

Una aproximación lingüística a las organizaciones desde la Ontología del lenguaje

María Lagarde

Facultad de Ciencias Económicas (FCE)

Universidad de Buenos Aires (UBA)

lagarde.maria@gmail.com

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Debido a la complejidad de la realidad organizacional y del contexto en el cual se debe desempeñar, es necesario adoptar un enfoque que permita dar cuenta del devenir organizacional de una manera dinámica y flexible, permitiendo una comprensión integral de la organización. Es por ello que en el presente trabajo nos proponemos abordar la organización desde un enfoque lingüístico basado en la *ontología del lenguaje*. Esto nos permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de la misma, detectando fallas que desde otras perspectivas pasan inadvertidas, así como intervenir activamente en el devenir organizacional a través de su estructura lingüística, enfocándonos en el desarrollo de mecanismos de generación de confianza al interior del sistema.

Palabras clave: Administración, Organización, Ontología del lenguaje, Generación de confianza

ABSTRACT

Due to the complexity of organizational reality and the context in which to play, it is necessary to adopt an approach to realizing the organizational evolution of a dynamic and flexible manner in order to allow a comprehensive understanding of the organization. That is why in this paper we propose to approach the organization from a linguistic approach based on the ontology of language. This will allow us to make a diagnosis of the current situation of the organization by detecting failures that other perspectives go unnoticed as well as to intervene actively in the organizational development through the linguistic structure of the Organization and the development of mechanisms of generation of trust within the system.

Key words: Management, Organization, Language Ontology, Generation of trust

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas complejos que pueden ser estudiados desde múltiples perspectivas y niveles de análisis. En el presente trabajo nos proponemos abordar el tema desde un nivel ontológico, entendiendo a las organizaciones como fenómenos lingüísticos, con el fin de poner en relieve aspectos del devenir organizacional que suelen ser descuidados desde los análisis tradicionales, pero que subyacen a toda organización.

A partir del enfoque lingüístico que toma como base la propuesta de autores como Rafael Echeverría, Fernando Flores, Humberto Maturana y Francisco Varela, concebimos a la organización como un fenómeno comunicacional. De este modo, podemos distinguir a las organizaciones como sistemas que coordinan conductas y emociones y que además actúan como ambientes semánticos.

Esta perspectiva de análisis tiene importantes consecuencias prácticas ya que nos permite observar e intervenir activamente en el diseño de la realidad organizacional. En primer lugar, nos lleva a distinguir que la organización es lo que su comunicación sea, porque la organización misma es un fenómeno comunicacional, *donde no hubo conversaciones no hay organización*. Asimismo, la organización es un contexto que resignifica los mensajes que en ella se emiten, esto circunscribe a sus miembros en la entidad particular al tiempo que genera la identidad organizacional, es decir, aquellos rasgos que hacen a su especificidad. Como ambiente semántico, no se limita a las palabras que en ella se emiten, sino que todos los elementos físicos comunican, y también ellos pueden ser interpretados como el resultado de conversaciones que se dieron en la organización. (Gore, 2006, p.151). De este modo, todo lo que ocurre en la organización, ya sea desde el dominio conversacional, de la emocionalidad, o de la corporalidad, remite al lenguaje.

Específicamente, tomaremos como base la obra *Ontología del lenguaje* de Rafael Echeverría. Desde este enfoque, la clave para entender a las organizaciones reside en el carácter generativo del lenguaje y en percibir a todo fenómeno social como un fenómeno lingüístico. De este modo, se puede concebir a la organización como una red estable de conversaciones a través de la cual sus miembros se relacionan entre sí y con el entorno, para coordinar acciones y alcanzar los objetivos. Antes de analizar al ser humano organizado, es importante que tomemos como punto de partida los postulados básicos de la *ontología del lenguaje*, pues ellos son el fundamento de esta perspectiva.

2. ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE

El núcleo básico de la *ontología del lenguaje* gira en torno de una particular interpretación de tres conceptos: ser humano, lenguaje y acción. Los tres postulados básicos formulados por Echeverría (1994) son los siguientes:

- *Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos*
- *Interpretamos al lenguaje como generativo*
- *Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él*

El punto central es comprender el carácter generativo del lenguaje y concebir al individuo como un ser lingüístico que es y se constituye a través de lenguaje. Desde la *ontología del lenguaje* el ser humano es concebido como un ser en constante devenir, que es y se constituye a través del lenguaje. Es decir, el individuo no está dotado de una forma fija e inmutable de ser, sino que tiene la posibilidad de crearse a sí mismo a través del lenguaje.

A través de sus interacciones lingüísticas, el hombre no solo se crea a sí mismo, sino que al mismo tiempo, incide en el medio. El lenguaje le permite crear realidades, abriendo diversas posibilidades de acción. En esta posibilidad de transformar la realidad, reside el carácter

generativo del lenguaje que rompe con la concepción del mismo como algo meramente descriptivo y cuyo principal fin es versar sobre el estado de las cosas. Esto nos permite afirmar que el lenguaje es acción. *A través de él no solo hablamos de las cosas, sino que también alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran. Al decir lo que decimos, de un modo y no de otro, o no decimos nada, intervenimos en el curso de los acontecimientos, ampliamos o reducimos el horizonte de posibilidades.* (Echeverría, 1994, p. 22).

Esta perspectiva nos permite entender al individuo como un agente conversacional, destacando su rol activo en la creación de la realidad, y al lenguaje como su principal herramienta de transformación. De este modo, abrimos un dominio de diseño para intervenir responsablemente en la creación del futuro, pues la forma como operamos en el lenguaje es un factor clave que irá moldeando nuestra identidad y el mundo en que vivimos. *Distintos mundos emergen según el tipo de distinciones lingüísticas que seamos capaces de realizar, la manera como las relacionemos entre sí y de acuerdo al tipo de juegos del lenguaje con los que operemos en él.* (Echeverría, 1994, p. 23).

Esta concepción del ser humano, del lenguaje y la acción, nos permite entender a toda organización como un fenómeno lingüístico. *Como seres humanos vivimos en comunidades que existen como redes de conversaciones entrecruzadas, y nuestro presente como seres humanos es siempre un nodo en una red de conversaciones.* (Maturana, 1997, p. 64).

El análisis, conforme a lo postulado en *Ontología del lenguaje*, debe considerar tres dominios abiertos al diseño: el lingüístico, el emocional y el corporal. Sin embargo, el foco estará puesto en el primero, pues es a través del lenguaje que conferimos sentido a nuestra existencia y es también a través de él que nos es posible reconocer la importancia de los dominios existenciales no lingüísticos. *“No existe otro camino que el del lenguaje; fuera del lenguaje no existe un lugar en el que podamos apoyarnos. Los seres humanos vivimos en un mundo lingüístico”.* (Echeverría, 1994, p. 31).

3. LAS ORGANIZACIONES COMO RED DE CONVERSACIONES

A partir de lo postulado por la *ontología del lenguaje* y al entender al ser humano como un agente conversacional, podemos interpretar toda forma de interacción humana a partir del carácter transformador del lenguaje. Este enfoque es de gran utilidad al analizar al ser humano organizado, trabajando y colaborando junto a sus pares, en la particular unidad social que es la organización, ya que permite abrir espacios de diseño y transformación que suelen ser inadvertidos desde las interpretaciones tradicionales.

En primer lugar, debemos distinguir qué es lo que hace a la identidad de la organización. Por ejemplo, si examinamos una empresa nos damos cuenta de que lo que la constituye no es su nombre, ni el edificio donde está ubicada, ni el producto o conjunto de productos específicos que ofrece. Todos ellos pueden cambiar y la empresa puede seguir existiendo. Tampoco son sus miembros individuales los que conforman su identidad, pues la empresa seguirá siendo la misma a pesar que todos ellos cambien. Por muy importante que sea el papel que desempeñe un individuo en la empresa, su identidad es siempre diferente de la identidad de la empresa. (Echeverría 1994, p. 146).

Debemos distinguir algo que le otorga una continuidad en el tiempo, que hace que trascienda la identidad de la empresa independientemente de quienes la componen. En este punto, es importante diferenciar dos aspectos: la estructura y la organización de los componentes. Al hablar de estructura hacemos referencia a los elementos concretamente dados, como los recursos y las personas, que como mencionamos son susceptibles de

cambiar sin por ello alterar la identidad de la organización, es decir, aquello que hace que el sistema permanezca reconocible. Mientras que las relaciones entre los componentes son las que permiten reconocer al sistema a pesar de sus cambios estructurales. Este rasgo se puede percibir al entender a las organizaciones como fenómenos lingüísticos. Pues es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares circunscribiendo a sus miembros en una entidad. Por tal motivo, al considerar a la empresa como una red estable de conversaciones estamos destacando la práctica de coordinación de acciones como lo invariante de toda organización, y como aquello que genera una identidad que trasciende a sus componentes y a sus miembros individuales.

Tal como afirma Maturana (2004), *todos los distintos tipos de comunidades humanas que nosotros integramos, difieren en las redes de conversaciones que los constituyen.* (p. 61). De este modo, las organizaciones, como todo sistema de coexistencia, son unidades constituidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. La organización no es una cosa concreta sino un sistema de acuerdos y supuestos entre personas, no importa la forma que tomen, una organización es siempre una historia de conversaciones y compromisos derivados de esas conversaciones. (Gore, 2006, p.150). Es por ello que podemos afirmar que la empresa es una red estable de conversaciones siendo la estructura lingüística la que fija la identidad de la organización a través de la coordinación de prácticas, pues una organización es precisamente una coordinación de acciones entre personas.

4. LA ESTRUCTURA LINGÜÍSTICA DE LAS ORGANIZACIONES

Como ya mencionamos, es a partir del poder de las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, conteniendo a sus miembros en una entidad y asegurando su existencia en el entorno. Conforme al postulado de la *ontología del lenguaje*, los individuos se constituyen a través de una red de conversaciones, es decir, de las relaciones que mantienen con los demás, por medio de diálogos e intercambios permanentes. Y al mismo tiempo esta interacción de sus integrantes es lo que constituye a la empresa como tal y le otorga permanencia en el tiempo.

Un aspecto clave a tener en cuenta es que, desde esta perspectiva, las organizaciones y las personas, son consideradas sistemas cerrados, esto es, sistemas estructuralmente determinados que en base a sus coherencias internas observarán e interpretarán los hechos. Es decir, al ser sistemas determinados en su estructura, cuando algo externo incide sobre ellos lo que pasa depende de ellos mismos, de la estructura en ese momento y no de lo externo. Asimismo es dentro de la dinámica relacional de las organizaciones y conformes a estas coherencias internas, que los diferentes modos de pensar, hablar y actuar tienen sentido. Por tal motivo, analizar la estructura lingüística de la organización es fundamental para poder comprender la misma y poder realizar e implementar cambios de acuerdo a sus coherencias operacionales. De lo contrario, se producirían incongruencias o los cambios serían efímeros.

Al concebir a la organización como una red dinámica de conversaciones, podemos estudiar e incidir en la realidad organizacional basándonos en la interacción entre sus miembros, en las conversaciones que ellos mantienen u omiten y que constituye a la organización como tal. Asimismo debemos destacar la capacidad generativa que resulta de ellas, ya que a partir de la coordinación de conductas se podrán generar los compromisos recíprocos para coordinar acciones, es decir, esta red de compromisos puede tomar distintas formas, traducéndose en contratos, estatutos, organigramas, métodos y procedimientos o simplemente hábitos arraigados, usos, costumbres y manera de hacer las cosas. (Gore, 2006, p. 150).

Para examinar la estructura lingüística de las organizaciones Echeverría (1994, p. 147) propone cuatro aspectos a tener en cuenta: los límites lingüísticos de la organización, la red de promesas mutuas, el trasfondo cultural y la visión compartida. Todos ellos se dan en las conversaciones, y se reproducen y subsisten manteniendo la coherencia de la organización y otorgándole permanencia en el tiempo. La forma particular que vayan adaptando conformará la identidad de la organización.

En primer lugar, debemos delimitar los bordes de una unidad afín de distinguirla de su entorno. En este sentido, podemos afirmar que lo que nos permite distinguir que pertenece y que no pertenece a la organización está trazado por **límites lingüísticos**, particularmente a través de declaraciones. Es decir, están trazados por el lenguaje a través del poder de alguien investido de autoridad para hacer una declaración. Es principalmente a través de este acto lingüístico que se delimita el alcance de la organización. Por ejemplo, a través de declaraciones los individuos son contratados o dejan a la organización, modificando la estructura de la organización de una manera dinámica pero conservando su identidad.

En segundo lugar, la estructura de una organización está constituida como una **red de promesas mutuas**. Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con determinadas pautas. En esta instancia se destaca el papel de las promesas como acto lingüístico central, pues sin ellas se hace imposible la coordinación de actividades. Esta red interna de promesas es lo que le permite a la empresa desarrollar sus tareas cotidianas y cumplir sus propias promesas como entidad en el mercado. La confianza ocupa un punto central en este aspecto, sin ella sería imposible coordinar cualquier tipo de práctica. Asimismo es el fundamento emocional lo que da a una relación interpersonal su impronta específica, y recursivamente, son las cualidades de los individuos los que dejan su impronta en el sistema social. Por lo tanto, la emocionalidad de la confianza debe ser un atributo tanto de los diferentes actores como de la estructura del sistema dentro del cual esos actores operan. En el próximo punto desarrollaremos cómo a partir de este enfoque podemos desarrollar mecanismos para generar confianza al interior del sistema.

En tercer lugar, los miembros de una organización desempeñan sus acciones sobre la base de un **trasfondo compartido**. Este crea un marco de referencia propio de cada organización que conforma la cultura organizacional, la cual permite dar cuenta de la red conversacional que configura la identidad de la organización. Este trasfondo compartido resulta de la *implícita adopción de las premisas constitutivas que especifican las coherencias operacionales de los dominios conversacionales, a partir de los cuales se interpretarán los hechos.* (Maturana, 1997, p 52.). A partir de él, se establecen prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que conforman la organización. Asimismo, establece estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, y formas compartidas de actuar y de hacer frente a las diversas circunstancias que se presenten, en armonía con las coherencias internas de la organización, es decir, marcan comportamientos que los sujetos deben seguir más allá de sus propósitos personales. De esta forma se desarrollan prácticas sociales propias de la organización, que llegan a ser ejecutadas de manera transparente, como un conjunto de hábitos por parte de sus miembros. Y son estos hábitos arraigados que originan prácticas individuales y colectivas, *asegurando la activa presencia de experiencias pasadas que, registradas en cada organismo bajo la forma de esquemas de percepción, de pensamientos y de acción, tienden, con más seguridad que todas las reglas formales y todas las normas explícitas, a garantizar la conformidad de las prácticas y su constancia a través del tiempo.* (Bourdieu, 2007, p. 89). Todo esto permite reducir la complejidad e impregna a la organización de rasgos propios que la distinguirán de otras organizaciones. *Cambiar la cultura organizativa es cambiar la historia que da trasfondo a las conversaciones, que resignifica los mensajes que se emiten en esa organización.* (Gore, 2006, p.152).

En cuarto lugar, el lenguaje une a los miembros individuales de una organización entorno a una **visión compartida**, esto es, en torno a una historia común acerca de lo que es posible y un compromiso compartido de realizar esa visión en conjunto. Este futuro compartido permite un “acuerdo sobre dirección”, es decir, permite que ejecuten acciones desde una base consensuada compartiendo inquietudes y metas de la empresa, sin que sea necesario explicarlas constantemente. Ahorra tiempo, recursos y aumenta la productividad. Tal como sugiere Mary Parker Follet, el sentido de misión compartido por un grupo es un líder ideal, pues funciona como un líder invisible que alcanza mayor eficiencia que un líder personal, encaminando todas las acciones hacia un horizonte común.

Al analizar estos aspectos de la estructura lingüística de las organizaciones, podemos afirmar, tal como sostiene Echeverría (1994), que *una empresa es un sistema lingüístico y que todo lo que ocurre en el interior de ella puede ser examinado desde la perspectiva de sus conversaciones*. (p. 150). Es decir, las conversaciones son el fundamento de toda empresa, todo lo que ocurre en ella se genera a partir del lenguaje. Donde no hubo conversaciones no hay organización, pues conversar, en tanto coordinar conductas, suele ser un requisito de la acción. Por lo tanto, al analizar a las organizaciones debemos examinar tanto las conversaciones que la constituyeron en el pasado y que fueron forjando las coherencias internas a partir de las cuales ha desarrollado su identidad, como las conversaciones que la constituyen en la actualidad.

Abordar a la organización desde esta perspectiva lingüística permite poner en relieve dimensiones que siempre han estado y están presentes en toda actividad humana pero que dada su naturalidad muchas veces pasa inadvertida, y al desconocer al lenguaje como fundamento se tiende a analizar los problemas desde los síntomas y no desde posibles faltas o fallas en la comunicación que en la mayoría de los casos son las causas del mismo. Por lo tanto, desde este enfoque, todos los problemas de una organización, por más que no sean de carácter estrictamente comunicativos, pueden ser examinados desde la perspectiva de sus conversaciones subyacentes. De este modo, se pueden detectar fallas en la comunicación o falta de conversaciones que podrían haber evitado, anticipado o habrían permitido tratar mejor al problema. Por tal motivo, las competencias comunicativas de una empresa inciden directamente en la fortaleza de la misma, y este es un aspecto que muchas veces es dejado de lado al analizar e intervenir en las organizaciones. *La organización es lo que su comunicación sea, porque la organización misma es un fenómeno comunicacional*. (Gore, 2006, p. 151).

5. MECANISMOS PARA GENERAR CONFIANZA AL INTERIOR DEL SISTEMA

Analizar la organización desde la *ontología del lenguaje* nos permite abordar los tres dominios del devenir organizacional: el lingüístico, el emocional y el corporal. A diferencia de las posturas tradicionales, basadas en una profunda racionalización, esta concepción brinda especial importancia al dominio emocional, considerándolo como motor de la acción. Esto implica un cambio en la interpretación de la naturaleza humana y por consiguiente se refleja en la forma de concebir la organización.

Por lo tanto, al percibir la importancia de lo emocional en nuestra capacidad y potencialidad de acción, se hace necesario generar aquella emocionalidad que desarrolle la capacidad generadora de las personas, y esta es específicamente la confianza. En primer lugar, debemos recordar que la confianza es un requerimiento funcional de todo sistema social. No puede existir uno donde no existe confianza. Pero no solo es la condición de existencia de todo fenómeno social, sino que también en la emocionalidad de la confianza reside la creatividad de los seres humanos. En un sistema donde los grados de confianza son

elevados, se disminuye la complejidad, la incertidumbre, y se pueden desarrollar acciones creativas que no serían posibles bajo una emocionalidad opuesta. En este sentido, Echeverría (2000), basado en el pensamiento de Niklas Luhmann, propone una serie de mecanismos para desarrollar confianza al interior del sistema.

A partir de los cuatro aspectos de la estructura lingüística de las organizaciones, podemos distinguir diversos mecanismos para incidir en el dominio emocional, con el objeto de incrementar la confianza al interior del sistema. De modo que a través del dominio lingüístico incidimos en el emocional, y con ello en la *capacidad de acción efectiva*.

Los bordes lingüísticos de la organización están estrechamente ligados a las **normas de comportamiento y su administración**. Las organizaciones, al igual que todo sistema social, descansan en normas de comportamiento, sean formales o informales, que tendrán un determinado efecto en la confianza según la claridad y la coherencia con que se desarrollen. Cuando las normas son claras, simples, legítimas y respetadas, se reduce la incertidumbre y el margen de contingencia, incrementando la confianza. Mientras que si no son transparentes o no son respetadas y existe un alto nivel de arbitrariedad o corrupción en el sistema que las administra, el nivel de confianza de los miembros del sistema se verá afectado negativamente. Por lo tanto, para promover la confianza en el interior de una organización, es imprescindible examinar sus normas de comportamiento y la manera como estas son administradas. Debemos destacar que las normas de comportamiento no solo determinan los juegos o prácticas sociales básicas en los que los miembros de un sistema se verán comprometidos, también definen los comportamientos obligatorios, prohibidos y permitidos, dando prioridad a una conducta sobre otra. En este sentido, al analizar los bordes lingüísticos debemos tener en cuenta que las normas que inciden con mayor grado en la confianza al interior del sistema suelen ser las relacionadas con las normas de contratación y despido, así como las que forman parte de la política de compensación de la empresa.

La **solidaridad interna** es otro factor de importancia para determinar el grado de confianza del sistema, este mecanismo tiene especial importancia en el funcionamiento de la red de promesas mutuas. A través de los vínculos de solidaridad se crean distintos sistemas de pertenencia y distintos niveles de compromisos entre sus miembros que refuerzan la cohesión del grupo, permitiendo reducir el nivel de incertidumbre, y hace que algunas contingencias desaparezcan del ámbito de lo posible.

Los **valores** son fundamentales para el desarrollo de la confianza en un sistema, estos se generan en el marco de un trasfondo compartido y refuerzan el efecto regulador impuesto por la norma. El sistema se preocupa por la preservación y transmisión de los valores a sus miembros. A través de ellos observamos las cosas y los acontecimientos y nos conducen a emitir determinados juicios, condicionando nuestra manera de actuar ante determinadas circunstancias. Es notable el efecto que tienen los valores en las acciones de sus miembros y en el nivel de desempeño de la empresa. Cuando los miembros de un sistema social comparten los mismos valores, se incrementa el nivel de confianza del sistema, pues se reduce el rango de los comportamientos posibles, así como las mutuas incertidumbres con relación a sus acciones. La cohesión ética del sistema es un factor importante de su nivel interno de confianza. Evaluar los valores “en uso” y en especial aquellos que se encuentran en el lenguaje de sus miembros nos permite analizar un aspecto fundamental de la estructura lingüística de las organizaciones.

Por último, la visión compartida tiene un peso fundamental en la confianza, pues todo aquello que tiene el efecto de hacer más atractivo el futuro tiene también el efecto de incrementar la confianza. La *empresa del futuro* propuesta por Echeverría se desplaza hacia una significativa recuperación del **sentido de trascendencia**, que la proyecta más allá del presente en la construcción del futuro. Asimismo debemos destacar que se está produciendo un importante desplazamiento en la capacidad que exhibe el trabajo para

proveer a los individuos de un importante sentido de vida y trascendencia. A través de la visión compartida se genera un sentido de trascendencia en los trabajadores, que aumenta la confianza e incrementa su capacidad e desempeño, aprendizaje e innovación.

A través de estos cuatro aspectos pudimos observar distintos mecanismos para incidir en la generación de confianza al interior del sistema. De este modo podemos incidir tanto en el dominio lingüístico como en el emocional, lo que repercutirá directamente en la capacidad de acción de los miembros de la organización y permitirá una mejor comprensión de la emocionalidad que impera en la organización. Debemos destacar el rol fundamental que tiene la emocionalidad en el campo de la acción y por lo tanto afecta directamente el desempeño organizacional.

6. SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL

Entender a la organización como una red dinámica de conversaciones la cual, a su vez, se halla en conversación con un entorno, cobra especial importancia en el contexto actual, donde la supervivencia de las organizaciones se caracteriza por requerimientos de calidad e innovación permanente (Echeverría, 2001). Los aspectos analizados anteriormente permiten comprender diversos dominios internos desde los cuales la organización se configura. En este punto destacaremos los aspectos del entorno en el que interactúa la organización y que le demandará una adaptación a fin de seguir operando en él.

En primer lugar, debemos destacar cuatro aspectos decisivos que deben enfrentar las empresas en el entorno actual: la aceleración del cambio, la globalización de los mercados, el incremento de la competitividad y el efecto de las nuevas tecnologías (Echeverría, 2000, p.43). Estos aspectos plantean nuevos requerimientos, demandan una estructura flexible y una gran capacidad de respuesta y adaptación. Ante este panorama, concentrarse solamente en aspectos técnicos o funcionales condena a la organización y a su modelo de gestión a la obsolescencia. Pues las organizaciones no solamente deben saber cómo operar sino también cómo modificar sus operaciones. Por tal motivo, se hace fundamental desarrollar nuevos modelos de gestión capaces de dar cuenta de la aceleración del cambio imperante en esta época, y esto a su vez implica desarrollar una concepción de la organización adecuada a tales requerimientos.

En este sentido, comprender a las organizaciones desde la perspectiva propuesta, es decir, como un sistema conversacional, permite incorporar al análisis organizacional un elemento que ha estado ausente en las concepciones tradicionales de la organización, el de los fenómenos conversacionales tanto en las organizaciones como en el trabajo, y que permite resolver en gran parte el problema de la obsolescencia. Asimismo, esto implica desarrollar una cultura organizacional capaz de transformar conscientemente a la cultura.

De acuerdo a esta perspectiva, dos aspectos son fundamentales para la supervivencia y la excelencia organizacional: desarrollar la capacidad de aprendizaje y las competencias genéricas. Ambos remiten al lenguaje. A continuación, mencionaremos brevemente cada uno de ellos.

6.1. Aprendizaje organizacional

En un entorno donde lo continuo es el cambio, es fundamental desarrollar prácticas de aprendizaje que contribuyen a la transformación permanente de las organizaciones y de los propios modelos de gestión. No basta implementar programas de calidad total, recurrir al *benchmarking*, a la reingeniería de procesos, a la gestión del conocimiento, pues estos por sí solo no garantizan el éxito. Sin desarrollar la capacidad de aprendizaje, todos esos programas serán en vano, pues tendrán una duración efímera y en muchos casos no se adaptarán a las particularidades de la organización. Sin embargo, al desarrollar mediante el

aprendizaje organizacional mecanismos de auto-transformación, se evita la rápida obsolescencia de los modelos implementados y se logra aprovechar el potencial del sistema en su conjunto.

La empresa debe ser una organización en constante aprendizaje y ello debe traducirse en su estructura y forma de organización. El conocimiento no se encuentra solo en la capacidad de acción individual de sus miembros, aunque este es sin duda un aspecto importante, dicho conocimiento se encuentra también en su estructura. Por ejemplo, lo encontramos en sus prácticas de trabajo conjunto, en sus tecnologías y en sus procesos, y estas capacidades diferenciales de eficacia son independientes de los individuos que participan en ellos. (Echeverría, 2001, p. 131). Por tal motivo, es importante implementar prácticas que permitan desarrollar estos mecanismos de auto-transformación portadores de conocimiento, que incidirán en su capacidad de acción eficaz. Pues si bien el desempeño de una organización no está determinado por su estructura interna, la misma sí puede llegar a condicionar ciertas prácticas que incidan en su desempeño. Del mismo modo la emocionalidad que se genere en el sistema tendrá una relación directa con la capacidad de acción, la innovación y el aprendizaje, por eso es fundamental desarrollar aquellos mecanismos que generan confianza al interior del sistema.

Al entender a la organización como una red de conversaciones, el aprendizaje puede ser visto como una conversación sobre los supuestos de nuestras conversaciones, que puede introducir quiebres que resignifiquen esas conversaciones. Asimismo, el aprendizaje implica un ámbito para la coordinación de conductas ya que propone revisar quehaceres y formas de relación entre los actores, implicando los diversos aspectos de la estructura lingüística, es decir, las normas y procedimientos, las formas en que se coordinan acciones, la cultura organizacional y la visión compartida. Por lo tanto, al considerar estos aspectos se pueden desarrollar las condiciones estructurales que sean congruentes con el aprendizaje como parte del quehacer cotidiano y mecanismo de auto-transformación. Esto también implica reconsiderar el carácter del trabajo, como veremos a continuación, otorgándole especial importancia al trabajo reflexivo sobre el trabajo como parte inherente a la actividad diaria.

6.2. Competencias genéricas

Este modo de concebir a la organización permite dar cuenta de la naturaleza actual del trabajo, esto es, del trabajo sustentado en el poder transformador de la palabra, en contraposición al trabajo sustentado en la fuerza física característico del siglo XIX. Echeverría (2000) analiza tres dimensiones del trabajo en la organización: la tarea individual, la actividad de coordinación y el trabajo reflexivo. La primera consiste en la tarea que le es asignada a cada individuo, ha sido ampliamente estudiada por las escuelas tradicionales, que de hecho se limitaron a ella, considerándola como la unidad básica de trabajo. Pero no debemos limitarnos a esta dimensión pues la productividad del trabajo no solo depende de cómo resolvamos la productividad de la tarea individual sino que también debemos otorgarle especial importancia a las actividades de coordinación que las articulan. De este modo, debemos considerar al proceso como unidad básica del trabajo en el interior de la organización, pues el trabajo de la empresa no es simplemente la suma de trabajos individuales, sino que se trata de trabajos individuales articulados en procesos. Por otro lado, el trabajo reflexivo del aprendizaje, tal como detallamos en el punto anterior, es una dimensión crucial del trabajo de una empresa. Es un *trabajo sobre el trabajo*, es decir, consiste en revisar como parte inherente al trabajo la forma como hacemos las cosas en vistas a mejorarlo en el futuro. Estas tres dimensiones inciden en forma directa en la productividad del trabajo, las dos primeras aseguran la productividad presente, mientras esta última asegura la productividad futura de los procesos. De este modo, al reconocer la tridimensionalidad del trabajo se evita limitar el análisis a la tarea individual y permite analizar a la empresa como una red de coordinación de acciones sin perder de vista la importancia del aprendizaje organizacional.

El punto fundamental es que las tres dimensiones descansan en procedimientos conversacionales específicos que deben ser desarrollados para aprovechar el potencial del trabajador, maximizando la generación de valor. *El lenguaje es la gran herramienta que poseen los seres humanos para coordinar acciones entre sí, y para coordinar incluso la forma como coordinan acciones.* (Echeverría 2000, p. 77).

Respecto a la tarea individual, al igual que Taylor al desagregar la destreza física en tiempos y movimientos, Echeverría propone desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales, pues, de acuerdo a esta perspectiva, allí se encuentra la clave para incidir en la productividad del trabajador no manual. De acuerdo a lo postulado en la *ontología del lenguaje*, al reconocer los actos lingüísticos como acción, podemos reconstruir la acción humana en términos lingüísticos, abriendo un espacio de diseño e intervención para desarrollar el potencial de las personas a través de herramientas genéricas.

Conforme a la *ontología del lenguaje*, al reconocernos como observadores con distintas perspectivas y explicaciones ante la ocurrencia de un acontecimiento, podemos lograr la flexibilidad de actitud que consideramos necesaria para la interacción con el cambio, reflexionando sobre los presupuestos desde los cuales observamos el mundo. *Las cosas no tienen sólo una manera de ser vistas, tienen infinitas maneras de ser observadas, y cada mirada se dirige hacia ellas desde una perspectiva a exclusión de otras.* (Echeverría, 2009, p.110). Por tal motivo reviste especial importancia desarrollar las competencias genéricas en los trabajadores, tales como la escucha efectiva, saber fundar los juicios, formular promesas y desarrollar la capacidad de reflexionar sobre el tipo de observador que somos, para facilitar la construcción de consenso, convirtiendo las diferencias en posibilidades de agregar valor y ampliando el horizonte de posibilidades. *Cada uno de nosotros es un tipo de observador particular que hace sentido, de una u otra manera, de lo que está pasando. Tal sentido es un condicionante decisivo de las acciones que visualizamos a nuestro alcance.* (Echeverría, 2009, p. 109).

Asimismo, esto contribuye a crear un clima organizacional que permite que los trabajadores desarrollen relaciones interpersonales respetuosas, que permitan desarrollar las diferentes miradas e interpretaciones de una misma situación, lo que posibilitará la convivencia entre ellos y desarrollará su potencial. Debemos recordar que como dice Maturana (1984) *“Todo acto humano tiene lugar en el lenguaje. Todo acto en el lenguaje trae a la mano el mundo que se crea con otros en el acto de convivencia que da origen a lo humano; por esto todo acto humano tiene sentido ético.”* (p. 163). Esta ética de la convivencia basada en el respeto mutuo, es el fundamento biológico del fenómeno social, pues sin la aceptación del otro junto a uno no hay socialización, y sin socialización no hay humanidad. el respeto mutuo es la precondition del propio lenguaje, y de toda forma de convivencia social desde la cual el mismo lenguaje emerge.

7. CONSIDERACIONES FINALES

Al considerar a la organización como un fenómeno lingüístico, podemos dar cuenta de aquellos aspectos que definen la identidad de toda organización, pues es a través de la coordinación de prácticas que la organización crea su particular forma de ser, que es actualizado constantemente gracias a los mecanismos de auto-transformación que son los que garantizan la supervivencia de la organización en un entorno de gran complejidad como es el característico del contexto actual.

Al interpretar que todas las actividades de la empresa implican coordinación de acciones conjuntas que impactan directamente en la productividad o en la capacidad de acción eficaz, revisar la estructura lingüística de una organización se vuelve una herramienta de gran utilidad, a través de la cual se puede acceder a los supuestos que conforman la identidad de la organización. Al mismo tiempo, al observar cómo se configura la estructura

lingüística, se pueden generar los mecanismos necesarios para resignificar sus elementos constitutivos, generando conversaciones para coordinar acciones, abriendo la posibilidad al aprendizaje y generando confianza al interior del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

Echeverría, Rafael (1994), *Ontología del lenguaje*, Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

Echeverría, Rafael (2000), *La Empresa Emergente*, Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

Echeverría, Rafael (2001), “*La excelencia: Condición de sobrevivencia en un mundo competitivo*”, Santiago de Chile: Newfiel Consulting. <http://www.newfieldconsulting.com/articulos/ver/69>

Echeverría, Rafael (2009), *El observador y su mundo*, Santiago de Chile: Editorial Dolmen.

Gore, Ernesto (2006), *Aprendizaje y Organización*, Buenos Aires: Editorial Tesis.

Maturana, H. (1997), *La objetividad. Un argumento para obligar*, Santiago de Chile: Editorial Universitaria

Maturana, H. y Pörksen, B. (2004), *Del ser al hacer*, Santiago de Chile: JC Sáez Editor.

Maturana, H. y Varela, F. (1984), *El árbol del conocimiento*, Santiago de Chile: Editorial Universitaria.