia dependen más de la lógica del lenguaje, las dinámicas afectiva y del



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

inconsciente por el contrario, son difíciles de expresar en palabras. La comprensión, la capacidad de sentir –en suma, la afectividad– dependen más de la lógica fantasmática.

Nos proponemos en este trabajo llevar a cabo una reflexión sobre una faceta oculta del poder: la presencia subyacente, fundamental y arcaica de los sentimientos de impotencia y de omnipotencia. En un primer momento, reseñaremos brevemente las bases teóricas en las que se apoya nuestra intuición y nuestros razonamientos. En un segundo momento, comentaremos algunas implicaciones para la comprensión de la práctica administrativa en particular y, por último, discutiremos algunas implicaciones concretas para el profesor en la enseñanza de la dirección (ejercicio de poder y el liderazgo) y en la formación de administradores.

1. Las posiciones de Melanie Klein: la posición depresiva central

La base conceptual de este trabajo radica esencialmente en la contribución de investigaciones realizadas por la escuela psicoanalítica llamada, “de las relaciones objetales”. Si Freud es considerado a justo título el padre del psicoanálisis, precisamente por sus contribuciones en la comprensión de la influencia de la imagen fantasmática del padre, podría considerarse a Melanie Klein como la madre de dicha ciencia. Su aporte ha sido el de la comprensión de la vida fantasmática precoz del infante en su relación con la madre (y con ambos padres en relación) y la influencia de ésta en el desarrollo ulterior de la persona. El psicoanálisis, luego de un periodo en el que la imagen del padre era omnipresente, parece atravesar ahora un periodo en que la madre es considerada preponderante.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Ésta es, en suma, la contribución original de Melanie Klein¹. Ella utiliza el concepto de *posición* para hablar de dos tipos de *relaciones de objeto*, *de fantasías*, *de angustias* y *de mecanismos de defensa* que tienen su auge en el inicio vital, pero que perduran a lo largo de toda la vida: la posición *esquizoparanoide* y la posición *depresiva*. Esa es la historia del sujeto: la del paso de la primera a la segunda posición y la translaboración de la posición depresiva, ésta misma basada en la translaboración de la posición esquizoparanoide. Para Melanie Klein y los defensores de la teoría de la relación objetal, el sujeto goza desde el comienzo de un *yo* inmaduro y desorganizado con un rol activo en sus relaciones con sus objetos. Este rol activo tiene que ver con las fantasmas inconscientes que desde el principio de su existencia alberga respecto a sus primeros objetos, fantasmas estos que pueden ser reactivadas durante todo su vida. El carácter y la realidad psíquica del sujeto dependen de la naturaleza de estas fantasías inconscientes y de la manera como éstas se relacionan con la realidad exterior. Cuando en psicoanálisis se habla de "objetos", se refiere principalmente a las personas significativas con las que el sujeto entra originariamente en relación. Tales objetos son introyectados y se vuelven objetos internos, interiorizados, fantasmáticos. El *yo* está compuesto de todos los objetos introyectados. Es en este sentido que se comprende la afirmación de Henri Laborit de que "nosotros somos los otros". Él añade que, incluso, son los otros que uno lleva dentro de sí, quienes mueren cuando uno muere.

Desde el principio de su existencia, el sujeto está en capacidad de vivir fantasmas y angustias. En la vida fantasmática precoz, **la posición paranoide-esquizoide** es aquella en la que los afectos agresivos y libidinales coexisten confusamente. Siendo la realidad exterior percibida, en efecto, como gratificante, pero también como frustrante, el objeto internalizado es un objeto parcial y escindido en un objeto "bueno" y un objeto "malo" al mismo tiempo. El sujeto proyecta sus pulsiones

¹ Esta parte del texto está inspirada en Hanna Segal (1969).



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

libidinales y agresivas sobre estos objetos disociados, que tienen relativa autonomía uno respecto al otro y que están sometidos a procesos de proyección e introyección. El objeto "bueno" es "idealizado" y fantaseado como capaz de brindar gratificación ilimitada, inmediata y sin fin. El objeto "malo" es percibido como un perseguidor aterrador. La angustia de persecución y la envidia dominan, y el yo, para huir de esta angustia, utiliza la negación y el control omnipotente del objeto, además de la disociación y la idealización. La impotencia original es combatida de manera fantasmática mediante la omnipotencia y el pensamiento mágico. En el curso de la vida, estos procesos mentales están siempre presentes como mecanismos de defensa, potencialmente o actualizados de múltiples maneras.

En **la posición depresiva**, la persona total de la madre puede ser percibida y tomada como objeto de amor y de agresión. Los aspectos de "bueno" y de "malo" ya no son radicalmente repartidos entre objetos escindidos, sino referidos al mismo objeto. Se reduce la diferencia entre el objeto fantasmático interno y el objeto externo. Las pulsiones agresivas y libidinales se unen con miras a un mismo objeto, instaurándose así la ambivalencia. Los procesos de introyección se intensifican, orientándose al objeto "bueno". La angustia cambia de carácter y la ansiedad de persecución cede su lugar a la angustia depresiva, pues el sujeto teme haber destruido el objeto "bueno" mediante la proyección de su agresividad. Destruir el fantasma equivale a destruir la realidad.

Según Melanie Klein, la posición depresiva es central y decisiva en el desarrollo de la persona, porque permite la integración de los objetos, es decir, las personas, con el propio ser. Un reconocimiento y una aceptación de la dependencia relativa, además de un reconocimiento de la autonomía del objeto total -nunca completamente bajo control, ni totalmente controlable- conducen a la persona a hacer el duelo de sus ilusiones omnipotentes y al pensamiento mágico. Ella comienza así a descubrir su realidad interna o psíquica, a conocer la ambivalencia de



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

sus pulsiones (libidinales y agresivas) y de sus metas (reparar o destruir). El reconocimiento de la realidad psíquica facilita el reconocimiento de la realidad externa de modo integrado, mostrando que se puede ser "bueno" y "malo" al mismo tiempo. Con la posición depresiva, aparecen dos *mecanismos de defensa* contra la ansiedad depresiva y la culpabilidad. Tales mecanismos sirven para negar la depresión o para escapar de ella: 1. la defensa maniaca (que es del tipo 'formación reactiva') y 2. la reparación (del tipo 'sublimación'). Las defensas maniacas son en cierta forma, una regresión hacia la posición esquizoparanoide, y reaparecen entonces la negación, la escisión, la idealización, el control omnipotente y la restitución omnipotente. La reparación por su parte, constituye una progresión acompañada de la inhibición de la agresión, la simbolización y la capacidad de crear y producir. Como en el caso de la primera posición, los procesos mentales de la posición depresiva están siempre presentes como mecanismos de defensa durante toda la vida, potencialmente o actualizados de maneras diversas. La flecha en la parte inferior del Cuadro 1 (en el que se resumen las características de cada una de las posiciones) busca señalar una traslaboración que nunca está totalmente terminada.

La utilización de los términos paranoide, esquizoide y depresivo no son utilizados aquí en un sentido peyorativo. Agregaríamos que en las realidades psíquicas nada es bueno o malo en sí mismo. Esas son realidades (fantasmáticas) que existen y que dan testimonio de nuestra humanidad. Por ejemplo, las defensas maniacas y paranoides, que constituyen una forma regresión, presentan ciertas ventajas. No vamos a condenar la escisión, la proyección, la idealización, ni tampoco el sentimiento de omnipotencia o las identificaciones proyectivas o introyectivas. La disociación o escisión (que es esquizoide) permite al sujeto emerger del caos de las emociones, poner en orden sus experiencias y ver lo que es bueno y lo que es malo, tanto en el mundo exterior como en su vida interior. Es importante conocer los propios sentimientos, tanto hacia los objetos internos como hacia los externos. La angustia de persecución es la base de la capacidad de reconocer y de



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

apreciar las situaciones reales de peligro exterior. Sirve para identificar los peligros potenciales en el entorno, para defenderse y estar prestos al ataque y para identificar "chivos expiatorios", favoreciendo así la movilización de las energías internas.

CUADRO 1

RESUMEN DE LAS POSICIONES IDENTIFICADAS POR M. KLEIN (Inspirado en Segal, 1969)

POSICIÓN ESQUIZO-PARANOIDE	POSICIÓN DEPRESIVA CENTRAL
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Vida fantasmática</u> del yo (Objetos parciales interiorizados) ▪ <u>Escisión</u> (Objetos internos parciales) <ul style="list-style-type: none"> - Objeto "bueno" o "malo" - Objeto ideal/objeto perseguidor - Introyección-proyección ▪ <u>Angustia de persecución</u> (defensas) <ul style="list-style-type: none"> - Predomina la proyección (El objeto "malo" está en el exterior: realidad objetiva percibida como frustrante) - Negación mágica todopoderosa - Identificación proyectiva e introyectiva - Confusión de afectos agresivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Vida fantasmática</u> del yo (Objetos totales interiorizados) ▪ <u>Integración</u> de los objetos y del yo (Objetos internos totales) <ul style="list-style-type: none"> - Objeto "bueno" y "malo" - Introyección del objeto ideal, mayor conocimiento y aceptación de la realidad objetiva (el otro) ▪ <u>Angustia depresiva</u> <ul style="list-style-type: none"> - Predomina la introyección del objeto "bueno" (realidad objetiva percibida como benevolente" - El mismo sujeto ama y desteta a la vez el mismo objeto "bueno" y "malo" (ambivalencia)

Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

<p>y libidinales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Temor de ser destruido por el objeto perseguidor. (Destructividad: deseo de aniquilar a los perseguidores) - Control omnipotente del objeto (avidez, envidia...) - Sentimiento de impotencia (cólera, rabia, irritabilidad...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Descubrimiento de su gran dependencia con relación al primer objeto (destreza, celos) - Temor de haber destruido al objeto "bueno". Culpabilidad. - Sentido de su realidad psíquica (mejor prueba de la realidad: distinción entre fantasma y realidad exterior) - Confianza en el objeto "bueno" y el sujeto "bueno". Sensación de fuerza relativa y confianza en su capacidad de defenderse a sí mismo y al objeto "bueno" (duelo de la omnipotencia) - Gratitud, amor, deseo de reparar, de construir, de crear)
---	---

Defensas

Regresión (defensas maníacas y paranoides)	Progresión (sublimación)
<ul style="list-style-type: none"> - La negación de la realidad psíquica - La escisión (del objeto y del yo) - La idealización - El control omnipotente (triunfo, desprecio) - La restitución omnipotente o reparación maniaca 	<ul style="list-style-type: none"> - Inhibición de la agresión - Creatividad - Productividad - Reparación

-----TRANSLABORACIÓN-----



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

La angustia de persecución es también la fuente de visiones que originan liderazgos transformadores y constructivos. No existe liderazgo sin una proyección de la realidad interna del sujeto y sin un cierto rechazo de la realidad externa y un deseo de cambiarla. La idealización está en el centro de una cierta confianza en uno mismo y en los demás. El sentimiento de omnipotencia es también generador de la confianza en que seremos capaces de realizar algo nuevo y original como líderes o administradores. Finalmente, las identificaciones proyectivas e introyectivas constituyen la base de la empatía y de la capacidad de ponerse en el lugar de otras personas. ¿Podemos pretender entonces que estos procesos mentales y mecanismos de defensa sean buenos o malos en sí mismos? Ello parece ser cuestión de adaptación a una situación determinada, de medida y de juicio.

Melanie Klein utiliza el término posición más bien que el de estado o fase, para indicar que una vivencia precoz nunca se deja de lado o se suprime. En el caso del individuo adulto normal, podrán existir situaciones que reactiven todas las primeras angustias vividas. Lo mismo llega a suceder con quienes ocupan puestos directivos. Como todos los seres humanos, los gerentes están sometidos al sufrimiento, envejecen de manera inexorable, experimentan angustia, desean el éxito y temen el fracaso, saben que van a morir, etc. El ser humano es el único animal que goza a la vez de la capacidad de imaginar y de huir en lo imaginario y de construir una realidad a partir de este imaginario. Es también, el único animal que tiene conciencia de la muerte.

Los textos de psicoanálisis señalan que las personalidades llamadas narcisísticas y aquellas conocidas como "fronterizas" (*borderline*) serían los casos más típicos de nuestra época. Lasch (1978) ha hablado incluso de una cultura del narcisismo. En el ámbito administrativo también se ha asociado el liderazgo con el narcisismo (Kernberg, 1967, 1979; Kets de Vries, 1985). Dos obras recientes basadas en colaboraciones quebequenses, estadounidenses y europeas (Amyot, Leblanc y Reid, 1984 y Bergeret y Reid, 1986) han asociado estados fronterizos,



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

narcisismo y depresividad. Se observa allí que los estados depresivos constituyen uno de los grandes problemas no sólo patológicos sino también sociales de nuestros tiempos. Se habla también de una ola actual de depresividad en la que hay articulaciones tanto en el nivel individual como en el plano socio-cultural. El narcisismo y los estados fronterizos tendrían como base un fondo depresivo contra el cual el sujeto se defiende.

2. Depresividad, potencia, libertad y responsabilidad directiva y administrativa

Partiendo de estos fundamentos teóricos muy brevemente esbozados, quisiéramos proponer algunas hipótesis en referencia a la relación entre depresividad, potencia y poder. Conviene definir inicialmente ciertos términos. *La proyectividad* se define como la capacidad de proyectarse, es decir, de ver, de imaginar, de idealizar, y de huir y vivir en lo imaginario. Es el atributo de la posición esquizoparanoide. Se recordará que la proyección es el mecanismo dominante de esta posición.

Tomemos el término depresividad de Bergeret. Como lo mencionamos anteriormente, el autor habla de ella, sobre todo para calificar la ola social actual y el fondo depresivo de las personalidades narcisísticas y fronterizas. Por nuestra parte, agregamos al término *depresividad* la siguiente acepción, que asociamos con la proyectividad definida anteriormente. La depresividad es la capacidad de renunciar a la omnipotencia y al pensamiento mágico, de renunciar al control omnipotente del objeto, de aceptar los propios defectos y límites, y de integrarlos a las cualidades y a los triunfos en la propia práctica (los defectos pueden incluso convertirse en triunfos). Es la necesidad de aceptar la realidad humana siempre imperfecta y sinuosa. Es la capacidad de aceptarse y entregarse a lo que se es en profundidad, lo que presupone una actitud de introspección y de integración. Es la capacidad de reconocer la propia realidad psíquica, de retornar y vivir en



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

la realidad tras haber vivido en lo imaginario, de elaborar y concretar sus visiones y proyecciones en sus obras y prácticas. Nos parece que esta capacidad se basa en la capacidad de aceptar el defecto humano original, prototipo de todos los demás defectos: el de ser mortal. En resumen, la depresividad es la capacidad de renunciar a la omnipotencia y al pensamiento mágico, de aceptarse a sí mismo profundamente y, por consiguiente, de aceptar a los otros tal como son; y la capacidad de elaborar y de realizar el propio potencial creador de manera práctica y concreta.

En cuanto a los términos *potencia* y *poder*, los definimos en relación con las acepciones usuales. *Potencia* se define como el estado del sujeto que es capaz de acciones (mayores o menores) sobre personas y cosas; *poder* como la actualización de esta potencia relativa y la utilización de atributos y medios (encanto personal, habilidades interpersonales, autoridad jerárquica, experiencia y competencia técnicos o profesionales) en el ejercicio de la dirección y el liderazgo.

De acuerdo con la teoría del desarrollo propuesta por Melanie Klein y en gran parte asumida por varios partidarios de la teoría de la relación objetal, a menudo llamada también "escuela británica" (Heimann, Isaacs, Jones, Revière, Fairbairn, Winnicott, Balint, Jaques, Scott, Mahler, Segal, Bion, Brierley, Strachey, etc.), sostenemos que la "proyectividad" y la "depresividad necesaria" son a la vez los fundamentos del desarrollo psíquico y de la condición humana; son, en consecuencia, los fundamentos de todo conocimiento y de toda acción. No hay conocimiento o acción sin una proyección organizadora del sujeto. El conocimiento auténtico, la creación, la gestión, el ejercicio exitoso del poder y del liderazgo aparecen como momentos de síntesis de la "proyectividad" y de la "depresividad". Se trata de dos realidades psíquicas (construidas como todas las demás realidades psíquicas) que no son ni buenas ni malas en sí, sino que existen como un potencial constantemente actualizado en el sentimiento de potencia y en el ejercicio del poder. El individuo, a partir de su estado original de



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

impotencia, sumado a la angustia de persecución que surge de una realidad objetiva exterior percibida por él como parcialmente frustrante y amenazante, y, a partir también de las fantasías omnipotentes que le permiten huir de ese estado insostenible, termina por introyectar – podríamos decir “metabolizar”– una realidad exterior benévola, en condiciones normales de desarrollo. Esto debería conducirlo a adquirir un sentimiento de potencia relativa pero real que constituirá la base de su práctica directiva, su poder y liderazgo.

A nuestro entender, las realidades organizacionales de poder y liderazgo –como las realidades psíquicas anteriormente mencionadas– no son tampoco buenas o malas en sí mismas. Eso depende del uso que se haga de ellas, especialmente con respecto al fin que se persiga y a la medida con que se ejerzan. Como en varias realidades administrativas, la legitimidad de este uso se basa en el libre albedrío y el juicio del individuo (limitado por el libre albedrío y los juicios de los demás).

Las cuestiones del poder y el liderazgo a menudo preocupan profundamente al ser humano. Es, pues, normal que estas realidades reactiven cimientos psíquicos que están arraigados tanto en el sentimiento de impotencia y la ilusión omnipotente, como en la confianza en la propia potencia personal, única y original.

Con respecto *al poder basado en el sentimiento de impotencia*, podemos ver ejemplos de manifestación exterior en esa clase de administrador o gerente que se desespera, que se deja sobrepasar por los acontecimientos, que constantemente se queja, que se muestra dependiente, que se deja dominar por sus subordinados o los manipula inspirándoles compasión, o poniéndose irritable, impaciente, montando en cólera, o haciéndose el payaso, etc. Todas estas reacciones son de impotencia. Es un poco como si tuviera nostalgia de su época de bebé, buscando con estas actitudes de impotencia, obtener un gran poder sobre su entorno. En cuanto *al poder basado en el sentimiento o la ilusión de omnipotencia*, podemos mencionar ese tipo de gerente que



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

asume sus deseos como si fueran realidades, que quiere mostrarse infalible, que tiende a decidir solo, emprendiendo proyectos megalómanos, a menudo basados en la envidia y el deseo de control omnipotente de la realidad exterior (las personas, situaciones o técnicas son "buenas" o "malas", idealizadas o menospreciadas), y que siempre está en la búsqueda del triunfo, del éxito fácil o mágico, el renombre, los logros inmortales, etc. Estas dos modalidades de ejercicio del poder están condenadas al fracaso (exterior o interior). Entre estos dos destinos trágicos existe una vía intermedia, más cercana a la realidad.

Entre *las defensas maniacas o paranoicas* (la huida en lo imaginario mediante la grandiosidad y la facilidad, las victorias o éxitos mágicos, las euforias o los paraísos delirantes), basadas en el sentimiento de omnipotencia, que es en el fondo la negación de la condición humana; y *la depresión paralizante* derivada de la culpabilidad original de haber destruido fantasmáticamente los objetos (internos) a causa de la necesidad de control omnipotente (desesperación, abatimiento, indignidad, sentimiento de vacío o inutilidad, el imaginario de la desvalorización), que provoca el sentimiento de impotencia, está la simple -y, a veces, difícil- aceptación de sí.

Es la aceptación de la propia realidad humana, de sus inevitables defectos y límites, y de aceptar la responsabilidad de construir de una manera personal y auténtica, la propia originalidad, sus proyectos, realizaciones y obras. Crear, construir, conducir o gerenciar es cambiar el mundo manteniendo los pies sobre la tierra. No es cuestión ni de impotencia ni de omnipotencia; es simple y llanamente, potencia humana (ver Cuadro 2). Es aceptar la realidad, -tanto individual como organizacional- como imperfecta, defectuosa y limitada. Es aceptar, en suma, imperfecciones y limitaciones en colegas y colaboradores, y asumir la responsabilidad relativa a su propia acción directiva. Así como hemos supuesto que *la proyectividad* es el fundamento de la capacidad de visión, suponemos que *la necesaria depresividad* es el fundamento de esa capacidad humana.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Hemos afirmado más arriba que el poder es una realidad perturbadora para muchos seres humanos, pues amenaza con reactivar las emociones y angustias más primitivas o arcaicas que se vivieron durante el desarrollo. Es sobre todo en momentos de crisis personal u organizacional que estos fundamentos son más susceptibles de ser puestos a prueba. La impotencia (depresión) y la omnipotencia (reacciones o defensas paranoides y maniacas) son fenómenos profundamente humanos. La condición humana (el ser mortal, limitado e imperfecto, y tener conciencia de sus defectos hasta cierto punto) es difícilmente aceptable y narcisísticamente insoportable sin cierto deseo de perfección, sin una búsqueda de lo absoluto, sin cierta ilusión de omnipotencia, sin una huida en lo imaginario. El narcisismo, no obstante –recordémoslo-, no es el amor por de sí; es el amor de una imagen idealizada de sí, construida para enmascarar la necesariamente defectuosa realidad de sí. La imperfección es insostenible si se quiere ocultar el odio y el desprecio por sí mismo. El lazo que acabamos de establecer entre depresividad, potencia y poder nos conduce a la cuestión de la responsabilidad del sujeto y la responsabilidad del gerente. La abordaremos desde la libertad del sujeto.

La libertad humana, como el inconsciente, es una realidad sutil. Nuestra libertad es forzosamente muy limitada, no obstante, real y esencial. Aquello que constituye libertad y aquello que constituye esclavitud no siempre es un asunto claro. En la compulsión por ejemplo, existe una gran esclavitud, incluso en la compulsión libertaria. De hecho, en la pseudolibertad tan insistentemente reivindicada (y rara vez ejercida hasta el final) por los rebeldes, incapaces de aceptar cualquier forma de autoridad, existe manifiestamente una esclavitud, una sumisión a conflictos internos de origen inconsciente. Por el contrario, los revolucionarios que se oponen a un régimen corrupto o tiránico o a una dirección ilegítima, demuestran un ejercicio auténtico de libertad. El ejercicio de la libertad demanda coraje y voluntad; sin embargo, muy paradójicamente, no existe verdadera libertad sin la aceptación de una

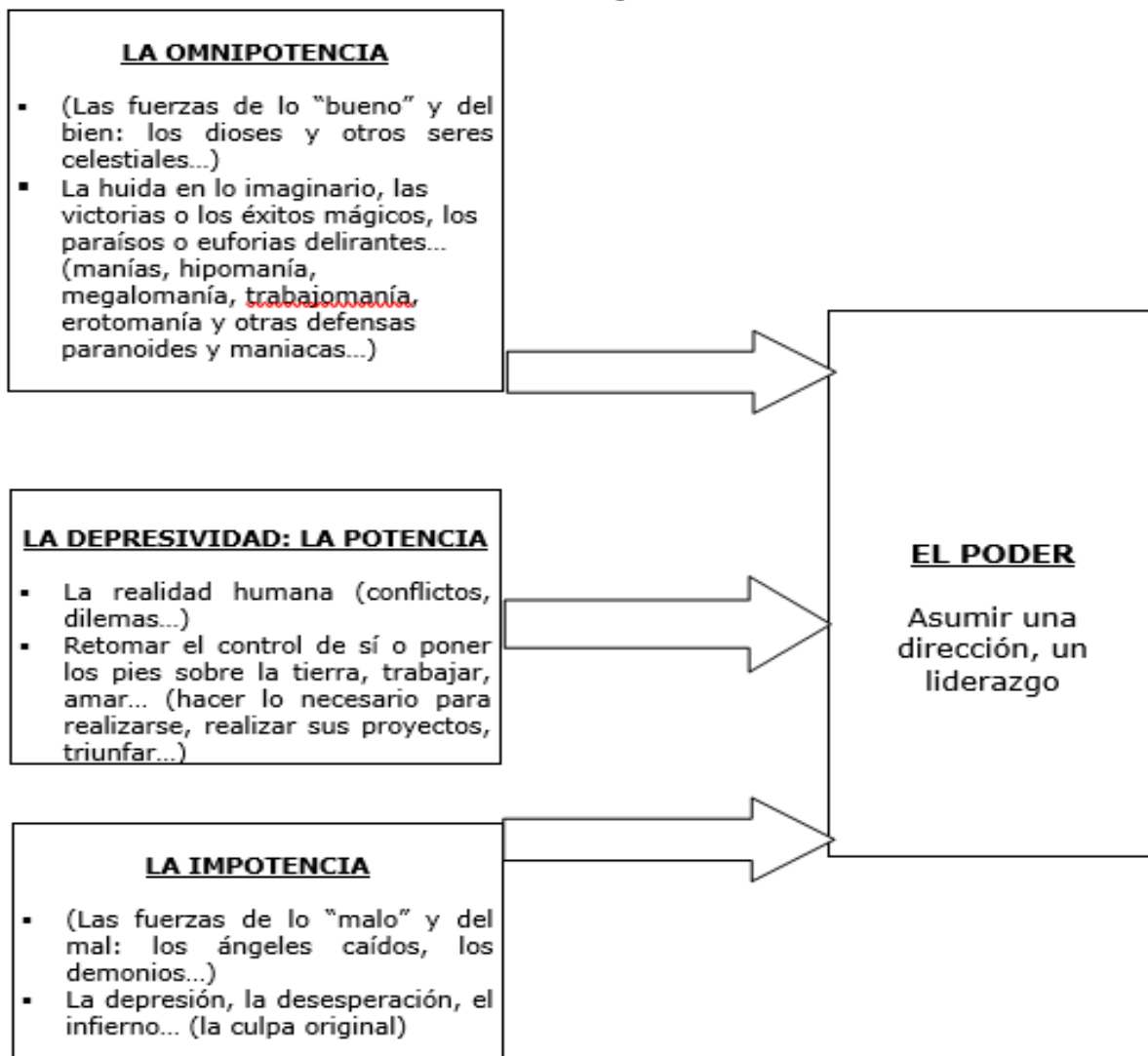


Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

autoridad, siempre imperfecta; como no existe verdadero poder sin la aceptación de las limitaciones y los defectos humanos.

CUADRO 2 Omnipotencia, potencia e impotencia en relación al poder y el liderazgo



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Hay dos maneras de ser víctima de los propios defectos y limitaciones. En un primer caso, se les otorga un peso insoportable y se renuncia desde un principio. Es el fracaso anticipado. Es interesante observar que en Quebec se utiliza la palabra derrota (*défaite*) en vez de pretexto (*pretexte*). Parece ser la única región francófona donde se dice "es una derrota que él se inflige", cuando se quiere decir, "es un pretexto que él se impone". Es posible que haya también un componente sociocultural en el sentimiento de impotencia. En el segundo caso, no se toma en serio el defecto a la limitación y se termina por ser víctima de ellos. Es el fracaso por inadvertencia. Estas son dos maneras de ser víctima de un pseudodestino y de una fatalidad. En el primer caso, se es víctima del sentimiento de impotencia; y, en el segundo, víctima de la contraparte, el sentimiento de omnipotencia. Se trata de dos alternativas que responden a racionalidades y estrategias que inevitablemente conducen al fracaso. Para tener éxito pese a un defecto inevitable, primero es necesario asumirlo para luego manejarlo. Estando advertido uno puede prevenirse contra el defecto o la debilidad y transformarlos objetivamente en potencia. Esta es también una opción racional, una elección en la que el sujeto se hace responsable; es solo que el fin y el objetivo perseguidos son diferentes.

Cuando a los veinticinco o a los cuarenta años se está paralizado por un conflicto interno de naturaleza neurótica, uno ya no puede echarle la culpa a su madre, a su padre, a su entorno inmediato o al medio sociocultural en que nació, como "excusa" para permanecer en ese estado de impotencia. La culpa no puede ser de los demás de manera indefinida y el sujeto debe asumir la responsabilidad tanto de su inconciencia como de su ignorancia. Es como si a los treinta años no se conoce la geografía o la historia del propio país, la culpa no puede atribuírsele a la "maestra de escuela" de sexto grado. La responsabilidad del sujeto debe comenzar en algún punto, sobre todo para quienes aceptan la responsabilidad de ser gerentes o de dirigir personas, y asumiéndola, llegar incluso a ser modelos o guías.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Afirmar la propia convicción en el carácter determinante de la libertad del sujeto no significa negar la influencia de factores externos condicionantes que puedan influir en su existencia. Igualmente, afirmar la convicción en el carácter determinante de la libertad del gerente y su poder (y por ende, de su responsabilidad), tampoco es negar la importancia de las "contingencias" o factores circundantes, internos o externos a la organización. Es innegable que diversos factores ajenos al administrador pueden impactar en las acciones que una organización emprende, pero esto en nada excusa al gerente de ser responsable de la orientación que tome su empresa. Él es el responsable del sentido. Remitirse a la teoría llamada "de las contingencias", para explicar el sentido, la dirección y el cambio de una organización fundamentalmente por efecto de fuerzas externas, podría ser signo de una reacción de impotencia. Eso sería creer en el destino, en la fatalidad; sería caer en la depresión. La libertad y la responsabilidad del gerente, por mínimos que sean, construyen el sentido y la diferencia (ver Cuadro 3).

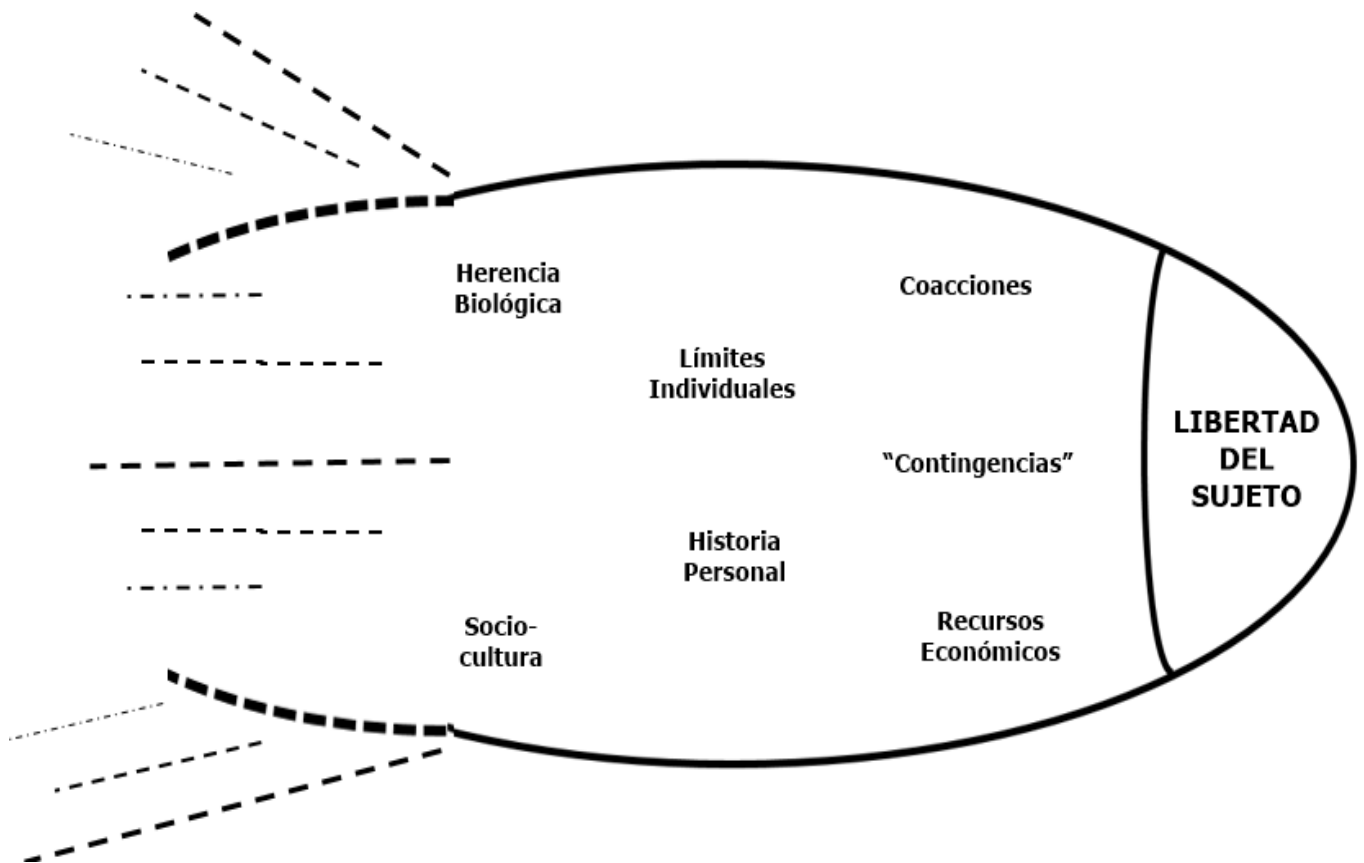


Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

CUADRO 3

ESBOSO DE REPRESENTACIÓN DE LA LIBERTAD DEL SUJETO FRENTE A LAS COACCIONES, A LOS LÍMITES Y A LAS "CONTINGENCIAS"



Nota: Esta representación visual de la libertad del sujeto parece esbozar un cohete portador de una ojiva o un meteorito cayendo del cielo. También podría representar una fantasía del objeto primario (percibido como potencialmente destructor, del cual la capa terrestre recupera un pedazo partido y quebrado). Por más interesantes y reveladoras que puedan ser estas significaciones (nada se debe completamente al azar), éstas podrían ser abusivas. Sólo hemos querido dar una ilusión gráfica del rol determinante de la libertad del sujeto en su destino, a pesar del peso de la herencia, de los límites y las coacciones.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Si se examina el efecto de los factores contingentes en una situación organizacional determinada, no es para evadir las propias responsabilidades respecto a la dirección y al sentido a tomar. El gerente busca conocer estas "contingencias" en tanto restricciones reales que seguramente será necesario considerar para la elaboración de un proyecto responsable y realista, y actuar sobre ellas, en caso necesario. Para un administrador, al remitirse exclusivamente a la teoría contingencial sería negarse toda posibilidad de originalidad, de creatividad y de libertad. De otro lado, si nos referimos a la teoría de los roles gerenciales, tan a menudo utilizada en la administración, el gerente se asemejaría a un actor que tuviera la siguiente reacción de impotencia: "no hay nada que yo pueda hacer; la obra ya ha sido escrita por un autor". La libertad y la responsabilidad del actor comienzan a partir de la teoría escrita y, manifestando su originalidad, interpretarla y darle un sentido propio. En suma, la libertad y la responsabilidad del gerente comienzan una vez que él ha reconocido las contingencias. Esta es la diferencia entre depresividad y depresión. Querer ampliar el propio margen de libertad puede ser tan utópico como ilusorio. Varios individuos utilizan este pretexto para no hacer nada. Utilizar el pequeño margen de libertad que nos queda para cambiar la situación, esa es la verdadera potencia y actitud responsable que surgen de lo que hemos llamado depresividad.

3. La depresividad y la formación para la dirección y la administración: el rol del profesor

Las hipótesis expuestas desde el inicio de este trabajo sobre la relación entre depresividad, potencia y poder, inciden también en la formación de dirigentes y administradores y en la capacitación para el ejercicio del poder. No es posible enseñar a dirigir, ni transmitir siquiera las habilidades propias de esta actividad, sin que la experiencia de la relación que se vive entre estudiantes y profesor, sea una parte



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

fundamental del curso. En temas como éste, se enseña más por lo que uno es y hace que por lo que uno dice y explica. Si existen contradicciones flagrantes entre esas dos esferas, el profesor no tendrá credibilidad y difícilmente se le tomará en serio. Se trata de una relación afectiva, más que de una relación estrictamente cognitiva. El profesor también debe ser capaz de depresividad, de renunciar a su omnipotencia, de aceptar sus defectos y, manejándolos y administrándolos, lograr un estado de potencia.

Es inútil negar que existe o puede existir poder en la relación profesor-estudiante. No obstante, el mayor fracaso para un profesor sería demostrar su poder o, peor aún, tener que recurrir a él. Una relación de poder entre un profesor y sus estudiantes podría denotar por parte del profesor, un deseo de dominar, de subyugar, de destruir (sin excluir la posibilidad de que algunos estudiantes deseen este tipo de relación), en lugar de un deseo de favorecer el crecimiento, la capacitación o el advenimiento de sujetos-individuos y de sujetos-administradores mas autónomos, capaces de una acción relativamente libre y original.

En la óptica de la relación afectiva entre el profesor y sus estudiantes, los objetivos y las aspiraciones pedagógicas sólo pueden ser modestas. El énfasis en clase no se pondrá en los textos o en las explicaciones teóricas. Es necesario tener siempre en cuenta que pedagogo y pedante tienen la misma raíz etimológica. El énfasis debería estar más bien en el fenómeno que se pretende investigar y comprender. El conocimiento que se adquiere en la vida, sobre todo en asuntos vinculados con la personalidad, la potencia y el poder, siempre será –para quienes no son muy inhibidos afectiva e intelectualmente– mayor que el conocimiento que se pueda obtener de libros dedicados a modelos y teorías. Desde el primer día de nuestra vida empezamos a vivir experiencias que nos permiten conocer a los seres humanos y experimentar frente a ellos sentimientos de potencia (y sus dos polos opuestos, impotencia y omnipotencia), además del placer o el displacer asociadas a las diversas realidades de la actividad directiva.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

En un momento dado, es necesario reconocer como profesor que es “uno” quien ha aceptado dar cursos sobre poder y liderazgo. Debemos admitir que, cuando enseñamos temas como éstos, lo que enseñamos real e inevitablemente es el propio ser. Uno no puede hacer otra cosa que exponerse. Lo que se transmite no es sólo un conocimiento personal sobre dichos temas; es, literalmente, una comunicación de sí. Debemos admitir que no se puede aceptar dar cursos sobre dirección sin uno no se dirige a sí mismo y transmitir un sentido sobre uno mismo: lleno de aquello que uno es, de sus cualidades, sus defectos, sus puntos de vista, sus maneras de obrar y sus fortalezas y debilidades.

Esto implica una manera de ser, una actitud y un estilo que llegan a crear un clima singular. Se trata más de una actitud interior que de habilidades exteriores. Si se adopta esta actitud respetuosa y responsable, si se preparan adecuadamente las clases, si como profesor se hace accesible a sus estudiantes, entonces puede “deponer las armas”, desprenderse de las diapositivas de *Power Point* y aceptar “tocar de oídas” en clase. Las destrezas vienen en forma natural. Esto puede tomar mucho tiempo y generalmente así ocurre. Cuando se ha tenido una “vocación tardía” de carrera universitaria, se puede tener por mucho tiempo la impresión de haber empezado apenas, de estar siempre comenzando.

También es posible hacer una analogía con el teatro: los actores y actrices novatos constatan lo difícil que puede ser aprender a caminar y hablar “con naturalidad” sobre el escenario. Ello requiere una aceptación de lo que el actor o la actriz es en realidad; implica un cierto “abandono”. En el caso del profesor, esto implica lo que hemos llamado “depresividad”, es decir, la capacidad de manejar su potencia relativa; de reconocer las manifestaciones de impotencia originaria y las tentaciones de omnipotencia ilusoria; de aceptar el propio progreso, pero también la propia ignorancia; de aceptar y manejar sus fracasos y sus éxitos; de aceptar que a veces, los estudiantes pueden



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

aventajarnos. Contrariamente a cierta creencia proverbial, nosotros pensamos que cada generación es mejor que la anterior, aun en los periodos llamados de "decadencia de la civilización". El ser mejor no se reduce a aplicar reglas gramaticales o a no cometer faltas ortográficas. Cuando una generación determinada recrimina a la juventud, bien podría estar bajo la influencia de la envidia y la angustia de persecución. Nos parece que, siendo la misma, la humanidad siempre mejora, trasladando penosamente las posiciones esquizoparanoide y depresiva.

En cuanto a los seres humanos y los fenómenos que les son propios, es mediante una comprensión afectiva –por ende, mediante la toma de conciencia y la comprensión integradora de sentimientos y emociones– que el sujeto alcanza una autenticidad mayor, un conocimiento y una aceptación más realistas de su realidad psíquica, una mayor autonomía y, en consecuencia, un mejor conocimiento y aceptación de las realidades exteriores. Incluso –y sobre todo– para quienes proclaman el carácter determinante del inconsciente humano o hacen profesión de él, la transformación de las emociones en somatización, en creencias, en sistema de pensamiento o en metodología, en rituales o métodos de investigación, constituye un asunto preocupante. Para la conciencia, la comprensión del sujeto en el plano cognitivo, "racional" o intelectual, es necesaria, pero no suficiente. Todo conocimiento humano es consciente solo hasta cierto punto; por consiguiente es también subjetivo y afectivo. No existe potencia humana que no sea potencia del sujeto.

* * *

En el presente trabajo, que más parece un ensayo que un texto de naturaleza científica, hemos querido mostrar la relación que puede existir entre depresividad, potencia y poder. Atávicamente, el ser humano ha experimentado un desarrollo que lo lleva de la posición paranoide-esquizoide a la posición depresiva. Este desarrollo prosigue



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

durante toda nuestra vida y nuestras acciones y las crisis que uno atraviesa, pueden reactivar tanto la ansiedad de persecución como la angustia depresiva. De este desarrollo, el ser humano adquiere lo que llamamos "proyectividad" –es decir, la capacidad de proyección, de imaginación, de visión y de creación– así como la "depresividad", o capacidad de renunciar a la omnipotencia, al pensamiento mágico y de elaborar y convertir las propias visiones en proyectos concretos.

Hemos sugerido que la depresividad es una muralla contra la ilusión de la omnipotencia (poner los pies en la tierra) y al mismo tiempo, contra la depresión desesperanzada. Pese a su connotación patológica, hemos mantenido adrede el término depresividad. Se trata de una realidad psíquica que es necesario rehabilitar, como si fuera un poco de veneno que podría ser el mejor antídoto o remedio contra el mismo veneno que de otro modo sería mortal. Deprimirse un poco es inmensamente preferible a la destrucción paranoide o a los excesos maniacos.

La renovación constante en la conciencia del ser humano de su condición de mortal y la aceptación de la realidad de su muerte –lo que le da sentido a su vida– debería ir al encuentro de los deseos de posesión, dominación y destrucción mediante la guerra o la proliferación de "pequeños poderes". No se trata de actuar como si se fuera inmortal, ni tampoco bajo la inminencia de la muerte –ambas serían sutiles maneras de negar la muerte. Ser humano es obrar en conciencia de la realidad y de la muerte. La depresividad ha sido mostrada aquí también como el remedio contra el narcisismo y la personalidad fronteriza, que parecen ser típicos de nuestra época.

Podríamos plantear la hipótesis de que la depresividad es también el remedio contra el estrés (que no es sino la angustia de persecución), y contra el *burn-out* (que es simplemente una forma de depresión subsiguiente a un largo periodo dominado por la ansiedad de persecución y los esfuerzos vanos por mantener la ilusión omnipotente). Podríamos sostener que la depresividad constituye también la base del



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

conocimiento y del amor. Esto estaría más próximo al pensamiento de Melanie Klein. En cierto sentido peyorativo, el poder sería más bien de naturaleza paranoide, pudiendo utilizarse para servir a los deseos de dominación de algunos seres humanos sobre otros. No obstante, nos mantenemos en la creencia de que dirigir, demostrar liderazgo, proponer un sentido a la acción de una colectividad no son acciones exentas de amor, haciendo la salvedad de que no se trata de un amor ingenuo o de una visión ingenua del poder.

En el presente texto hemos intentado contribuir modestamente a la comprensión del poder en relación al sentimiento de potencia y a sus dos polos: los sentimientos de impotencia y de omnipotencia. Hemos sostenido la hipótesis de que la depresividad estaría, paradójicamente, en la base de la potencia humana y de determinada forma de dirección o de ejercicio del poder. Estas son reflexiones que podrán ser elaboradas en trabajos posteriores.

* * *

BIBLIOGRAFIA

- AMYOT, Arthur, Leblanc, Jean, Reid Wilfrid (1985) *Psychiatrie-Psychanalyse (Jalons pour une fécondation réciproque)*. Gaétan Morin, Chicoutimi, 737 páginas.
- BERGERET, Jean (1976), Dégressivité et dépression. Número especial de la *Revue française de psychanalyse*. No. 5-6, pp. 835-990.
- BERGERET, Jean et Wilfrid Reid (1986) (sous la direction de). *Narcissism et états limites*, Bordas, Paris, 244 páginas.
- FREUD, Sigmund (1911), «Formulation sur deux principes du cours des événements psychiques», *Psychanalyse à l'université*, t. 4. Número 14. marzo de 1979, pp. 189-195.
- FREUD, Sigmund (1917), «Deuil et mélancolie», *Métapsychologie*. Gallimard 1968, pp. 147-174.

Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

- FREUD, Sigmund (1925), «La négation», *Revue Française de Psychanalyse*. 1934 VII, no 2, pp. 174-177.
- FREUDENBERGER, Herbert J. (1982), *Burn out (La brûlure interne: le prix élevé du succès)*. Inédi, Ottawa, 190 páginas.
- GROSSKURTH, Phyllis (1986), *Melanie Klein: her World and her Work* Alfred A. Knoff, New York.
- GRUNBERGER, Bela (1975). *Le narcissisme (essais de psychanalyse)*, Paris, Petite Bibliothèque, Payot, 348 páginas.
- JAQUES, Elliott (1965), «Des systèmes sociaux comme dépenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution», in Levy A. *Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, pp. 546-565.
- KERNBERG, Otto (1967), Borderline Personality Organization, *Journal of American Psychoanalytical Association*. 15, pp. 641-685.
- KERNBERG, Otto (1979), «Regression in Organizational Leadership», *Psychiatry*, 42: 29-39.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. (1985), «Narcissism and Leadership» *Relations*, Vol. 38, no 6, pp. 583-601.
- LEIN, Melanie (1934), «Contribution à l'étude de la psychogenèse des états maniaco-dépressifs», en *Essais de psychanalyse*. Paris, Payot 1978 (édition française), pp. 311-340.
- KLEIN, Melanie et Ivan Rinère (1937), *L'amour et la haine: le besoin de réparation*, Payot, Paris, 1978.
- KLEIN, Melanie (1940a), Notes sur quelques mécanismes schizoïdes, en *Développement de la psychanalyse*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 274-300.
- KLEIN, Melanie (1940b), Le deuil et ses rapports avec les états maniaco-dépressifs, en *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot, 1978 (édition française), pp. 341-369.
- KLEIN, Melanie (1957), *Envie et gratitude, et autres essais*, Gallimard, Paris, 1968, 231 páginas.
- LAPIERRE, Laurent et Toulouse, Jean-Marie (1984), *La graine a Monseigneur, Research Paper: 75th Anniversary, Colloquium Series, Division of Research, Harvard Business School*, 37 páginas.

Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

- LAPIERRE, Laurent (1984), Le jeu et les hasards... la fortune et les nécessités, *Jeu*, 33, no 4, pp. 107-130.
- LAPLANTE, Jean et Pontalis, J.B. (1967), Vocabulaire de la psychanalyse, Paris, Presses Universitaires de France, 523 páginas.
- LASCH, Christopher (1978), *The Culture of Narcissism, American Life in an Age of Diminishing Expectations*, Norton, New York.
- SEGAL, Hanna (1969), *Introduction à l'œuvre de Melanie Klein*, Paris, Presses Universitaires de France, 141 páginas.
- SEGAL, Hanna (1982), *Melanie Klein: développement d'une pensée*, Paris, Presses Universitaires de France, 170 páginas.



Rescates: *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

Gerenciar es crear¹

Laurent Lapierre
Profesor emérito de HEC Montreal
Director de la Cátedra de Liderazgo Pierre-Peladeau
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>
Traducción al español: Carla Menza

Desde hace veinte años, los principios y el vocabulario de la gestión parecen haber invadido todas las esferas de la actividad humana. Ahora hay que administrar su vida, sus relaciones amorosas y aún, isus emociones! La gestión ha adquirido tal estatus que numerosos individuos se ven impregnados ciegamente de teorías y modelos a la moda. Se adoptan fórmulas o eslóganes jurando que el *cliente es rey*, que *el beneficio es el único objetivo posible*, que hay que *crecer o morir*, que la competencia debe ser necesariamente *mundial*, o que *no se puede mejorar lo que es imposible medir*. Cada día, los gerentes se ven profusamente bombardeados por “mensajes” que determinan sus actos y enfoques. Aún sin haber seguido programas de formación, los dirigentes poseen una práctica modelada, prefabricada o condicionada por los vientos del momento.

Al mismo tiempo, las escuelas de gestión crecen en número e importancia, y la cantidad de programas de formación, de consultores

¹ Este texto de Lapierre se ha convertido en una posición colectiva avalada y firmada por personas de diversos horizontes: altos gerentes, rectores, profesores, investigadores, artistas, estudiantes. La lista de signatarios se encuentra en:
<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

y de libros destinados a los ejecutivos aumenta cada día. Sin embargo, ¿el hecho de tener conocimientos y dominar algunas técnicas modernas convierte a alguien automáticamente en un gerente competente?

Este texto aborda el tema de la gestión en general, no el de sus asuntos técnicos. Las bondades e inconvenientes de la inevitable burocratización. Los aspectos positivos y negativos de las tecnologías nuevas estarán presentes sólo a manera de filigrana, pero no serán objeto de un tratamiento explícito. Trata, sobre todo, de la conducta general de una organización, no importa cuál, así como de la dirección de personas y de la formación de dirigentes. Está dirigido a todo aquel que participe en la vida de una organización, y particularmente a los nuevos expertos que siguen surgiendo después de cincuenta años.

Omnipresencia de la gestión

No faltan estudios y teorías para la gestión en todos los campos. Los sectores público y paraestatal, la armada, el turismo, las artes y obviamente los negocios son examinados con la lupa de los principios, teorías y modelos de gestión. En solo algunos decenios, la administración se ha convertido en una nueva referencia universal, a tal punto que todos los sectores de la actividad humana son juzgados bajo sus parámetros. Nos invitan a considerar a nuestros colegas de trabajo, a nuestros jefes y aún a nuestra familia como clientes que hay que satisfacer. Todo se ha vuelto un pretexto para manifestar el liderazgo, para tomar ventaja del espíritu de competencia o del sentido empresarial.

Se multiplican los conceptos que, a su vez, son transformados en fórmulas a ser aplicadas en cualquier situación. Competitividad, reingeniería, modernización, *just in time*, librecambio, mundialización,



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

calidad de vida en el trabajo, calidad total, racionalización, conformidad con las normas ISO, excelencia, estrategia, liderazgo, cadena de valor, valor agregado, eficiencia, autonomía, cooperación público-privada, organización en permanente evolución, cultura empresarial, perfil de competencias, *coaching*, inteligencia emocional, tutoría, gobernabilidad, convergencia, etc., todas estas nociones se suceden unas a otras o se promueven al rango de nuevos *credos*, tan poco documentados como superficiales, y sin embargo avalados por *expertos* de toda clase.

Estos modelos, con sus pretensiones de generalización o de universalidad, son siempre seductores pero la verdad es que pasan y son rápidamente reemplazados por otros, favoreciendo una industria de la pseudo-novedad, de la ideología del cambio y el progreso aparentes. Esto resulta particularmente cierto en el campo del liderazgo, muy a la moda por estos tiempos.

Si dichos *credos* tienen una vida corta, las creencias que los originan tienen una vida difícil. A decir verdad, lo que sucede con la gestión es revelador de un fenómeno social mucho más amplio. Las nuevas ortodoxias en administración, no nacen por azar, atraen la atención y hasta poseen ciertas cualidades pero, a la postre, pueden socavar aún más las posibilidades de expresión, de creación y de acción al no reconocer las particularidades que conllevarían a soluciones realmente nuevas e innovadoras.

Reaccionar (o la urgencia de un nuevo “Rechazo Global”)

En Quebec, Canadá, la religión constituía un punto de referencia casi absoluto. Muchos intelectuales veían en ella una intrusión que afectaba el pensamiento, la libertad y la creación. Las creencias, las prohibiciones, los tabúes y los miedos, alimentados por el clero,



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

constituían barreras poderosas. La autoridad de la Iglesia fundaba el poder de las élites religiosas y civiles que mantenían entre ellas lazos estrechos. En 1948, un grupo de artistas firmaba el *Rechazo Global*, un manifiesto redactado por el pintor Paul-Émile Borduas, que preconizaba la liberalización del catolicismo, de las ortodoxias, de los miedos y de las intenciones dictadas por la razón religiosa. ¡No se trataba de reformas menores!

En gestión, hemos llegado a la necesidad de proponer un nuevo *Rechazo: Rechazo a las teorías, los modelos y las modas inútiles*. Este rechazo se impone para contrarrestar las ideas preestablecidas, los dogmas y las modas a las que hay que afiliarse como nuevos *catequismos* y otras doctrinas que pretenden enseñar la nueva vía para la acción y la dirección. Podríamos, una vez más, romper estos cárcamos y cederle espacio a la originalidad y a la creación, esta vez, en favor de la gestión.

Gerenciar es difícil. No es sorprendente entonces que aquellos que ejercen se vean atraídos por modelos que, pareciera, les dieran resultados como por arte de magia, y en los que consultores y promotores de recetas encuentran oportunidades de negocios.

Contrariamente a las matemáticas, la biología u otras ciencias naturales, no hay en administración conocimientos científicos que puedan calificarse como universales o generalizables y aplicables a todas las situaciones. Los conocimientos allí son y deben ser contextualizados. Difícilmente pueden transferirse de una realidad a otra, o de una organización a otra.

No existe entonces una manera única de gerenciar, así como no hay un modelo infalible de organización o de dirección. Parafraseando a Borduas, se le podría decir a los expertos de las escuelas de negocios, *¡al diablo las teorías de gestión!* Esta liberación debería aplicarse tanto



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

a las teorías normativas como a las teorías académicas, elaboradas siguiendo un proceso de investigación que, a pesar de ser técnicamente riguroso, no pueden tener en cuenta ni la complejidad ni la naturaleza orgánica de la gestión y de la dirección, y aún menos los misterios del comportamiento humano y la realidad organizacional misma.

Los modelos, las modas y las teorías, aún cuando puedan ser útiles, resultan bastante simplistas con relación a la realidad. En la práctica, cada uno, incluido el dirigente, se informa, construye *sus* propias teorías, *sus* propias líneas de conducta, tanto implícitas como explícitas en función de su situación buscando definirla y comprenderla para actuar mejor, sin impedimento de servirse de las ideas de los demás. La gestión constituye un fenómeno que debe estudiarse con el mayor rigor posible, procurándose el tipo de "ciencia" adecuado a la complejidad de esta realidad.

La formación en gestión

La profesión de gerente es una de las pocas que pueden enseñarse sin haberla practicado jamás. ¿Qué pensarían, respectivamente, los cirujanos, enfermeras, actores, cantantes, o escritores, de alguien que llegara a enseñarles sobre estas profesiones sin haber realizado nunca una operación, sin haber cuidado jamás un enfermo, sin haber dirigido obras o actuado en una pieza de teatro o cantado en un escenario o publicado un texto? ¿Qué valor otorgarían a un conferencista que en las condiciones citadas viniera a darles una charla sobre su profesión o pretendiera enseñarles su oficio? Esto sin embargo, regularmente sucede es las facultades de gestión.

Abordar este tema de la formación en gestión conlleva inevitablemente a preguntarse sobre una cuestión fundamental: ¿qué es gerenciar?



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

¿Qué lugar ha tomado la noción de “administración profesional” en nuestras sociedades en el transcurso de los últimos decenios? En todos los campos del arte y de la acción, la creación entendida en el sentido amplio, hace parte de aquellos y aquellas que actúan; y sólo después, ésta se ve enriquecida por quienes las estudian y se consagran a enseñarla. No al contrario.

Las escuelas de gestión han creado nuevos campos de investigación y de enseñanza universitaria. Se han rodeado de investigadores formados en métodos científicos y han ganado credibilidad frente a los medios académicos. Pero, ¿a qué precio? Es el objeto mismo de sus investigaciones el que eluden, el que ha sido ocultado y que no alcanzan a comprender, por ese mismo hecho, no existen respuestas fáciles o simples y mucho menos universales. El desafío de las escuelas de gestión es el de darles a los futuros administradores conocimientos susceptibles de guiar sus movimientos cuando llegue el momento de actuar; de enseñarles a hacerlo en la complejidad de las situaciones de gestión reconciliando conocimiento, intenciones y acciones.

Uno gerencia como es

Poco importan los campos en donde la gestión se ejerce, la dirección es un asunto de seres humanos, con sus cualidades pero también con sus defectos, sus dones y deficiencias, sus fortalezas y debilidades, sus habilidades, así como sus torpezas. El talento es una amalgama de todos estos componentes. No se trata de defectos, carencias, debilidades o torpezas que se evocan con complacencia o que servirían para justificar la impotencia o el fracaso, como suele verse. Se aprende cada día a lidiar con los aspectos menos amables, pero bien reales, de sí mismo que buscamos manejar para no convertirnos en víctimas y aprender a ponerlos en contribución para lograr el éxito.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Gerenciar como uno es, es conocerse mejor, es desarrollar una percepción justa y realista de sí mismo y de los otros.

Gerenciar como uno es, es hacer el duelo de la imagen del dirigente ideal que uno cree o quiere ser, el duelo de los modelos y recetas que podría aplicar siempre sin tener en cuenta las diferentes situaciones y especificidades de las personas.

Gerenciar como uno es, es aceptar no saberlo todo. Es buscar a su alrededor gente competente para los aspectos en los que uno se siente menos eficaz y rodearse de colaboradores calificados de los cuales uno acoge sugerencias y solicita críticas.

Gerenciar como uno es, es aceptar ser uno mismo frente a los otros, saber que uno puede desagradar a algunos y aún más, ser el blanco de su agresividad, sin derrumbarse.

Gerenciar como uno es, es otorgarse el derecho a pensar de manera diferente, es reconocer el deber de consultar, de escuchar y de admitir sus errores, de aprender algo, de volver a empezar y continuar.

Gerenciar como uno es, es aceptar no saberlo todo de antemano. Es tolerar a su alrededor gente competente para los aspectos en los que uno se siente menos eficaz y rodearse de colaboradores calificados de los cuales uno acoge sugerencias y solicita críticas.

Gerenciar como uno es, es gerenciar a seres humanos imperfectos, como lo es uno mismo.

Gerenciar como uno es, es también gerenciar con otras personas. La gestión es evidentemente una profesión eminentemente social. Cuanto más el dirigente sea él mismo, mejor se conocerá y aceptará que los demás son auténticos aunque tengan una tarea que cumplir y un servicio que prestar.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Gerenciar como uno es, es dar prueba de autonomía, encontrar sus propias ideas, su unicidad como dirigente. Es entonces, **gerenciar como ningún otro.**

Así, para ser verdaderos creadores y líderes de opinión, los dirigentes deben entonces deshacerse de los modelos que no corresponden a *su* realidad y osar entregarse a su imaginación, inteligencia y buen juicio.

Un método

Querer importar el modelo de las ciencias exactas, para estudiar y comprender la acción humana, constituye grave un error reiterado en las ciencias humanas. El hombre es un ser viviente, que piensa, cambia y actúa; y que investiga con el investigador. Cambia a medida que se le estudia y lo subjetivo e intersubjetivo hace parte integral de la realidad y lo objetivo. Cuando se trata de la gestión de las organizaciones y de la dirección de personas, el proyecto científico debería limitarse a describir la realidad, lo más humilde, fiel y completamente posible, tal como se presenta en el momento específico.

La gestión es una cuestión de contexto y de historicidad y son sobretodo los líderes y las organizaciones quienes construyen la historia, más que los teóricos que la observan, comentan sus comportamientos y resultados. Para asumir la dirección, es indispensable comprender la complejidad de las personas y de las organizaciones. Sólo cuando se logra entender un poco esta complejidad se puede simplificar, volver a lo esencial y mantener el rumbo de lo cotidiano en el fragor de la acción. La gestión es una práctica que se conoce y aprende en gran parte a través de la experiencia, la de los demás primero, la propia después. Se trata del



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

ejercicio que se enriquece con la reflexión, lo que permite construir una práctica personal. Y la experticia no reemplaza a la experiencia.

Se concibe de manera errónea, que el mismo modelo de desarrollo o los mismos procesos de gestión pueden invariablemente convenir no sólo a todas las empresas norteamericanas, sino también a aquellas de la ex Unión Soviética, de Europa, de África o de América Latina, etc. ¿Acaso las culturas nacionales, las organizacionales, las personas, las condiciones de vida son las mismas en todas partes? ¿Acaso lo que era válido hace diez años para una organización o país, lo es hoy o lo será todavía dentro de otros 10 años? Por supuesto que no.

En el campo de la investigación en gestión, el método de estudio de caso constituye un enfoque empírico directo que sirve de base a la producción de documentos y al aumento del conocimiento. Son estos documentos los que permiten luego soportar el aprendizaje de prácticas y habilidades. Este método está basado en la apertura y receptividad al contacto directo con personas y con la experiencia concreta. Se le da prioridad a la práctica en sí misma, al estudio riguroso del fenómeno, en donde se examina, caso por caso, la inteligencia en la acción de aquellos y aquellas que tienen éxito (o que fracasan), manteniendo el deber de analizar lo que sucede en realidad, en la vida de verdad, y de rescatar orientaciones, posiciones personales y nuevas síntesis o conclusiones que pueden ponerse al servicio de sus propias prácticas.

En la formación en gestión, el acompañamiento de tipo maestro-aprendiz, las pasantías al lado de los grandes maestros y sus enseñanzas, deberían tener prioridad. El método de casos tradicional ha pretendido convertirse en un sustituto de la realidad de la relación maestro-aprendiz. No se trata de un método de casos que propone problemas o situaciones y que apelan a soluciones preestablecidas. Se trata más bien de un método por el cual se enfatiza el recuento de



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

prácticas, con el fin de producir una descripción profunda y documentada, un recuento que sea lo más fiel posible a las realidades que queremos conocer y que serán objeto de aprendizaje. Es decir, un método de aprendizaje inductivo en donde la persona que aprende tiene el rol principal.

Ser profesor de gestión: un arte

Nuestros primeros aprendizajes tendrán una innegable influencia en nuestra forma de enseñar. Un músico o intérprete, que ha aprendido obligatoriamente de un *maestro*, podrá entonces, favorecer más fácilmente este tipo de aprendizaje que un dirigente al que le hayan transmitido solamente conocimientos abstractos. Si se ha tenido la fortuna de estar en el corazón de una relación de tipo mentor o simplemente de haber estado en contacto con grandes maestros, aprendemos por ósmosis, sobre el aprendizaje mismo y modelamos nosotros mismos nuestro propio talento.

Se podría pensar que sólo los grandes dirigentes pueden ser buenos profesores de gestión. Sin embargo, pocos de ellos poseen la capacidad o el gusto por ser investigadores o formadores en su campo o disciplina. Ser pedagogo requiere de cualidades particulares, un largo trabajo de preparación y un reciclaje continuo. Si se dirige como se es, en el campo de la formación en gestión uno enseña también como es, con todas las exigencias y lagunas que esto pueda conllevar.

De hecho, son muy pocos los altos dirigentes que se convierten en buenos profesores, y más si creen que la enseñanza se limita a describir su propia experiencia. ¡Corren el riesgo de tener tema solo para algunas horas! Formar en gestión no consiste en crear clones de lo que uno ha sido. No se nace buen profesor en gestión.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

A pesar de que esto dé una cierta ventaja, como con todos los talentos, el talento de *maestro en gestión o dirección* es algo que se desarrolla y se adquiere en buena medida. Lo innato no constituye más que la base. Como en toda profesión, ciertas personas poseen un mayor potencial que otras, lo que hace más crucial aún la selección.

Convertirse en profesor supone, por parte de un alto dirigente, un verdadero reciclaje, documentarse sobre múltiples formas de ejercer la dirección y prepararse para ser un verdadero maestro, un facilitador, alguien capaz de ayudar a otros a construir su camino por sí mismos, es decir propiciar el florecimiento de su propio talento. Y esto lo debe hacer a menudo con personas más jóvenes y talentosas que él, de la misma manera en que los padres no sienten satisfechos y sin envidia al ver a sus hijos, no sólo actuar diferente a ellos, sino mejor y obteniendo mayores logros. ¡Qué orgullo para un profesor es ver a los jóvenes ejerciendo mejor que las generaciones precedentes!

El maestro enseña con sus conocimientos, es cierto, pero también con sus cualidades y defectos, sus fortalezas y debilidades. Lo que es y lo que hace es más importante que lo que dice. Cuando creemos verdaderamente en el poder y la riqueza de un enfoque pedagógico inductivo, aún si sabemos de sus limitaciones, podemos confiar en la inteligencia de la persona que aprende, no solo en el caso de un aprendizaje específico sino del *aprendizaje del aprendizaje*. El objetivo es propiciar la autonomía para quien *quiera* aprender y mejorar su juicio.

¡Se puede ser un buen pedagogo sin haber ejercido como gerente! Sin embargo, el profesor que no tiene experiencia en gestión y no la conoce en la práctica, debe poseer la humildad y la sabiduría para apoyarse en la experiencia de las personas que la hayan vivido y han tenido éxito. Debe igualmente aceptar aprender de sus estudiantes



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

con experiencia, y hacer uso de enfoques pedagógicos, como el método de estudio de casos, que le permitan paliar su falta de experiencia y reflexionar con sus estudiantes sobre la práctica de los demás.

Practicar este método de enseñanza mina profundamente la seguridad, porque hay que resistir a la necesidad natural y legítima del profesor de enseñar y sobretodo a la propensión a *profesar*, que está interiorizada a lo largo de la educación que ha recibido. Formar de esta manera, es renunciar a querer impresionar como profesor.

Repensar la formación en administración

Las cifras, las estadísticas, el uso del lenguaje matemático y los métodos cuantitativos son necesarios para disponer de ciertos aspectos técnicos ligados a la gestión con el fin de proponer soluciones eficaces. Estos aspectos son muy importantes y pueden ciertamente constituirse en objeto de formación más fácilmente. Pero será siempre necesario volver a lo esencial de la gestión y de la dirección en general: una praxis, una filosofía de la dirección, la acción y la creación, basada en el sentido común. En esto reside el aspecto más determinante de gerenciar y de dirigir: fijarse una meta y objetivos, desarrollarlos, y basado en su juicio, asumir la dirección de personas.

De hecho, resulta importante recordar que una organización puede tener un buen producto y ofrecer un servicio de calidad y al mismo tiempo contar con una gestión artesanal que se sale de normas reconocidas, cánones establecidos, procesos prescriptivos y teorías en boga. Esta gestión podrá parecer deficiente (a los ojos de los expertos) y a pesar de ello, tener mucho éxito. Igualmente un dirigente puede no poseer ninguna formación universitaria en gestión y destacarse en



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

el manejo de una organización. En el caso contrario, resulta difícil afirmar que la utilización de procedimientos de moda o reconocidos en administración, o el hecho de tener un diploma otorgado por una escuela de negocios prestigiosa, sea sinónimo de éxito.

Esto no significa, evidentemente, que sea necesario cuestionar la existencia de las escuelas de gestión. Al contrario, puesto que están en contacto con el medio de los negocios, con el mundo de la acción en sus múltiples campos, las facultades de negocios pueden permitir a quienes las frecuentan documentarse sobre prácticas, constituirse en redes, nutrir el espíritu crítico, formar o afinar sus juicios, aprender a convencer y descubrir su propio talento. Les compete a los universitarios mismos (profesores, investigadores y directores) estar atentos y evitar desvíos que afectarían esos contactos necesarios. Tienen la responsabilidad de proteger la razón de ser fundamental de su institución.

El mensaje que transmiten hoy las escuelas de negocios, directa o indirectamente, a los jóvenes profesores formados en los programas de doctorado en gestión, es el de producir un tipo de investigación dirigida a otros académicos. Para avanzar en sus carreras, deben publicar en revistas científicas y son evaluados en función del número de veces que sus artículos son citados por otros investigadores. De igual manera, las acreditaciones internacionales que buscan las facultades de gestión presionan aún más hacia una normatización de la investigación y de los programas de formación.

A fuerza de estar en su torre de marfil y de no comunicarse más que con sus colegas, los profesores-investigadores pueden llegar a no tener en cuenta lo que hacen las personas que dirigen las organizaciones en la vida real, y a mirarlos desde arriba con sus modelos teóricos y normativos, y aún, llegar a despreciarlos. No hay que sorprenderse entonces, si las escuelas de gestión se aíslan cada



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

vez más del mundo de la acción dirigiéndose hacia una crisis de legitimidad.

Rechazo a las formas inútiles de gestión

La gestión, así como la educación y la creación, no son siempre excitantes. La administración contiene inevitablemente aspectos mecánicos, repetitivos, técnicos, y hasta rutinarios y monótonos. Pero en su componente más crucial, la gestión es necesariamente creación. Descansa sobre la imaginación y la inteligencia de lo que debe hacerse para producir resultados en equipo.

Las empresas que intentan dotarse de una cultura organizacional a la moda, calcada a partir de modelos prefabricados, o recetas exitosas, aún con la mejor intención de la dirección de recursos humanos, corren el riesgo de tener un breve y relativo éxito.

La inteligencia propia de la acción y de las personas que la encarnan está todavía por descubrir, por describir y por difundir, tanto por sus practicantes y gerentes-aprendices como por aquellos que la quieren enseñar.

¡En gestión, se requiere estar siempre atentos a darle espacio al sentido común, al juicio y a la creación! Los teóricos deben estar abiertos a escuchar y observar la experiencia práctica de la gestión para estar al compás de la creación. Las escuelas de gestión deben formar y propender por la libertad de pensar, de crear, de gerenciar y asumir desde ahora un verdadero liderazgo en este sentido.



Rescates: *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

¿Enseñar el Liderazgo o formar realmente líderes?

Laurent Lapierre¹

Profesor emérito de HEC Montreal

Director de la Cátedra de Liderazgo Pierre-Péladeau

<http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>

¿Podemos enseñar el liderazgo? Si tomamos la palabra “enseñar” en el sentido de “trasmitir conocimientos”, muchos líderes pensarían entonces que el liderazgo no puede enseñarse. Tener conocimientos sobre el tema no es suficiente para hacer de una persona un líder. Tener “la cabeza bien llena”, para utilizar una expresión de Montaigne, no garantiza que sabremos cómo alcanzar nuevos objetivos, a veces audaces, implicando a toda una colectividad o a una sociedad.

Como la misma palabra lo indica, el liderazgo es una dirección que proviene de la persona. Dirigimos como somos², a pesar de los conocimientos recibidos y de las “teorías” a las cuales estuvimos expuestos o a las cuales adherimos, con los talentos (dados y ausentes), las cualidades y defectos, las fuerzas y debilidades, las habilidades y torpezas personales. ¿Cómo desarrollar el liderazgo, entonces? ¿Cómo lograr la formación para ello?

¹ El autor agradece a Bernard Chassé, Ph. D., investigador y post doctorando en la Cátedra de Liderazgo Pierre-Péladeau, por sus contribuciones y sugerencias. Una versión diferente y mucho más breve ha sido publicada con el título: “The Case for Non-Teaching”, in Klein (ed.), *Interactive Teaching and Learning Across Disciplines and Cultures*, WACRA, Boston, 2001, 153-157.

² Ver Gérard, *c'est créer* », texto publicado en *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 30, primavera 2005, n° 1, p. 10-15 y una serie de artículos breves en *Les Affaires*, « On gère comme on est », sábado 29 enero 2005, Cuadernillo especial, p. 4, *La Presse*, « Le temps d'un nouveau refus global », *La Presse Affaires*, lunes 28 febrero 2005, p. 5, « L'expertise ne remplace pas l'expérience », *La Presse Affaires*, lunes 7 marzo 2005, p. 5 et « Enseigner sans avoir pratiqué », *La Presse Affaires*, lunes 14 marzo 2005, p. 5.

Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

El método de casos

Se puede aprender y desarrollar todo el potencial de cada quien. Se puede hacer durante toda la vida y todas las ocasiones son buenas: los programas de formación, los encuentros significativos, las experiencias, las lecturas, las obras de ficción, etc. En fin, para la persona que quiera aprender y desarrollarse, todas las oportunidades ofrecen posibilidades y pueden ser aprovechadas. Para crecer como líderes, podemos hacer leña de todo árbol. En los programas a los que hemos participado, el método de casos ha sido particularmente rico para tal propósito.

Afirmar que uno "enseña" por el método de casos revela una contradicción en sus términos, aún para aquellos que hacen de los "casos" su núcleo pedagógico. Esta contradicción no es inocente. Implica que los "estudiantes" y los "profesores" que utilizan este método deben comenzar por desaprender ciertos modos de enseñanza, asumiendo que la educación y la culturización escolar recibidas en su vida les hicieron olvidar su verdadera naturaleza de "aprendices naturales". Esta es la verdadera naturaleza de la que ellos deben "reapropiarse".

Practicar el método de casos, es realizar una formación, tal como se hace con la formación de un artista o intérprete, acompañando al estudiante en una marcha rigurosa, disciplinada, sensible, que además de darle el dominio de las técnicas esenciales del oficio, conecte el aprendizaje buscado con el ser de quien aprende. Debemos animar al estudiante a descubrir por sí mismo su propia forma de "ver", de "leer", de "comprender", de "sentir", de "interpretar", de "decir", de "hacer", de "jugar" o simplemente de "ser"; la única manera de que sea propiamente auténtico.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

El liderazgo: una praxis

El liderazgo es acción, una práctica que se aprende, en gran medida a partir de la experiencia, la de los otros primero y la propia luego. Este aprendizaje se realiza por la acción que se enriquece con una reflexión simultánea o posterior, y que permite, a fuerza de repetición, una mejor integración para llegar a una acción muy personal. Frecuentemente, los líderes se interesan por la práctica de otros líderes, para nutrirse pero también para descubrirse. No es por azar que tengan una gran propensión a la lectura de biografías o autobiografías.

El método de casos, aquí en cuestión³, es un enfoque inductivo del aprendizaje, basado idealmente sobre la experiencia concreta y directa o, en su defecto, sobre un material empírico y experiencial: situaciones, simulaciones, "casos"... El postulado de base es doble: se aprende siendo uno mismo y observando la acción de los demás. En realidad, todo aprendizaje comienza inevitablemente por la observación de otros como los primeros modelos, los tutores, los maestros. Pueden existir documentos pedagógicos de acompañamiento (*softwares*, diaporamas, textos de reflexión o teóricos) de los cuales se toma conocimiento antes o después de cada sesión.

Con este método, la importancia del aprendizaje está directamente relacionada con la práctica misma, con el estudio del fenómeno, caso por caso, donde se examina la inteligencia de la acción de aquellos que han tenido éxito (o que fracasaron), imponiéndose la tarea de examinar lo que ocurre en la realidad, en la verdadera vida, para obtener de allí los aprendizajes que el estudiante podrá utilizar en su propia práctica⁴.

³ Los casos a los que hago alusión no son del tipo "toma de decisión" que pueden ser pertinentes en gestión. Los que nos ocupan, se inscriben más bien como casos "densos", con abundantes descripciones (*thick descriptions* - Clifford Geets) de personas en posición de liderazgo.

⁴ He producido algunos cientos de casos que son utilizados en diversos programas para formar líderes. Este listado se encuentra disponible en mi sitio web personal: <http://www.hec.ca/pages/laurent.lapierre/>. Todos los casos se encuentran en el Centro de Casos y son están disponibles online en la siguiente dirección: <http://www.hec.ca/centredecas/>. Es suficiente con que

Rescates: *Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo*

Encontrar su vía y su propia manera de ser y actuar no es para nada simple. Es precisamente esta complejidad la que ha impulsado la introducción del método de casos, no solamente en las escuelas de negocios, sino también en las distintas escuelas de formación profesional, sean universitarias o no (derecho, medicina, enfermería, arquitectura, redacción y estudios literarios, mecánica automotriz, etc.)

Una de las dificultades de este método de aprendizaje, para imponerse o incluso ser reconocido en las universidades, reside en la confusión que existe entre “trasmitir información y conocimientos” y “dirigir un aprendizaje en forma sistemática”. Esta confusión real, es inútilmente mantenida en debates ideológicos porque por experiencia, todos sabemos, profesores y estudiantes, que los conocimientos son aprendizajes virtuales y que estos no se realizan sin conocimientos adquiridos en forma precisa, tanto explícita como implícitamente.

Enseñamos como somos, con virtudes y defectos, fuerzas y debilidades, y lo he reiterado en diversas oportunidades. Desde mi experiencia personal en el aprendizaje de la gestión y del método de casos como medio de formación, pero también como consultor y formador de formadores, como administrador de una compañía teatral, y como fundador y director del Centro de Casos de HEC de Montreal, estoy íntimamente persuadido de la validez y eficacia de la enseñanza por el método de casos, particularmente en la formación en liderazgo.

Desde el punto de vista del “Maestro”

Comencemos por una verdad que es necesario reafirmar insistentemente: la mayoría de los profesores que se resisten a la utilización del método de casos, lo hacen simplemente porque no

se inscriba en la dirección del catálogo (se le otorgará una contraseña) para poder descargarlos gratuitamente: <http://www.hec.ca/centredecas/catalogue/>.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

creen en él. Deseoso de comprender a los profesores que se resisten a usar este método (y que tienen todo el derecho de hacerlo), me tomó algún tiempo reconocer y aceptar el peso de esta realidad. El hecho es que el método de casos es difícil, demanda una convicción sólida y aptitudes particulares. Exige un considerable trabajo de preparación por parte del profesor y de los estudiantes, y supone que, tanto profesores como estudiantes, se sienten cómodos frente esta concepción del aprendizaje, y frente al hecho de que tendrán solamente un control indirecto del proceso. El aprendizaje mediante el método de casos no transmite la impresión (o la ilusión) de un camino cierto hacia el aprendizaje final como el que se puede encontrar en una clase magistral; implica, por el contrario, un proceso abierto que se redefine sin cesar y se inscribe en el largo plazo.

Podemos afirmar que, probablemente, hay profesores y estudiantes que no están preparados "naturalmente" para utilizar el método de casos. La enseñanza escolar tradicional es muy conveniente para estos profesores, quizás porque les convino como estudiantes, en primer momento. Frecuentemente, he constatado que estas personas, tienen ellas mismas dificultades de conocer y aprender a través de la acción. Partiendo de esto, ellas no pueden valorar suficientemente este tipo de adquisición de conocimientos, pues para ello tendrían que consagrar energía, tiempo y esfuerzos considerables en comparación con el aprendizaje tradicional. Las formas de aprender varían de una persona a otra y el método de casos, que es un sustituto de la práctica y experiencia directa, no puede ser una panacea, ni siquiera para un "creyente" o un "practicante".

Sin embargo, podemos afirmar que, los que creemos verdaderamente en el poder de este enfoque pedagógico, aún conociendo sus insuficiencias y límites, tenemos confianza en quien aprende, no solamente para un aprendizaje específico sino también para su "aprender a aprender". Tenemos confianza en este proceso de aprendizaje a través de la acción o de la reflexión sobre la acción, y nos remitimos a la riqueza de un camino inductivo.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

Esta convicción cambia el rol del profesor en forma considerable, y es precisamente esto lo que lo torna profundamente inseguro. Aplicar la metodología de casos implica resistirse a la necesidad natural y legítima del profesor a enseñar, sobretodo a su propensión a “profesar”, que ha sido internalizada a lo largo de su educación, y a su deseo de impresionar como profesor.

Ser profesor significa detentar una posición de poder extraordinario que puede seducir al estudiante y al mismo profesor. Diluirse como profesor, renunciar a impresionar no es fácil para una persona que tiene la facilidad de desempeñarse de manera brillante, sobretodo en cuestiones relativas al liderazgo. Para los griegos, “el pedagogo” era aquel que conducía al alumno hacia el maestro, no quien enseñaba.

El método de casos supone la posibilidad de contar, para un curso en particular, con un riquísimo banco de casos⁵. Éste debe cubrir los principales aspectos de los temas propuestos (para cada una de las problemáticas abordadas en sus sesiones), e ilustrar sobre el ámbito y las actividades del sector, además de ser interesantes en el plano pedagógico propuesto. Los casos deben ser documentos susceptibles de suscitar interés por su lectura, y producir una dinámica de aprendizaje suficiente en el tiempo, sin contar que deben ser actuales y actualizados. El profesor debe también contar con una cantidad de textos de apoyo que contengan información, reflexión, modelos o teorías útiles al aprendizaje, de manera tal que el estudiante pueda asumir la responsabilidad de apropiárselos por sí mismo. No se trata, para nada, de pegar un discurso teórico, abstracto, a una realidad.

La preparación del profesor, inmediatamente antes de la sesión del aprendizaje, es fundamental. Debe dominar muy bien el contenido del caso (las habilidades pedagógicas están al servicio del aprendizaje a adquirir), sino corre el riesgo de perder, rápidamente, toda su credibilidad. Debe establecer un camino pedagógico preciso, que hará explícito en las notas pedagógicas del caso; familiarizarse con las herramientas didácticas disponibles o las que juzgue necesarias para

⁵ Ver la nota 4.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

su enseñanza (tabletas, diapositivas, sitios web...); decidir sobre la contribución que se busca de los estudiantes, (abrir una discusión, una opinión individual, una opinión de equipo, etc.), estar dispuesto a sacar beneficios del resultado al que se llegue por causa del maravilloso azar⁶, y saber concluir y cerrar la discusión⁷, creando la agradable impresión de haber cerrado o completado un aprendizaje o abierto una vía hacia un nuevo aprendizaje.

La preparación previa, más lejana, del profesor es también crucial. Supone una profunda reflexión sobre un nuevo rol. Abandonar la idea misma de enseñar, aprender a confiar en el deseo de aprender de los estudiantes, a confiar en el proceso de aprendizaje por la acción o por los sustitutos de la acción, a confiar en su material, aprender a escuchar (los cuestionamientos, los descubrimientos, sus asombros, los silencios, el interés, el aburrimiento...), aprender a dejar hablar, a hacer hablar, tomar el tiempo para dejar al grupo reflexionar y “escucharse pensar” como grupo, desarrollar las habilidades pedagógicas de animación para ganar la atención, adquirir un sentimiento de competencia y aceptar que todo esto lleva tiempo; son algunos de los aprendizajes necesarios para la utilización del método de casos. Posiblemente sea la historia de una vida.

Si no hay una preparación seria y rigurosa por parte del profesor y los estudiantes, el método de casos está abocado al fracaso. Aquellos que participan de una sesión de formación basada en el método de casos, no vienen a clase para tomar notas. Este comportamiento distinto produce inseguridad para el estudiante habituado a esta forma de “seguir un curso”, con la cabeza inclinada sobre su cuaderno o sobre el teclado de su ordenador. Contrariamente a lo que siempre se ha dicho en el nivel primario, secundario, universitario o de cualquier otro curso universitario, las notas se toman antes o después del curso. En una sesión de aprendizaje (una suerte de *happening*) se participa. El profesor debe organizar el proceso: orquestar los tiempos, las transiciones, saber utilizar las

⁶ “El azar es el fiel proveedor de aquellos que están siempre atentos a lo que sucede”, aforismo utilizado por Pierre Laurin, ex-director de HEC Montreal, en sus cursos de Liderazgo en el MBA).

⁷ “El fin corona la obra”, decían los latinos. *Finis coronat opum*.

Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

tecnologías, la logística, etc. C. Rolland Christensen⁸ decía que el profesor que trabaja con casos se transforma en director de todo, inclusive es el bedel que debe tener en cuenta de todos los aspectos concretos y operativos para desarrollar confortablemente la sesión.

La utilización de las herramientas pedagógicas como las tabletas, diapositivas, presentaciones en *Power Point* y los sitios de Internet no son un fin en sí mismo. Deben ser realizadas con flexibilidad, sin causar rupturas en el proceso o crear malestar. El profesor debe saber componer la paradoja entre preparación e improvisación y dosificar bien la participación y las intervenciones. Una sesión debe ser un montaje para un objetivo de aprendizaje que se debe saber construir y dirigir. Establecer los vínculos con las clases anteriores y las futuras, delimitar los espacios del aprendizaje restante y que no están aun cubiertos como una continuidad es una de las verdaderas habilidades de síntesis que los estudiantes adquieren del ejemplo del profesor.

Cuando no se cree verdaderamente en el método de casos, hay siempre formas de tener razón... Primero, se tiene esa actitud que consiste en hacer "fácil" el método de casos y no hacer el esfuerzo necesario para que esto sea exitoso; o por el contrario, encontrarlo "demasiado difícil" y ni siquiera tratar de aprenderlo. No dominar las habilidades necesarias por no comprender su complejidad, no preparar las situaciones con un rico material de aprendizaje, no saber prepararse mentalmente y concretamente para un tipo nuevo de aprendizaje, no acordar importancia a la forma del material que es indisoluble del contenido del mismo, no saber crear y mantener el interés, no tener en cuenta las diferencias individuales y de los diferentes grados de maduración y de motivación de los estudiantes, no respetar los deseos de algunos de no aprender, etc., representan algunas de las trampas a las que está expuesto el formador que quiere trabajar con casos. El verdadero y paciente aprendizaje del

⁸ "Aprender puede ser muy divertido" – C. Rolland Christensen y el Método de Casos», Centro de Casos, HEC Montreal, 9 99 1995 001, pág. 21. Versión inglesa: «Learning Can be Fun. C. Rolland Christensen and The Case Method» in Klein (ed.) Interactive Teaching & Emerging Technologies, WACRA, Boston, 1996, p. 219-231.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

método de casos consiste en prepararse mentalmente, a informarse con otros colegas (ir a verlos como enseñan), a desarrollar sus competencias, atreverse a encontrar su forma de hacerlo, a aprender los trucos del oficio, a producir o investigar sobre el material pedagógico adecuado, etc.

Notemos que la utilización del método de casos no excluye que la enseñanza se pueda hacer, puntualmente, con una clase magistral donde se podrán comunicar los conocimientos técnicos o teóricos pertinentes para ciertas situaciones del aprendizaje de la acción.

Desde el punto de vista del “estudiante”

Hay estudiantes que han tenido mucho éxito en la escuela bajo una pedagogía tradicional. Es grandioso pero ese mismo “éxito escolar”, puede a veces convertirse en un impedimento a la hora de aprender por la acción. Si han sido gratificados por esa “facilidad escolar”, no estarán inclinados a apreciar el aprendizaje por la acción. Inclusive, me he encontrado con estudiantes que no tenían idea de lo que realmente era aprender y que tenían la impresión de que el aprendizaje experiencial era una pérdida de tiempo, o una actividad que no tenía nivel universitario.

He constatado notables diferencias en las formas de estudiar entre estudiantes de cultura anglosajona, con un modo de aprendizaje inductivo a partir de un material empírico, y estudiantes de cultura germánica o latina, mucho más atados a un modo de aprendizaje deductivo, utilizando conceptos, modelos, teorías y procesos que luego se aplicarán. Por otra parte, he constatado igualmente que poco importa el bagaje cultural de los estudiantes si un aprendizaje por vía inductiva, experiencial y trabajado sobre un material empírico, se lleva a cabo de manera competente. Descubrimos rápidamente el mismo talento natural de aprender de los estudiantes, sin importar su educación, su cultura o su sexo. Cuando uno raspa un poco el barniz cultural, rápidamente aparece la naturaleza humana universal, con su propensión espontánea a aprender. Lástima que la escuela estropea en los alumnos este impulso natural.



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

El método de casos supone que los estudiantes o los participantes estén bien preparados para emprenderlo. La responsabilidad primera del formador es interesarlos en invertir en el aprendizaje basado en su tendencia natural. Cuando el material propuesto es rico y pertinente, cuando las lecturas propuestas son estimulantes y esclarecedoras, cuando la marcha del aprendizaje en clase se conduce de manera que suscite el interés y el descubrimiento, los estudiantes se lo apropian y desarrollan las aptitudes de autoaprendizaje que yo llamo "aprender a aprender".

El aprendizaje del liderazgo y la redacción de sus propios casos

He escrito más arriba, que el liderazgo es una dirección que proviene de la persona misma, de su interior. Cada uno de nosotros tiene una idea de lo que es el liderazgo y de las personas que podrían considerarse como líderes, por lo menos de modo intuitivo. Por ejemplo, se sobreentiende que la comunicación es un elemento central del liderazgo. Sobre esto hay un consenso universal. Hablar es un medio de comunicación con los demás, un individuo, un grupo, una multitud, etc.; mientras que escribir se "hace solo". La escritura es más introspectiva que el habla. Aun cuando sólo escribimos para nosotros mismos, estamos forzados a reorganizar y estructurar el pensamiento de manera precisa y pulida. La escritura íntima es particularmente comprometida y comprometedora.

Muchos de los líderes que he estudiado han recurrido a la escritura, en un momento u otro de su vida. Como los artistas y los escritores, tienen "cuadernos", que les sirven para esbozar, no solamente documentos de trabajo sino también cantidad de reflexiones más personales y profundas, generalmente secretas. "Si el mundo supiera", me han dicho con frecuencia. Pero el mundo no lo sabe.

En los programas de formación en liderazgo que dirijo, les exijo a mis participantes que asuman riesgos. Tienen que producir dos



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

documentos cortos, dos historias de casos. El primero consiste en describir una persona que personalmente consideren un líder. Se puede tratar de un líder conocido (Kennedy, Mao, Ghandi, Churchill, De Gaulle, Mandela, etc.) y de una de persona no famosa (el jefe, un tío, un abuelo, etc.). La elección que hacen no es inocente. El segundo trabajo consiste en describirse ellos mismos como líderes. Deben describirse en tercera persona, con otro nombre, lo que les permitirá tomar distancia de sí mismos. En los dos casos, se trata de trabajos cortos (1000 palabras) que los obligan a ir a lo esencial. Estos dos tipos de "historias de casos" pueden convertirse, para aquellos que voluntariamente lo deseen, en el material a partir del cual la misma sesión de trabajo se construye. Para quienes sus escritos se discuten en su presencia –lo mismo que para el resto– se producen ricas y formadoras vivencias.

No hay que escatimar en ser muy exigentes en la preparación de los casos (respuestas a preguntas preparatorias, lecturas de textos complementarios, formulación de una opinión –enviada por escrito como anticipo– primera discusión preparatoria para pequeños grupos, etc.). Lo digo e insisto: la experiencia me ha demostrado que el método de casos no funciona cuando el profesor no cree suficientemente en él como para hacerlo interesante y exigente para sus estudiantes. Sin esto, el profesor se pone inevitablemente en una situación de desventaja, desactualizado, deja ver su insatisfacción o echará sermones a sus estudiantes que no le comprenden... Si los estudiantes conocen bien todas las exigencias de la enseñanza a través del método de casos, podrían muy bien devolver esos reproches al profesor.

Para concluir

El mensaje de este texto es muy simple e importante. Los líderes no pululan en las calles, y tanto mejor. Un mundo lleno de líderes, "visionarios" además, sería inviable. Los individuos que pretenden ser los más visionarios, con frecuencia son los menos o lo son de manera



Rescates:

Subjetividad y Formación en Dirección y Liderazgo

inaceptable o delirante, o lo hacen para ponerse a tono con una nueva moda. Nada es perfecto.

Para que el método de casos brinde los resultados esperados, es necesario que el profesor que lo va a utilizar crea verdaderamente en él, que esté dispuesto a hacer lo requerido para que se den las condiciones señaladas. Es necesario introducir de lleno al estudiante en el corazón del aprendizaje, proveerle de un rico material empírico, además de textos y documentos complementarios que le permitan tener acceso a información y conocimientos útiles o subyacentes a su aprendizaje, crear un clima de confianza, propicio para el aprendizaje, y tener la certeza de que el tiempo utilizado no es tiempo perdido, todo bajo el compromiso con esta modalidad de aprendizaje inductivo, que es lento y largo, es cierto, pero que da muy buenos resultados.

Existe una inteligencia “comprensiva”, esa parte de la inteligencia natural que constituye el fundamento mismo de los juicios en la administración, que la inteligencia artificial no podrá jamás reemplazar y que el método de casos permite descubrir, desarrollar y nutrir.

