
1. MODERNIDAD Y POSMODERNIDAD (O ESPECIFICACIÓN Y AMBIGÜEDAD) EN EL ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES

¿ Tiene sentido la distinción entre modernidad y posmodernidad para el análisis de nuestras organizaciones sociales ?

¿ Es el concepto de organización un concepto moderno ?

¿Será tal vez que el advenimiento de la posmodernidad destruye el concepto de organización tal como lo hemos concebido hasta hace unos años ?

¿ La organización va adelante o atrás del pasaje de modernidad a posmodernidad ?

Las apelaciones a descentralizarse, destruir la jerarquías, eliminar los mandos medios, horizontalizar las estructuras, borrar los límites, organizarse dinámicamente en redes, virtualizarse, desaparecer cuando no hay nada que hacer y actualizarse cuando surge un proyecto, a trabajar por cuenta propia, a considerar a la organización en la que trabajamos como un cliente más ¿son apelaciones posmodernas ?

¿ Existen las organizaciones posmodernas ?

Un libro sobre diseño de organizaciones de finales del milenio no puede dejar de intentar dar respuesta a estos interrogantes. Ha sido y será típica de los períodos de transición la coexistencia de las formas que dejan de ser adecuadas con las formas que las sucederán. Es así como hay quienes defienden enfáticamente la permanencia y vigencia de la organización jerárquica, proclamando que tal es su orden natural, mientras que otros erigen a la fugacidad, la transitoriedad, el caos como valores que deben sustentar la acción organizada de las personas.

En tanto me propongo escribir un libro sobre diseño como resolución de contradicciones, comenzaré por analizar la contradicción entre modernidad y posmodernidad, y su significación en el ámbito de las organizaciones sociales. Creo que las conclusiones de este análisis serán válidas para entender las contradicciones que debe enfrentar la actividad de diseño *de y en* las organizaciones.

1.1. Cuestiones generales

Mi interés por este tema se agudizó a partir del trabajo que he realizado con el modelo de La Organización Requerida, desarrollado por Elliott Jaques (Jaques, 1989). En el diseño de los programas de cambio organizacional de este autor, aparece una preocupación muy definida por la *especificación* de una serie de cuestiones, como por ejemplo los roles. Propone como imprescindible una especificación muy clara y detallada acerca de las funciones inherentes, del tamaño de cada uno de los roles, de su complejidad. Identifica minuciosamente las misiones, las funciones entendidas como responsabilidades exigibles, las interrelaciones con otros roles en dirección vertical y horizontal, los niveles de autoridad necesarios para poder cumplir con las responsabilidades exigibles del rol.

Respecto de las relaciones jerárquicas verticales, hay un planteo casi obsesivo de las interacciones entre el jefe del jefe, el jefe y el subordinado, tanto en sentido descendente como ascendente. Utiliza la palabra "subordinado", (no empleado ni colaborador), de inequívoco origen militar, porque piensa únicamente en organizaciones de empleo estructuradas jerárquicamente como el ejército, lo cual es una elección que marca su lugar en relación al desarrollo *social* de las organizaciones. Sus conceptos no se aplican a las organizaciones sin fines de lucro compuestas por miembros voluntarios, ni a las cooperativas de trabajo, ni a las empresas familiares en tanto los lazos de parentesco pueden justificar en ellas relaciones jefe-subordinado que considera disfuncionales.

En cuanto a las relaciones interfuncionales horizontales, considera seis tipos de autoridad diferentes, y describe las responsabilidades exigibles de cada uno de los interactuantes en relación a ellas.

Se trata por lo tanto de un esfuerzo por eliminar la ambigüedad, por especificar en forma clara la división funcional y las atribuciones de cada rol, de modo tal que no haya superposiciones innecesarias, ni omisiones ni intersticios en la relación entre los distintos roles.

De manera similar procede con lo que denomina las prácticas gerenciales y los sistemas de recursos humanos. Entre las primeras, especifica los modos de asignación de tareas a los subordinados, las formas de guiarlos en el cumplimiento de las mismas y orientarlos en el desarrollo de su carrera en la organización.

Los sistemas de recursos humanos que especifica son los de compensaciones y beneficios, ingresos y egresos, evaluación del desempeño, desarrollo de la reserva de talento.

Otra faceta del modelo alude a la capacidad potencial de los sujetos, definida como su capacidad para manejar complejidad en el marco del rol que deben desempeñar. Hay un requerimiento muy específico para el alineamiento necesario entre la complejidad del rol y la capacidad potencial de la persona, porque lo que se pretende, es que el sujeto tenga la capacidad suficiente como para manejar la variedad inherente a su rol, ni más ni menos. A esto se añade la especificación sobre el alineamiento entre el sistema de roles, la capacidad potencial de los sujetos y el sistema de compensaciones.

He abusado hasta aquí del uso de la palabra *especificación* para marcar la intencionalidad subyacente en el modelo. Si se llevan a la práctica estas condiciones de especificación casi absoluta, lo que se elimina, imagina Jaques, es el juego del poder dentro de las organizaciones; deja de tener sentido la metáfora de la organización como sistema político. En rigor de verdad, la tesis parece ser que el intento permanente de especificación disminuye la incidencia negativa del comportamiento político en la organización, en tanto éste es un factor que resta eficacia. Por esto, Jaques no trabaja con el concepto de poder sino con el de autoridad. La diferencia entre poder y autoridad, siguiendo a Weber, estriba en que la autoridad es el poder que se considera legítimo, y la legitimación en este caso surge del sistema racional y técnico que implementa Jaques por vías de este grado de especificación.

Vemos que, a través de una pretensión de especificación absoluta, Jaques “apuesta” por vías de este programa a imponer, para el diseño de la organización, la metáfora maquina. Ésta concibe el funcionamiento de la organización como una máquina donde cada rol es una pieza de un engranaje mayor y donde las especificaciones de los roles equivalen a las especificaciones de una máquina :determinación de sus piezas y condiciones de funcionamiento.

En un artículo de sugestivo título, *En Alabanza de la Jerarquía* (Jaques, 1990) Jaques enfatiza la importancia que tienen las organizaciones burocráticas y jerárquicas, tanto como la necesidad de preservarlas y de conservarlas. Se manifiesta contrario a los movimientos grupalistas que tienden hacia la horizontalización de las organizaciones, a la eliminación irreflexiva de niveles jerárquicos, a la asignación intencionalmente difusa de los roles y responsabilidades. Dice que, en rigor de verdad, los defectos que se le adjudican a los sistemas jerárquicos y burocráticos de las organizaciones se deben a la mala implementación antes que a las insuficiencias del

modelo. En estos casos, en lugar de estar frente a un fenómeno de burocracia, tal como lo definió Weber, se está en presencia de a un fenómeno de buroesclerosis.

¿ Cómo se condice su solitaria prédica con frases tales como las siguientes?

Removimos enteramente la organización formal. Tenemos ahora una tremenda ventaja competitiva, porque no nos preocupamos por las formalidades (Lars Kolind, presidente de Oticon)

Cada vez más la descentralización tiene sentido cuando una organización debe enfrentarse a una explosión de incertidumbres. (. . .) De allí la idea de ir más allá de la descentralización y hacia la DESORGANIZACION - o la AUTODESTRUCCION tal como lo expresa un director corporativo (Peters, 1994).

En cualquier caso, de la misma manera que la organización atomizada está millas adelantada a la compañía descentralizada, la organización de gente de negocios y emprendedores está mucho más adelante que la organización “apoderada” (Peters, 1994)

¿ Qué significa poner el “no preocuparse por las formalidades” como ventaja competitiva ? ¿ Es que puede una organización proponerse la autodestrucción como un modo de supervivencia ? ¿ Qué sentido tiene hablar de una organización atomizada ?

¿ Por qué se define, paradójicamente, el concepto de organización como negación de la organización ? ¿Es esto un resultado de las definiciones “*postísticas*”, propias de los momentos históricos de transición, en los que sabemos acerca de lo que está dejando de ser, pero no todavía acerca de aquello que lo sustituirá ?

A estas y otras paradojas nos enfrentamos cuando leemos la literatura de divulgación que últimamente circula en relación a las organizaciones. Debemos analizar si estas paradojas, productos derivados en cierta forma del discurso de la posmodernidad, son aparentes o reales, para lo cual es necesario caracterizar las tensiones entre modernidad y posmodernidad.

1.2. Modernidad y posmodernidad a nivel social.

Abordaré en principio ciertos aspectos constitutivos de la modernidad y la posmodernidad, para luego analizar cómo ellos determinan concepciones diversas de funcionamiento organizacional. A riesgo de simplificar conceptos complejos en los cuales no soy un experto, utilizo estas caracterizaciones para diferenciar y comparar estos conceptos con niveles de abordaje diferentes al de las organizaciones. Las características a las que aludiré se sintetizan en el cuadro siguiente:

	MODERNIDAD	POSMODERNIDAD
Principio organizador	Racionalidad única	Múltiples racionalidades coexistentes
Ontología	Orden	Caos (orden a partir del ruido)
Creencias	Progreso (neguentropía)	Degradación (entropía)
Actos del habla	Afirmaciones (verdad)	Juicios (validez)
Epistemología	Objetividad	Subjetividad
Búsqueda/Exaltación de la	Realidad externa	Realidad construida.
la	Separación sujeto-objeto	Interacción sujeto-objeto.
Posición del sujeto	Distancia óptima	Inclusión, Implicación.
Visión del mundo	Cosmovisión.	Fragmentación,

		localización.
Historia	Sentido único. Epica / Nación.	Interpretación desde distintos puntos de vista Vida cotidiana
Pensamiento	Fuerte / afirmación absoluta	Débil / duda relativa
Etnia	Hegemonía del hombre blanco (europeo). Imperios	Diversidad : racial, sexual, cultural, religiosa, estética
Comunicaciones	Escrita	Audiovisual
Estado	Educador	Seductor
Lenguaje	Oficial / central	Dialectos
Modelo político	Estado / partidos políticos	Sociedad civil / organizaciones no gubernamentales

La modernidad es una etapa que comienza a principios de la Revolución Industrial (o aun antes, desde el surgimiento del Iluminismo con la Revolución Francesa, a fines del siglo XVIII) marcada, desde la perspectiva que nos ocupa, por las nuevas formas de producción.

Principio Organizador.

Un principio organizador de la modernidad parece ser la convicción acerca de la existencia de una *única racionalidad*, dominante frente a la presencia de otras racionalidades posibles. La posmodernidad legitima la coexistencia de *múltiples racionalidades* y la imposibilidad de determinar una racionalidad como dominante sobre otras. Surge el énfasis en la existencia de múltiples puntos de vista, en la consideración de lo situacional, en la necesidad de negociar y acomodarse a este contexto no hegemónico. Aquí, el principio organizador radica en que no puede pretenderse la dominación de una sola racionalidad por sobre las demás.

Ontología.

Concurrentemente, en la modernidad vemos la hegemonía de la idea de *orden*, mientras que en la posmodernidad se revaloriza la noción del *caos* como opuesto al orden, del "orden a partir del ruido" (Heinz Von Foerster, 1984), de la oportunidad de mejorar a través de la resolución de las *crisis*.

Creencias.

La posmodernidad significa un esfuerzo teórico para cruzar los puentes entre el orden y el desorden, estableciendo una relación dialéctica entre estos polos contradictorios, de modo tal que, a partir de una situación de crisis y de desorden, pueden surgir nuevas formas de ordenamiento. La crisis es tomada en su doble acepción de amenaza y oportunidad. En la acepción de crisis como oportunidad se enfatiza la potencialidad que existe en el desorden para generar un nuevo orden superador del orden existente.

En la modernidad prima en cambio la idea del progreso social unidireccional. Esta idea, descrita análogamente con algunos conceptos de la termodinámica, puede ser caracterizada como *neguentropía*. La entropía en la termodinámica es una medida del desorden y la neguentropía por tanto implica ir en contra del desorden. La entropía positiva no significa lo que intuitivamente se entendería como orden, sino que cuanto más entropía existe, tanto mayor es el desorden. La actividad que tiende a eliminar el desorden genera neguentropía, que es entropía negativa.

Actos del habla (Searle, 1970).

Desde la ontología del lenguaje, resulta esencial distinguir entre *afirmaciones* (verdaderas o falsas; ej.: “esto está mal”) y *juicios* (válidos o no válidos; ej.: “a mi juicio, esto está mal”). En la modernidad se postula la idea de verdad. Existe una verdad y ésta es accesible para el sujeto. Consecuentemente, quien enuncia la verdad, afirma. En la posmodernidad esta idea se relativiza, se debilita. Aparece una prevalencia de la noción de juicio por sobre la noción de verdad. Al no poder afirmarse que algo es verdadero, es con nuestro juicio subjetivo que nos referimos a la realidad.

Epistemología.

En la modernidad hay una búsqueda de la *objetividad*. Dentro de esta pretensión de objetividad, existe una *distancia óptima* (Pichón Rivière, 1975) que es la distancia adecuada del sujeto con respecto a su objeto de conocimiento. En la posmodernidad se produce una valorización de la *subjetividad*, e incluso una legitimación de la intuición como modo de aprehensión de la realidad. Se enfatiza el concepto de implicación, una manera de poner de manifiesto la posición y los intereses del sujeto en relación a su objeto y a otros sujetos.

Concurrentemente con esto, desde el postulado de objetividad, lo que se manifiesta en la modernidad es que existe una *realidad externa* que puede ser aprehendida objetivamente; mientras que la posmodernidad lo que postula es que dicha realidad es *construida* por el sujeto cognoscente. No hay una realidad externa objetivamente discernible, el sujeto está construyendo la realidad en interacción con ella y se halla además incluido en ella. La epistemología presente en la modernidad determina la existencia de una separación sujeto-objeto de conocimiento. En cambio en la posmodernidad el énfasis está puesto en la inclusión del sujeto en el objeto.

Pensamiento.

Coincidentemente con la distinción en el lenguaje entre afirmaciones y juicios, en la modernidad la verdad de las afirmaciones da lugar a la existencia de *valores claros y jerarquizables* (en el sentido en que algunos prevalecen indudablemente sobre otros). La modernidad trae consigo la expresión de un *pensamiento “fuerte”*.

Contrariamente, dado el acento puesto en la subjetividad de los juicios, en la posmodernidad los valores se relativizan y el pensamiento se *“debilita”* (G. Vattimo y otros, 1988).

Lo característico de la modernidad es entonces la afirmación inequívoca de los valores, la búsqueda de objetividad, la primacía de la verdad; se trata de aseveraciones fuertes. Con la relativización de la verdad, la consideración de multiplicidad de valores coexistentes, la legitimación de los distintos puntos de vista de los actores, la posmodernidad *debilita* el pensamiento, lo deja librado al juicio de los protagonistas y no a la verdad de la Historia.

Etnia- Historia.

Desde el punto de vista de las configuraciones socio-culturales, la modernidad, como producto del pensamiento occidental, marca una primacía del hombre blanco, europeo. Desde lo político, dió origen el surgimiento de los imperios hegemónicos creados por ese mismo hombre blanco europeo.

Asistimos sin embargo a la fragmentación de estos imperios e incluso de las naciones. Basta observar lo que ha sucedido en la Unión Soviética, o lo que está sucediendo en España, donde actualmente el surgimiento de las *autonomías* es tan importante como la problemática de su *integración*. Hay entonces una revalorización de lo étnico *local* frente al concepto de lo *global* que existía en la modernidad.

Esta última afirmación parece ser contradictoria con la relevancia que ha adquirido el proceso de globalización económica, posibilitado por la existencia de

poderes políticos hegemónicos y una tecnología de apoyo que facilita el intercambio de información en tiempo real. Tal vez debiéramos concluir entonces en que lo característico de la modernidad es la tensión entre lo global y lo local, antes que la primacía de uno de los polos por sobre el otro. Esto resulta congruente con la legitimación de la existencia de múltiples racionalidades

Comunicaciones.

En cuanto a lo tecnológico, la modernidad estuvo fundamentalmente signada, desde el punto de vista de las comunicaciones, por la comunicación *escrita*. Las comunicaciones a distancia se realizaban por vía de la palabra escrita y resultaban *mediatizadas en el tiempo*. En la posmodernidad lo que detenta una primacía dominante es el fenómeno de las comunicaciones *audiovisuales*, y del intercambio de información *en tiempo real*. Pero el predominio de lo audiovisual no se caracteriza por ser meramente un fenómeno tecnológico (Regis Debray, 1995). El cambio de la mediosfera de lo escrito a la mediosfera de lo audiovisual genera un cambio en las manifestaciones del Estado, y en las interacciones entre los sujetos a quienes gobierna.

Estado.

Con la palabra escrita como medio, el Estado fue *Educador*, de allí la primacía de la institución *escuela* en la modernidad. En la mediosfera de lo audiovisual, dice Debray, el Estado se ha transformado en *Seducitor*, prevalece consiguientemente el *espectáculo*. Se produce un relativo debilitamiento de la institución escuela y el fortalecimiento de una noción fundamental, que es la noción de *imagen*.

Esto puede verse claramente cuando hay campañas electorales: se manifiesta una fuerte preocupación por las cuestiones de imagen y se diluye el debate por las diferencias de ideas. Se pone el acento en seducir, más que en transmitir la racionalidad de los programas que sustenta cada partido. Consecuentemente, importa más la figura del candidato que la ideología del partido.

Modelo político.

El modelo político de la modernidad concibe un estado *centralizador* y *totalizador*. En cambio en la posmodernidad, lo que vemos es el *debilitamiento de la noción de Estado*. Este agotamiento en el nivel de las representaciones sociales vigentes acerca del Estado es concurrente con la abdicación del Estado mismo en términos de las funciones que cumple y la paulatina asunción de estas funciones por otras entidades de la *sociedad civil*. El concepto mismo de sociedad civil toma cuerpo y una fuerza inédita respecto a la sociedad moderna.

A modo de ejemplo, diversos organismos internacionales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo, que financian programas sociales en países en vías de desarrollo, han creado estructuras importantes para trabajar sobre proyectos de modernización del Estado. Muchos de estos proyectos se orientan a trabajar con organizaciones de la sociedad civil, que son en esencia no gubernamentales. Se trata de organizaciones privadas con fines públicos que reciben y administran los fondos para llevar adelante estos programas. Es muy significativo, y paradójico, que se conciba hoy la modernización del Estado, a través de programas operados por organizaciones que no le pertenecen.

Hasta aquí he considerado algunas diferencias entre modernidad y posmodernidad en relación al orden social en sentido amplio. En lo que sigue, abordaré dichas diferencias en sentido restringido, en el nivel de las organizaciones.

1.3. Modernidad y posmodernidad a nivel de las organizaciones.

Nuevamente presentaré un cuadro, que tal como el anterior no pretende ser exhaustivo, para analizar las diferencias de enfoque. Asumiré provisoriamente que la columna del centro describe a las organizaciones de la modernidad, mientras que la de la derecha presenta a las de la posmodernidad. Veremos más adelante si esta asunción resulta válida.

	Modernidad	Posmodernidad
Límites con el contexto	Precisos	Difusos :tecnología, alianzas, tercerización.
Estructura	Piramidal (jerárquica) Estratificada.	Redes, anarquías organizadas, estructuras matriciales.
Principio	Unidad de mando.	Dependencias múltiples.
Propiedades estructurales	Rigidez Centralización	Flexibilidad Descentralización
Predominio de lo:	Estructural Morfoestático.	Coyuntural, situacional, emergente : flujo y transformación Morfodinámico.
Relaciones: énfasis en la	Subordinación Autoridad Teoría X (MCGregor)	Autonomía : autogestión y empowerment. Teoría Y (MCGregor).
Estilo de conducción	Directivo, controlador.	Contingente, nutricional. Feminización del management
Lugar de trabajo	Localizado (centralizado) Trabajo = lugar (<i>ir al trabajo</i>)	Remoto (teletrabajo) Trabajo = actividad
Tiempo de trabajo	Horarios rígidos.	Horarios flexibles.
Toma de decisiones	Racionalidad dominante. Preferencias claras.	Racionalidad limitada. Preferencias problemáticas
Planeamiento	Estratégico.	Contingente.
Propósitos	Ex-ante.	Ex-post.
Resolución de conflictos	Verticalidad. Autoridad.	Negociación, lucha por la asignación de significados.
Control	Omnipotente Externo a las personas y a los procesos. Por actividades.	Laissez-faire Interno : incorporado al proceso. Autocontrol. Por la cultura.
Valores	Disciplina.	Creatividad . Innovación.

	Alineamiento. Conservación de lo instituído	El cambio como instituyente. El éxito es una trampa.
Ofrecimiento	Seguridad en el empleo.	Empleabilidad.
Organización del trabajo	División del trabajo. Especialización. Posiciones fijas.	Integración. Polivalencia Posiciones rotativas.
Proceso del organizar	Especificación Universalidad.	Ambigüedad. Particularidad / singularidad
Metáfora	Máquina.	Organismo.
Relación individuo- organización	Complementaria.	Complementaria.

Límites con el contexto.

En la modernidad, los límites de la organización con el contexto eran límites muy precisos. Claramente podían distinguirse la una del otro. De este modo, resultaba claro por ejemplo, dónde terminaba la propia organización y dónde empezaba un proveedor.

Hoy, esos límites se diluyen, se tornan difusos; no existe más tal claridad y diferenciación. Por ejemplo, para la función logística de las organizaciones, se impone la tercerización, que consiste en externalizar todo aquello que no es lo esencial del producto o servicio que produce la organización. Se tercerizan así el procesamiento de sistemas, los servicios de capacitación, la logística, etc.

Pero en esa tercerización, aquellos que se hacen cargo de la distribución de los productos también pueden manejar los depósitos de la empresa; al hacerlo, como reciben piezas de proveedores, también pueden realizar algunos sub-ensambles para la organización cliente, y así sucesivamente.

En virtud de este fenómeno, comienza a resultar complejo distinguir dónde radica el límite entre el tercero y la organización, dado que están absolutamente integrados en el nivel de los procesos. Son entidades jurídicas diferentes, pero esta distinción no define la separación entre una organización y otra.

Estructura.

Desde el punto de vista del diseño estructural, la modernidad ha impuesto estructuras piramidales y jerárquicas (en realidad, modelizadas a partir de una organización no precisamente moderna, el ejército) y ha valorizado fundamentalmente la noción de unidad de mando, por la cual cada persona debe reportar a un solo jefe. (Henri Fayol, siglo XIX). Es posible definir, para el diseño estructural, una lógica prevaleciente; así por ejemplo, la lógica funcional determina el diseño de organizaciones compuestas por distintas áreas funcionales (comercialización, finanzas, producción, sistemas), estructuradas jerárquicamente.

A partir de los postulados de la posmodernidad se introduce la posibilidad de crear otras formas, por ejemplo, las estructuras matriciales, que son producto del reconocimiento de la coexistencia de distintas lógicas no dominantes. Existe la lógica funcional pero también otras, como puede ser la lógica de líneas de producto, o de mercados. Así, podemos tener en una empresa química, divisiones que fabrican productos agroquímicos, productos farmacéuticos y productos para la alimentación. Cada una de estas divisiones, orientada a un mercado, posee a su vez jefes de

producto que interactúan con los jefes de las distintas funciones. Una persona puede estar trabajando en un proyecto que depende de un jefe de producto y simultáneamente reportar a su jefe funcional, por ejemplo, del área de Investigación y Desarrollo. Por consiguiente un miembro de la organización puede reportar a dos jefes simultáneamente.

Otro fenómeno verificable, es la prevalencia, en la literatura sobre *management*, de lo grupal por sobre lo organizacional. Aparece una fuerte tendencia a fortalecer a los equipos dentro de las organizaciones y a hacer prevalecer la noción de grupo por sobre la noción de organización. Como correlato de estas nociones, se produce el achatamiento de las pirámides jerárquicas, por vías de la eliminación de niveles. Esto a su vez conduce, en la medida en que se eliminan instancias de supervisión, a procesos de autogestión dentro de cada uno de los niveles en los cuales sigue estratificada, de todas modos, la organización.

Karl Weick ha utilizado un *oximoron* (expresión que contiene y aún dos términos contradictorios) para describir esta nueva situación, recurriendo al concepto de *anarquías organizadas* (Weick, 1979). Las redes internas y externas emergentes de estas configuraciones, eran impensables, teórica y tecnológicamente, en las organizaciones de la modernidad. El advenimiento del trabajo en red es, a mi juicio, el que verdaderamente está llamado a destruir el orden jerárquico configurado por un concepto de autoridad basado en el poder, vigente en las organizaciones de la modernidad. Más allá de algunas apelaciones de neto corte voluntarista, lo que se vislumbra es la sustitución de las jerarquías autoritarias por jerarquías lógicas en relación a los procesos de la organización.

Si ha de establecerse una relación biunívoca entre autoridad lógica y autoridad basada en el poder, es algo que está por verse. En todo caso, lo que parece ya no sostenerse es la autoridad que no agrega valor a los procesos de la organización.

Propiedades estructurales.

Las propiedades que corresponden a estos modelos organizacionales difieren si las consideramos desde la modernidad o la posmodernidad. En las estructuras modernas priman la centralización y la rigidez. Las organizaciones de la modernidad pueden ser un tanto rígidas, pero esta rigidez no se considera un defecto; por el contrario, es vista como un atributo de solidez, de consistencia, de permanencia.

Desde la posmodernidad, se aprecian la descentralización y la flexibilidad. Aparece otra expresión, las *estructuras flexibles*, que de alguna manera es un *oximoron*, ya que normalmente las estructuras tienen una propiedad de solidaridad, cercana a la rigidez, sin la cual, literalmente, no podrían sostenerse. Es decir que pueden ser flexibles, pero no tanto como se pretende en la literatura de divulgación.

En la modernidad, predomina lo morfostático, las formas permanecen a lo largo del tiempo. En la posmodernidad, prevalece lo morfodinámico, la capacidad de la organización para ir modificándose acorde con los requerimientos de la situación. El orden, desde este punto de vista, es un orden emergente, no obedece a un programa desde la organización, sino que emerge de la interacción entre la organización y su contexto. Digamos además que la dilución de los límites entre la organización y su contexto opera como un factor adicional para la generación de nuevas formas organizativas.

Relaciones.

En cuanto a las relaciones, la modernidad pone el énfasis en la dependencia del sujeto con respecto a la organización. Por el contrario, en la posmodernidad se impone el fortalecimiento del sujeto, basado en su autonomía y su capacidad de autogestión. De allí el concepto de *empowerment*, emparentado con la definición de Douglas McGregor, en la década del '50, de la *teoría X* y la *teoría Y*. Lo que este autor enfatizaba en la *teoría X* es la dependencia y el control en la relación jefe-subordinado, mientras que con la *teoría Y* apuntaba a la apuesta por la responsabilidad del individuo para cumplir con sus tareas, más allá de toda compulsión de orden externo (McGregor, 1960).

Actualmente, se ha vinculado la relación jefe-subordinado con la problemática de género. Concurrentemente con la *teoría X*, el rol gerencial era un rol afín a las características de lo masculino. Hoy día, se resaltan aspectos del rol ligados a la "nutrición" del subordinado, a la facilitación de su desarrollo, a la contención de sus ansiedades para que pueda desempeñarse más eficazmente. El rol de la gerencia ha adquirido rasgos más maternos, y la relación con los empleados requiere características más propias de lo materno que de lo paterno.

Lugar de trabajo.

Otro fenómeno interesante y que diferencia esencialmente la posmodernidad de la modernidad es la relación que se establece entre el sujeto y el lugar de trabajo. Hasta no hace mucho tiempo, "íbamos" a trabajar a la organización. Ahora gana espacio el trabajo a distancia, el teletrabajo. Mucha gente no trabaja más en el lugar físico donde está radicada la organización, sino que lo hace en su casa o bien es itinerante. Aumenta rápidamente la cantidad de personas trabajando en relación de dependencia desde sus casas, realizando tareas administrativas, a más de quienes se conectan con sus oficinas desde las dependencias de sus clientes y proveedores, los hoteles y los medios de transporte.

Son previsible a este respecto una gama de nuevos fenómenos en las relaciones entre las personas y con las organizaciones, basadas en las nuevas tecnologías de comunicación disponibles. Hay una tensión entre aislamiento y socialidad. De hecho, para la implementación de estas nuevas modalidades, se plantea como conveniente que el trabajo en el hogar no exceda las tres veces por semana porque de lo contrario el sujeto queda completamente aislado y se debilita su pertenencia a la organización. Además surgen otros fenómenos como el de los "trabajólicos" (*workoholics*), La persona que trabaja en su casa no tiene horario fijo, trabaja en función del resultado y recibe su paga en función de ello. Por tanto, no hay límites horarios y hay quienes no pueden parar de trabajar. A esto se suman problemas de seguridad e higiene en el trabajo: en muchos hogares no están previstas las cuestiones ergonómicas relativas a los requerimientos de espacio, equipamiento y a las condiciones en que debe trabajarse (falta de mobiliario adecuado, condiciones ambientales, equipamiento de seguridad, etc.)

Un aspecto interesante a tener en cuenta es la forma de vinculación de los "teletrabajadores" con su familia y su comunidad. En la medida en que trabajan en casa, se relacionan de manera diferente con sus familiares y se encuentran de otra manera con sus vecinos, con quienes pasan a veces a compartir los momentos de descanso entre tarea y tarea.

Interesa analizar estas tendencias que se vinculan a la reconfiguración de los espacios, de los tiempos y de las relaciones, ya que inciden sobre la formación de una nueva subjetividad. De hecho, desde esta perspectiva, *ir al trabajo* deja de tener el sentido que poseía anteriormente, porque el trabajo ya no es más un lugar; al trabajo no se va, sino que el trabajo pasa a ser una actividad, y esto conlleva un replanteo a nivel de la subjetividad.

Tiempo de trabajo.

Con el tiempo de trabajo sucede algo semejante, en tanto de los horarios fijos se está pasando a horarios flexibles, en la medida en que la tarea y la coordinación de las tareas entre los participantes lo permitan. Esta tendencia a la flexibilización de los horarios es concurrente con el crecimiento del teletrabajo a su vez facilitado por el desarrollo de los medios de comunicación. Me parece interesante a este respecto, citar la publicidad reciente de una compañía telefónica:

El trabajo persigue al sol.
El correo electrónico te sigue a tu casa.
Todos siguen al líder.

Siendo que la escuela es típicamente la primera organización que nos introdujo en el cumplimiento de horarios rígidamente establecidos en un espacio localizado, sucede que frente a un dispositivo escolar, la gente en general se comporta como niños. Podría decirse que está comenzando a producirse entonces una “desescolarización” de los dispositivos de trabajo cuyos alcances será interesante medir, tanto en lo que respecta al individuo como a la organización.

Toma de decisiones.

Los principios modernos de la economía clásica han postulado la existencia del *homo economicus*, aquel capaz de identificar claramente sus preferencias y otorgarles prioridad para la toma de sus decisiones. Herbert Simon, con su teoría de la racionalidad limitada, introduce tempranamente una fisura posmoderna en este esquema: el hombre sólo puede decidir, dados los tiempos requeridos, con la información y en base a los criterios que tiene disponibles a ese momento (H. Simon, 1947), lo cual limita la racionalidad de sus decisiones.

March, Cohen y Olsen avanzan aún más en la dirección del debilitamiento de la racionalidad por factores de orden temporal. Plantean el modelo del “tacho de basura” (*garbage can*), una metáfora que indica que las decisiones se toman con la información tal como ha ido apareciendo, apilada sin otro orden que el cronológico. Se introduce así lo aleatorio y lo contingente en un campo que estaba reservado a lo planificado y determinístico. Construyen esencialmente un orden asintáctico, mera yuxtaposición de información y criterios, por oposición a la sintaxis moderna de racionalidades y preferencias. El título de su libro, *Ambigüedad y Elección en las Organizaciones*, señala claramente su visión (Cohen, March y Olsen, 1976).

Planeamiento.

La idea de planeamiento estratégico dominó la última etapa del desarrollo de las organizaciones de la modernidad. Concurrentemente con la idea de progreso, resultaba posible pensar en el establecimiento de planes a largo plazo, necesarios para posicionarse en escenarios que podían preverse con mucha anticipación.

Con la aceleración tecnológica y los cambios sociales, en ciertas actividades los planes de largo plazo ya no son tan siquiera una utopía. Simplemente no son deseables, como lo manifiesta el director de una empresa de tecnología de punta, al decir que “cuando ve planes a más de tres años, es señal que algo no está funcionando en su organización”.

Hoy se impone un nuevo oximorón, el del *planeamiento contingente*, que privilegia la disposición de las organizaciones para readecuar sus planes rápidamente en función de las perturbaciones contingentes provenientes de sus contextos.

Propósitos.

El papel rector de los objetivos ha signado la perspectiva moderna de las organizaciones, correspondientemente con la primacía social del pensamiento fuerte.

En esta verdadera visión de mundo, así como se propone que los valores orientan la conducta de las personas, los objetivos organizacionales (que siempre se establecen *ex ante*, previo a las actividades a que dan origen) son los que orientan su acción. Desde este punto de vista moderno, si nos proponemos como objetivo ganar una porción del mercado o mejorar la calidad de un servicio hospitalario, deberemos entonces especificar todas y cada una de las acciones conducentes hacia esos objetivos, sus responsables, los recursos necesarios y los plazos de ejecución.

Ahora, Karl Weick reconoce la existencia de los objetivos planteados *ex post*. Sugiere que primero ocurren las cosas, se realizan las acciones y luego se encuentra un objetivo para justificar lo que se hizo (K. Weick, 1979). Por ejemplo, un grupo de vendedores otorga descuentos no autorizados en una determinada zona geográfica, porque allí no venden nada, y luego lo justifican aduciendo el objetivo de una prueba piloto para probar la respuesta del mercado.

Se habla mucho, desde la perspectiva de la modernidad, de los procesos de cambio diseñados en base a objetivos a cumplir, pero sucede a menudo que los procesos de cambio no están planificados y que son en cierto sentido emergentes de la dinámica de interacciones internas y externas. Esto alude más a la noción de proceso : no es que no haya objetivos, sino que van surgiendo dinámicamente en el curso mismo de las interacciones internas y externas en la organización. En ocasiones, son mucho más trascendentes e importantes los cambios no planeados, los cambios emergentes de la dinámica de las transacciones internas y externas de la organización, que aquellos que fueron rigurosamente planificados.

Parafraseando a John Lennon, podríamos decir que “ la vida es aquello que te sucede mientras estás ocupado haciendo otros planes”.

Resolución de conflictos.

En la perspectiva funcionalista de la modernidad, el conflicto es indeseable, costoso, innecesario. Si existen poderes legítimos, intereses no contradictorios y preferencias claras, el conflicto es una anomalía, algo que no debe suceder.

La posmodernidad, como el marxismo, legitima la existencia de la contradicción. La relativización de los valores, la admisión de los distintos puntos de vista de los protagonistas en base a sus intereses de clase, el “debilitamiento” en fin del pensamiento, obligan a soluciones negociadas, consensuadas. Nadie tiene autoridad para imponer arbitrariamente sus pareceres, ninguna solución que no cuente con el apoyo de todos los involucrados será efectiva.

Control.

En cuanto a los procesos de control también es posible establecer diferencias. El control en la modernidad es un control externo a los procesos y a las personas. En la organización moderna existían áreas de control de calidad, diferenciadas de las áreas de producción. Finalizado el proceso productivo, los inspectores de calidad probaban el producto antes de su salida al mercado. Hoy, se postula que la calidad no se controla, sino que se produce. El proceso de control está incorporado al proceso de producción.

Lo mismo sucede con respecto al sujeto. Si antes era el jefe el que controlaba las actividades del subordinado, se tiende hoy día al autocontrol y se instrumentan dispositivos e incentivos para lograrlo. Ciertamente, existen matices que dependen de la tecnología que utiliza la organización y de su cultura. Ciertos procesos tecnológicos pueden o no permitir el control en el proceso, otras veces es la cultura la que determina que se los introduzca. Hoy día existen organizaciones donde los operarios están aplicando métodos de control estadístico para el seguimiento de sus

operaciones, de modo tal que ellos mismos introducen las correcciones necesarias en el momento oportuno.

La apuesta de la modernidad es al control omnipotente y omnipresente, el mismo que el filósofo Jeremy Bentham caracterizó con la metáfora del *panóptico* (lugar de un establecimiento carcelario desde donde se podía ver a todos los presos) (Bentham, 1822). Jaques, con su ilusión de especificación completa, pretende el control omnipotente de la realidad. La posmodernidad con el privilegio de la contingencia, de la fragmentación, de la dilución de los límites, lo niega como posibilidad. ¿O no? Veremos.

Ofrecimiento.

En la modernidad las empresas ofrecían seguridad en el empleo, era razonable para sus miembros confiar en que permanecerían en su trabajo en tanto desempeñasen medianamente bien las funciones inherentes a su rol y cumplieran con las tareas asignadas, así como con las políticas y las normas establecidas.

Hoy día las organizaciones, en gran parte merced a la disponibilidad de nuevas tecnologías, y a la concurrente racionalización de sus estructuras y procesos, están prescindiendo de gente que tiene un nivel de desempeño no solamente aceptable sino, a veces, excelente, y que además conoce profundamente su trabajo. Por tanto, permanecer en la organización ya no depende de los conocimientos ni de la capacidad o la buena conducta. Los despidos obedecen a una cuestión estructural.

Frente a este nuevo panorama, los teóricos dicen que la organización debe ofrecer *empleabilidad*, lo que las hace responsables por mantener actualizados a sus miembros en conocimientos y habilidades, de manera tal que resulten fácilmente empleables en otra organización si debe prescindirse de ellos. La capacitación se ha convertido entonces en una moderna panacea universal, a pesar de las evidencias que demuestran que mayores conocimientos no necesariamente permiten acceder a nuevos empleos, porque lo que se está reduciendo es precisamente la oferta de empleo. Como el aumento de la inversión, producto de la tecnología, no genera empleo, estamos ante un problema cuantitativo antes que cualitativo.

Organización del trabajo.

La organización del trabajo en la modernidad se fundaba básicamente en su división y en la especialización. Actualmente se imponen la polivalencia y la rotación, un modo de *des-diferenciación* correlativo al concepto de *desconstrucción* que es característico de la posmodernidad. En la Argentina, esto se refleja, por ejemplo, en la negociación de los nuevos contratos colectivos de trabajo de las empresas automotrices. En ellos se ha introducido un concepto de la polivalencia, que le permite a la empresa determinar rotaciones y asignaciones diferentes sin restricciones a priori dadas por la categoría y la calificación de las personas.

Es interesante señalar que la *des-diferenciación* es distinta de la *unicidad de la tarea* que caracterizó a la organización pre-moderna del trabajo, cuando las actividades eran continuas, y había para los oficios categorías de aprendices, trabajadores y maestros que se distinguían porque sus conocimientos y habilidades eran crecientes, pero no diferentes.

Metáfora.

Caracteriza a la modernidad la metáfora de la organización como máquina: cada pieza en su lugar y un comportamiento trivial que garantiza las mismas salidas frente a las mismas entradas. En esta era posmoderna se utiliza en cambio, al menos en el discurso, la metáfora de la organización como organismo, como ser vivo adaptado y adaptándose al medio ambiente, transformándolo y transformándose, integrado, buscando los nichos dentro de los cuales ubicarse. Un ser guiado por el

programa biológico de la supervivencia, que escapa a menudo a las posibilidades de raciocinio, lo que introduce un cierto límite a la ilusión del conocimiento (y del dominio) total.

Esto no ocurre con la máquina, de cuyo funcionamiento puede dar cuenta el especialista. Mientras que en el modelo máquina de la organización las especificaciones se vinculan a los roles, las capacidades de las personas, las tareas, el tipo de relaciones entre roles, etc., en el modelo del ser vivo u organismo, lo que se especifica son las interacciones internas y con el contexto: interacciones entre grupos, tipos de relación con clientes y proveedores, relaciones con el Estado, etc.

En la posmodernidad hay un debilitamiento de la especificación y una revalorización de la ambigüedad. Algunas empresas suprimen los títulos y las descripciones de puestos, como un modo de eliminar la rigidez de las burocracias. La tolerancia a la ambigüedad deviene en una característica personal deseable, ya que no son pocas las personas que, en estos contextos, manifiestan sentirse perdidas y demandan una mayor "clarificación" (o sea especificación) para sus roles. En estos casos, la contradicción entre especificación y ambigüedad en la organización es un indicador de la tensión entre modernidad y posmodernidad a nivel social.

Relación individuo-organización.

El proceso del organizar está compuesto por los tres momentos de la dialéctica, *la universalidad, la particularidad y la singularidad*.

La misión y la visión compartida constituyen afirmaciones con pretensión de *universalidad* y perennidad: valen para todos y valen para siempre. Frente a semejante afirmación, surge naturalmente su negación: no hay nada en una organización que valga para todos ni que valga para siempre. Habrá excepciones, desviaciones, rectificaciones. Es el momento de la prevalencia de los intereses *particulares* por sobre los del conjunto.

Como es imposible operar desde esta prevalencia, la negación debe ser negada. Surge así el momento de la *singularidad*, de la búsqueda de los comunes denominadores, del acuerdo sobre metas parciales para las que los participantes pueden accionar juntos porque les conviene a casi todos.

Desde esta perspectiva, ¿qué relación individuo-organización están planteando las organizaciones desde el discurso de la modernidad y cuál desde el de la posmodernidad? Curiosamente (o no tanto si lo pensamos bien) la misma. La relación entre individuo y organización en ambos discursos, tomados de la literatura del *management*, es una relación de naturaleza complementaria.

Esto es muy significativo. A pesar de todas diferencias señaladas, que son muy radicales, hay dos nociones rectoras, las de misión y valores compartidos, que encontramos tanto en los programas de la modernidad como en los de la posmodernidad. Se marca un modo de relación individuo-organización que no varía a pesar de las posiciones diferentes de los respectivos discursos.

Yo particularmente no adscribo a la idea que la relación individuo organización es, o debe ser, una relación de carácter meramente complementario. Antes bien, la concibo como una relación de carácter complementario y antagónico al mismo tiempo. Presenta aspectos de complementariedad, en tanto no es posible lograr ciertos objetivos y la satisfacción de ciertas necesidades sin el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la organización; pero también existe antagonismo porque la organización se ubica en una posición de restricción con respecto a los grados de

libertad de las conductas de los sujetos que la componen. El sujeto debe remitirse al cumplimiento de las normas, las políticas y condiciones que le impone su organización, aún cuando no sean de su agrado.

Esta coincidencia, más allá de todas las diferencias señaladas, nos indica que estamos frente a dos discursos con una misma ideología. En la medida en que no se modifique la apropiación del producto del trabajo humano, en la misma medida en que persistan y se acentúen las diferencias generadas en los actuales modos de distribución de la riqueza, toda diferencia entre discurso moderno y posmoderno será de naturaleza meramente retórica.

Me parece, desde aquí, que no hay tantas diferencias, sólo un *aggiornamento* del discurso, correspondiente con la utilización de los mecanismos de control social. Esta conclusión coincide con las reflexiones de algunos teóricos de la posmodernidad.

Ciertamente, la red de conceptos y formas de pensamiento postféticos se asemeja a un dibujo encriptado: mirando de la manera apropiada, también se puede ver (en la posmodernidad) el perfil de una modernidad radicalizada, de una Ilustración ilustrada acerca de sí misma, de un concepto de razón post-racionalista (Wellmer, 1985).

Afortunadamente, ha pasado la época de la represión física y manifiesta. Pero estamos frente a una sociedad dual, que divide entre los que están adentro del sistema y quienes quedan afuera. En ella, el desempleo estructural, la concentración de la riqueza y la exclusión de un número cada vez mayor de personas, inclinan tanto la balanza del poder del lado de la organización y del capital, como lo estuvo en los comienzos de la Revolución Industrial.

Autogestión, *empowerment*, trabajo en equipos, quedan reducidos en este contexto a la categoría de meras técnicas confirmatorias del orden instituido, antes que valores determinantes de un nuevo orden instituyente. Sin embargo la literatura pop-degradada del *management* consumista sigue erigiendo a las organizaciones en puntas de lanza del cambio social, en un intento (en el mejor de los casos reduccionista, en el peor de los casos ocultador) de validar el orden actual de las cosas en el mundo.

La gente tiene terror a perder su empleo, y se aviene actualmente a imposiciones que eran impensables unos años atrás. Reducciones de salarios, eliminación de horas extras, la imposición de estar localizable a toda hora, el deterioro en las condiciones de trabajo, son señales inequívocas del lado hacia el cual se inclina el fiel de la balanza. El discurso de la pop-degradación oculta la existencia de sistemas de empleo que rozan la esclavitud, donde los operarios “ganan” salarios que están por debajo de los límites de subsistencia, trabajando hasta catorce horas por día y durmiendo en cuartos de para doce personas cerca del lugar de trabajo, de modo tal de no perder tiempo en viajes. Hay denuncias de empresas que mortifican físicamente a sus operarios por no cumplir con las cuotas de producción. Allí no se habla de iniciativa empresarial, ni de autogestión ni de objetivos consensuados.

La exaltación de la responsabilidad individual y de la autogestión parecen configurar, en este contexto, solamente un nuevo mecanismo de control.

1.4. Organización y Especificación.

Cada disciplina científica, cada profesión, contiene en su esquema conceptual, referencial y operativo, prescripciones acerca del campo de la realidad que será especificado y de los modos en que deberán realizarse las especificaciones. Referirnos a un “esquema” de conceptos significa que las especificaciones guardan entre sí relaciones, que a su vez están especificadas. Los conceptos que distinguen y

recortan una realidad, constituyen en sí mismos especificaciones. Lo operativo, es decir la aplicación del marco conceptual a un sector de la realidad para actuar sobre ella, requiere a su vez sus propias especificaciones acerca de cuáles serán las herramientas metodológicas, congruentes con el esquema conceptual.

Por ejemplo, el derecho requiere de una serie finita de especificaciones que clasifican los marcos legales en categorías y subcategorías casi inaccesibles para el lego. Así se distinguen y especifican el derecho civil, comercial, constitucional, electoral, administrativo, de trabajo, político, público, aduanero, canónico, notarial, penal, penal económico, internacional, a su vez público y privado, de familia y otros tantos cada uno con sus respectivas incumbencias.

También en la vida cotidiana utilizamos series de especificaciones para realizar las distinciones que nos permiten operar socialmente. Los esquimales especifican veintisiete clases diferentes de nieve, distinciones que son necesarias porque la nieve es su elemento. Para el habitante de climas templados, esas especificaciones no tienen sentido, le basta con distinguir una sola nieve genérica.

La especificación se liga por tanto a la expresión del conocimiento de la realidad por parte del sujeto. En la organización, la especificación no es entonces una cuestión solamente vinculada a una necesidad de control, sino que surge también como una forma de conocer la realidad externa e interna. Se especifican las interacciones entre áreas y departamentos, y también con otras organizaciones, de modo tal de preservar en el encuentro la propia identidad. De esta manera, se prescriben en las empresas las relaciones con proveedores y clientes, en las escuelas las relaciones con alumnos y padres, en las cárceles las relaciones con internos y familiares.

De todo lo dicho, resulta interesante señalar que una forma de conocer a la organización consiste en saber quiénes tienen la capacidad de especificar y qué es lo que especifican. Para organizar hay que especificar, y los organizadores son especificadores.

Configurando el análisis organizacional un campo interdisciplinaria, es pertinente señalar que las distintas disciplinas y profesiones concurrentes establecen distintas especificaciones. Las especificaciones de los administradores de empresas serán diferentes a las de los sociólogos o las de los psicólogos. Mientras los primeros pueden especificar, por ejemplo procedimientos administrativos y contables, los sociólogos se preocupan tal vez por los mecanismos de adjudicación de roles, y los psicólogos piensan, entre otras cuestiones, en los perfiles de personalidad requeridos por los distintos puestos de trabajo. Desarrollaré más en profundidad esta cuestión de la especificación en un campo interdisciplinario al referirme a las cuestiones epistemológicas del diseño.

Me parece oportuno recordar aquí, en relación a la cuestión de las especificaciones en un campo interdisciplinario, el mito de la Torre de Babel. Recordará el lector, que frente al intento de sus criaturas de construir una torre que llegara hasta el cielo, el Creador les mandó

un poco de aire, unas brisitas suaves que dieron vueltas y vueltas por la ciudad y luego se metieron en las orejas y en las bocas de todos. (. . .) Ese día no pudieron seguir adelante. (. . .) Cuando el arquitecto decía que ahí había que abrir una puerta, los demás entendían que había que hacer una escalera o poner una estatua o colgar una maceta o que ya era la hora del almuerzo. Todos hablaban pero nadie entendía nada ¹.

¹ Relato de Graciela Montes publicado por Página 12, 1997.

La imposibilidad de una especificación inteligible para otros transforma muchas veces al campo del análisis organizacional en una verdadera Torre de Babel. Los problemas aquí no son sólo de orden epistemológico, sino también político, en la medida en que cada disciplina pretende inútilmente hacer del análisis organizacional su propio territorio.

El mito, que refleja el sueño “moderno” de una lengua perfecta, alude metafóricamente a la necesidad de una cooperación entre las distintas disciplinas para servir al análisis organizacional.

A esta demanda moderna de unicidad de sentido, se le opone la consideración que la posmodernidad tiene por la diversidad.

Es posible revalorizar el mito de Babel, ya no como el símbolo de una catástrofe, de un castigo, de una herida a curar. No se trataría de una confusión de lenguas sino una multiplicación, una celebración de las diferencias, que celebra también la imposibilidad de un pensamiento completo, acabado totalizador (Miguelez, 1997).

Creo que resulta oportuna la cita, en tanto pone la dialéctica entre modernidad y posmodernidad, o entre especificación y ambigüedad, en el contexto de la contradicción entre semejanza y diferencia, entre totalidad y parcialidad. Desde esta interpretación, la pretensión de especificación completa es una pretensión totalitaria.

El intento de control omnipotente que configura la *organización requerida* de Elliott Jaques tomada al pie de la letra, parece ser una manifestación de tal pretensión. Creo que algo de esto puede también deslizarse cuando, al definir a las organizaciones como redes de conversación recurrentes (Flores, 1989), Fernando Flores pretende especificar de manera completa estas conversaciones.

El diálogo que se entabla entre un médico y una enfermera de un hospital, es una conversación recurrente: es diferente cada vez, pero gira siempre alrededor de los mismos temas. La conversación entre un comprador que coloca una orden de compra y un proveedor que entrega lo ordenado es siempre, básicamente, la misma. Este marco conceptual identifica cuáles son los modos de relación y los tipos de conversación más frecuentes, así como los *actos del habla* (Searle, 1970) que son propios de cada tipo de conversación. Los especifica, y mediante un *software conversacional*, denominado “El Coordinador”, los organiza, los regula y los controla.

Siendo la especificación afín a la modernidad, como la ambigüedad lo es a la posmodernidad, este software es *moderno*, porque pretende especifica en detalle el tipo de conversaciones. Señala los interlocutores, el tipo y contenido de los mensajes, el tiempo en que deben responderse, etc. Se implementan redes de conversaciones recurrentes, en el marco de estructuras jerárquicas. Es tal el grado de control que facilita que cabe, también en este caso, la pregunta acerca de si la tecnología determina los fenómenos de la posmodernidad o bien está concurriendo, al menos en las organizaciones, en auxilio de una implementación más acabada del programa de la modernidad.

Sinteticemos finalmente diciendo que de acuerdo al modelo que se adopte, decisión que es de orden epistemológico, quedará determinando el programa de especificación. Por ejemplo, si el modelo organizacional es el de la *organización requerida* se especificarán los estratos jerárquicos y sus niveles de complejidad; si se trata del *modelo cibernético* (Beer, 1972), se especificarán los dispositivos de amplificación y reducción de variedad en las relaciones entre las distintas unidades operativas de la organización, y en sus relaciones con el contexto pertinente.

El proceso de organizar está relacionado con el proceso de especificar. Mis especificaciones me caracterizan, me clasifican como un tipo particular de organizador. Yo estudié ingeniería industrial y psicología social. Por la primera, especifico estructuras y procesos organizativos; por la segunda, en tanto estudio del hombre en situación, especifico modos de relación individuo - organización, congruentes con las estructuras y procesos especificados desde la ingeniería.

Pierre Bourdieu alude a esta cuestión cuando sostiene que los clasificadores resultan clasificados por sus clasificaciones (Bourdieu, 1990). Hay hermosos ejemplos que avalan esta afirmación, entre ellos el de una clasificación de los consumidores de medios de comunicación que clasifica los siguientes "equitipos"²:

- ✓ amas de casa tradicionales;
- ✓ jóvenes varones escapistas;
- ✓ familiares conservadores;
- ✓ hombres maduros politizados;
- ✓ chicas escapistas;
- ✓ hombres maduros tradicionales y
- ✓ mujeres cinéfilas.

Es evidente que al clasificador no le interesan los jubilados de ambos sexos, ni los jóvenes desocupados, ni los genios distraídos, ni los cómicos deprimidos, porque ciertamente ellos no son consumidores de medios de comunicación.

De la misma manera, especificamos en y para las organizaciones aquellas cosas que nos interesan y que somos capaces de especificar. Parafraseando a Bourdieu, *somos especificadores, especificados por nuestras especificaciones. Dime cómo especificas y te diré qué clase de organizador eres.*

1.5. La dialéctica del proceso de especificar

En las organizaciones se establece una dialéctica entre aquello que está especificado y lo que falta especificar. Así por ejemplo, los márgenes de ambigüedad, las indefiniciones y la ignorancia en la especificación de un sistema de información configuran un polo que interactúa dialécticamente, modifica y completa aquello que ya está especificado. Este proceso dialéctico está signado por la naturaleza semántica, sintáctica y pragmática de lo especificado.

En un trabajo anterior (Etkin y Schvarstein, 1989) hemos caracterizado el *estado* de una organización a través de una serie de *variables de estado*, entre otras, la asignación de roles, la distribución de los recursos, los objetivos enunciados o sus esquemas culturales. Decíamos allí que este estado podía determinarse a través del análisis sincrónico (en un momento dado) y diacrónico (seguimiento de la trayectoria a lo largo del tiempo) de cada una de las variables identificadas. Caracterizamos entonces dos estados extremos, uno *cohesivo*, de amplia congruencia entre la estructura y la identidad de la organización, y otro *dispersivo*, contrario al anterior, generalmente anunciador de la proximidad de transformaciones estructurales.

Análogamente puedo ahora plantear la existencia de una serie de variables cuyo grado de especificación permite caracterizar dos estados extremos (y por lo tanto ideales) del proceso de organizar: el *estado especificado* y el *estado ambiguo*. La identificación de tales variables permite parametrizar el campo en el que se llevan a

² Investigación encarada por Espacios S.A., citada por Alberto Borrini en un artículo publicado en el diario La Nación, el 31 de marzo de 1998.

cabo esfuerzos de organización. Habrá así, por ejemplo, organizaciones preocupadas por la enunciación de políticas, mientras que otras serán más o menos insensibles a ello. Algunas estarán preocupadas por cuestiones éticas, que se reflejarán en un código de conducta, mientras que otras ignorarán tal cuestión. Y así podríamos seguir con parámetros tales como la participación en la toma de decisiones, la distribución de utilidades, la resolución de disputas, los sistemas disciplinarios, el trabajo en equipos, la conducción de reuniones, etc.

El análisis sincrónico revelará el grado de avance de tales esfuerzos, y que es lo que resta, mientras que un análisis diacrónico permitirá entender cómo se llegó hasta aquí, y pronosticar esfuerzos adicionales de especificación, su modalidad, su costo y su probabilidad de alcanzar los resultados buscados. En base a estos análisis, podrán diseñarse formas más efectivas de avance en el proceso de organización.

Anteriormente cuestioné la pretensión de especificación absoluta, por constituir una pretensión ilusoria fundada en la necesidad del sujeto de controlar la realidad sobre la cual opera. No se me escapa que, trabajando con organizaciones, hay parámetros que es necesario especificar, pero a su vez es imposible especificarlos de manera absoluta o permanente. La especificación es un proceso análogo al que Sartre caracterizó como una totalidad inacabada, siempre en curso. La persona que organiza, o diseña, está inmersa en el *especificando*, más que la especificación.

Frente a esta situación de blanco móvil, uno puede plantarse en algún punto del continuo existente entre dos posibilidades extremas: especifico lo mínimo para orientar las acciones de los actores y de esta manera evito tener que realizar rectificaciones permanentes, o bien especifico tanto como sea posible y estoy dispuesto a corregir estas especificaciones cotidianamente. La primera alternativa es menos laboriosa, pero con su nivel de generalidad puede dar origen a omisiones importantes. La segunda es costosa, está condenada de antemano al fracaso, pero esclarece las posiciones y evita muchos malosentendidos.

Especificar o no especificar, esa es la cuestión. Lamentablemente, no hay solución totalmente satisfactoria; sólo resta reconocer una paradoja: es imposible especificar completamente, pero no se puede dejar de intentar.

Ya veremos más adelante que estas consideraciones son enteramente aplicables a las actividades de diseño de y en las organizaciones. También diseñar es especificar y, por lo tanto, el diseño también se desenvuelve en el marco de este proceso dialéctico entre especificación y ambigüedad.

1.6. La imposibilidad de especificación completa

En base a un trabajo de René Rousillon (Rousillon, 1993) es posible enunciar dos aseveraciones de naturaleza complementaria y también contradictoria :

- El proceso del organizar consiste en el intento de especificación *total* de una serie de variables, tales como los roles de las personas, la información que necesitan para desempeñar dichos roles, las normas que rigen su accionar, los conocimientos y habilidades requeridos, las características de personalidad deseables, los recursos necesarios, etc.
- La especificación de estas variables nunca puede ser completa. Siempre quedará un *resto* por especificar, que permanece no formulado, informe, no estructurado.

La imposibilidad de especificación completa de estas variables obedece a tres improbabilidades.

La primera es una *improbabilidad semántica*. No es posible describir completamente, por ejemplo, todas las funciones y responsabilidades de un rol. La especificación es una simplificación de la realidad, y ésta siempre es más compleja que la descripción. La especificación del rol es un modelo de la realidad, una representación y el modelo nunca puede ser la realidad. (el mapa no es el territorio). Por otro lado, cualquier especificación es estática, mientras que el desempeño de un rol es dinámico, y siempre hay contingencias que tienden a modificar permanentemente lo representado. Mientras que la descripción de un rol es análoga a la visión de un fotografía, su desempeño análogo a la visión de la película.

La segunda improbabilidad es *sintáctica*, Si resulta dificultosa la especificación de un solo rol, mayor será la dificultad para especificar muchos roles y las relaciones entre los mismos, sin que queden superposiciones no deseadas o espacios vacíos entre ellos.

Por último existe una improbabilidad *pragmática*. En semiótica, la pragmática estudia el uso del lenguaje, introduce el problema de la interpretación. Tomando nuevamente el ejemplo de las especificaciones de roles, éstas ocurren en el lenguaje. La interpretación de la especificación del rol de un empleado, no será la misma para el jefe que para el empleado. Corresponde señalar aquí la naturaleza política del proceso de interpretar. La organización configura un espacio de lucha por la asignación de significados, donde triunfan quienes tienen el poder de imponer los suyos por sobre los de los demás partícipes. Es, desde esta perspectiva, *un espacio de lucha por la imposición de las propias especificaciones*.

Anticipo nuevamente que, en tanto las actividades de diseño se enmarcan dentro del proceso de organización, el diseño está también sometido a las mismas tres improbabilidades descriptas.

1.7. Dime qué y cómo especificas, y te diré quién eres.

Las organizaciones pueden especificar cuestiones relativas al comportamiento ético de los sujetos, a los derechos o a la privacidad de las personas. En los departamentos de personal hay, en general, un legajo de los miembros que contiene información de naturaleza confidencial. Antecedentes personales, patrimonio, deudas, enfermedades, son datos respecto de los cuales se establecerán o no políticas relativas al uso y privacidad de dicha información. Algunas organizaciones especificarán la confidencialidad, otras no lo harán.

Desde esta perspectiva, la especificación configura un *discurso*, ya que las inclusiones y las omisiones que se hacen en este proceso del especificar marcan el lugar del especificador. En base a estas consideraciones, es posible hacer una caracterización que identifique a la organización, que la describa en función de lo que especifica y lo que no, de los modos en que especifica, del carácter más o menos explícito o implícito de las especificaciones, de quiénes y cuándo especifican, de lo que hace y lo que no hace con lo que especifica.

Por ejemplo hay algunas organizaciones que especifican mecanismos de apelación frente a la aplicación de sanciones disciplinarias, mientras que otras no lo hace. Estas últimas, planteando una analogía, están compuestas sólo por un poder ejecutivo, mientras que las primeras tienen alguna forma de poder judicial.

En el movimiento de las *organizaciones que aprenden (learning organizations)*, hay algunas que especifican los procesos de detección, selección, edición, almacenamiento y difusión del conocimiento que generan a través de su práctica.

Otras, permanecen en el estadio del *conocimiento tácito*, aquel que, siendo producto de la experiencia, permanece solamente en cabeza de quienes lo han experimentado (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El proceso de especificación queda caracterizado de esta manera por la resolución de una serie de tensiones que se resumen en el cuadro siguiente.

Carácter	Implícito	Explícito
Modo	Esporádico	Continuo
	Impuesto	Negociado
	Reactivo	Proactivo
Especificadores	Pocos	Muchos
Contenidos	Estructura	Procesos
	Globales	Sectoriales

La consideración de la naturaleza y el modo de las especificaciones constituye entonces un método de diagnóstico diferencial de las organizaciones. Es posible además construir intervenciones en ellas desde estas proposiciones, señalando omisiones o redundancias de especificación, encarando acciones tendientes a resolver las ambigüedades, facilitando modos para resolver las discrepancias.

El análisis sincrónico es parte de esta metodología de análisis e intervención; es posible relevar a la organización en su actualidad, observando qué está especificando ahora y qué no, cuál es la relación entre aspectos especificados y no especificados. También es complementario el análisis diacrónico: qué especificó la organización hace diez años, qué especificó hace cinco y qué está especificando ahora. Teniendo en cuenta estos elementos, es posible pronosticar el curso de la organización, hacia dónde va en función del orden y las categorías de especificaciones que se establecen.

Una vez más, como veremos, estas consideraciones son pertinentes a las actividades de diseño. En tanto diseño es especificación, puedo diagnosticar una organización en base a sus diseños, e intervenir en ella a través de mis propuestas de diseño. Así por ejemplo, una organización familiar suele tener muy poco especificadas de manera explícita las relaciones entre sus integrantes, porque análogamente, es poco lo que se especifica explícitamente en las familias. La propuesta de una especificación detallada y pormenorizada constituye entonces un intento de cambio innovativo, cuando no de un cambio de identidad.

1.8. Atravesamiento y transversalidad en la especificación.

Dije en una obra anterior, que las nociones de atravesamiento y transversalidad indican la determinación recíproca entre organizaciones e instituciones. Las organizaciones están atravesadas por los modelos hegemónicos de las instituciones sociales (salud, educación, trabajo, tiempo libre, justicia, sexualidad, etc.), y a su vez la forma en que reaccionan frente a estos modelos y los intentos que hacen por modificarlos, las caracterizan como singulares.

En este sentido, los atravesamientos institucionales constituyen especificaciones implícitas alineadas con los modelos hegemónicos. Una *escuela objeto*, aquella que simplemente reproduce un orden social y profesional que le es externo y sobre el cual no tiene ningún grado de autodeterminación, especifica las

relaciones entre los docentes y sus alumnos como una afirmación del modelo educativo hegemónico.

La operación de estos modelos hegemónicos se refuerza por vías del aprestamiento social, que in-corpora (hace cuerpo) toda una gama de especificaciones que pasan a formar parte de nuestro contexto de obviedad, aquello que, de tan internalizado, ya no es necesario especificar. Esta tiende a ser una operación recursiva: como alumnos, somos in-corporamos estos modelos, y como docentes, los reproducimos. A través de las infinitas interacciones recurrentes que genera, el modelo produce valores y forja conductas que aseguran su hegemonía.

La in-corporación de estas especificaciones institucionales en los procesos de socialización temprana ayuda a resolver las ambigüedades remanentes de la especificación propia de las organizaciones. Nadie me dice específicamente que no tengo que robar; yo ya lo sé. De la misma manera, pocas organizaciones especifican los derechos y obligaciones emergentes de la relación jefe - empleado, y sin embargo unos y otros saben cómo comportarse. Podríamos decir entonces que las especificaciones institucionales absorben la variedad residual de las especificaciones propias de la organización, o que las organizaciones tienden a especificar sólo aquello que es diferente a las especificaciones institucionales.

El contexto de obviedad gobierna nuestras acciones cotidianas, especificando desde la distancia física a la cual nos debemos ubicar al hablar con un desconocido, hasta los modos de saludar a conocidos y extraños. En las organizaciones, el *proceso de inducción* de las personas que ingresan tiene por objeto introducirlos en dicho contexto de obviedad. Concebido como una socialización secundaria, implica el pasaje por una etapa en la cual aprehenden una gran cantidad de especificaciones, de modo tal que, una vez incorporadas, les permiten desarrollar las conductas propias de la organización y asignar sentido a lo que allí sucede.

A menudo, quienes ingresan, son portadores de novedad, en tanto aún especifican la realidad de modo diferente a los ya socializados. Siendo todavía un "cuerpo extraño", en la medida en que no se haya producido un proceso de inducción previo a la incorporación, no están todavía tan implicados, por lo que se verifica en ellos una dialéctica que podríamos denominar "*ex-corporación / in-corporación*".

Estar implicado es entonces, desde esta perspectiva, comenzar a especificar la realidad del modo en que predominantemente se lo hace en la organización. Los valores y conductas propias (Von Foerster, 1984) de la organización, en tanto emergentes de infinitas interacciones recurrentes, constituyen especificaciones que han sido incorporadas por sus miembros.

Frente a la dimensión vertical de las especificaciones determinadas por los atravesamientos institucionales, las *organizaciones-sujeto* oponen otra dimensión transversal (Guattari, 1976), que determina especificaciones más propias, coherentes con las coherencias internas que pretende instituir. Así por ejemplo, una *escuela-sujeto* podrá negar la especificación de una relación entre un docente que sabe y un alumno que ignora que impone el modelo educativo hegemónico. Consecuente con ello, especificará un proceso de enseñanza/aprendizaje a partir de la propia experiencia, que establecerá otras relaciones entre sus docentes y sus alumnos y se constituirá en una afirmación de su autonomía.

En tanto las especificaciones de los modelos hegemónicos se han hecho cuerpo a través de nuestros procesos de socialización, permanecen la mayor parte de las veces implícitas. Nadie especifica explícitamente a los alumnos de una escuela secundaria cómo será sus relación con los docentes; ya lo saben. Por lo tanto, si una

escuela-sujeto pretende establecer un modelo de relación docente - alumno diferente a la especificada por el modelo educativo hegemónico, no sólo deberá especificarlo explícitamente, sino que deberá trabajar activamente con los docentes y los alumnos a los efectos de des-incorporar de ellos las pautas del modelo tradicional. Deberán des-aprender conductas, des-valorizar valores, con la dificultad que ello entraña.

De este modo, la dialéctica que se establece entre lo instituido por los modelos hegemónicos y la actividad instituyente de las organizaciones que tiende a negarlos y a sustituirlos, rige el proceso de especificación.

1.9. Organizaciones modernas o posmodernas: una falsa opción.

Señalé anteriormente que los programas de la posmodernidad y de la modernidad no establecían una diferencia en cuanto a la relación individuo-organización. Si algo caracteriza en la actualidad esa relación, complementaria y antagonica, es la prevalencia de la organización sobre el individuo, la primacía del Todo sobre la parte.

Me refiero en las consideraciones que siguen específicamente a organizaciones de empleo, a las organizaciones laborales, que son las que proporcionan sustento económico y también libidinal a una porción considerable de la humanidad. El contexto en que la relación individuo-organización transcurre es un contexto de globalización. Esta puede caracterizarse por el surgimiento de empresas transnacionales (ya no multinacionales), cuyos intereses trascienden los del Estado o los de la Nación de la cuál surgen. Su política consiste en usufructuar las ventajas diferenciales de tecnología, de disponibilidad de mano de obra o de materia prima de cualquier país. Este usufructo produce como efecto, que las fronteras nacionales se tornen más difusas. La globalización es una homogeneización donde la norma que se impone es el costo más bajo. Si el costo de la mano de obra es más bajo en Singapur que en que en Argentina, paulatinamente los costos más altos, se van a ir asimilando a aquel, porque hoy se puede trabajar en Singapur para Argentina. Por consiguiente, este hecho producirá una de dos consecuencias: una baja del costo de la mano de obra en Argentina, o simplemente que el producto no se fabrique allí.

No hay diferencias en los discursos de la modernidad y de la posmodernidad respecto a la relación individuo-organización. Ambos son portadores de la misma ideología, en el marco de una sociedad que aún voces conservadoras como las del Papa Juan Pablo II, definen como capitalista salvaje.

Hay sólo un cambio de metáfora. Pasamos de la máquina al organismo, lo cual cambia meramente el programa de la especificación. Con la máquina, para los sujetos se prescribían actividades. En el organismo, se les especifican objetivos, misiones, visiones, cultura. Cuestiones sobre las que *deben* consensuar (no hay actualmente verbo más bastardeado que éste en las organizaciones !). La diferencia radica en que las partes de una máquina no internalizan el programa de especificación, mientras que sí lo hacen las células, todas ellas portadoras del mismo código genético.

Hasta allí llega la metáfora. Somos seres humanos, no piezas ni células.

No es válido asimilar modernidad con especificación, ni posmodernidad con ambigüedad. No es razonable, a mi juicio, plantear la ambigüedad como un estado superador de la especificación, ni la posmodernidad como un momento que trasciende a la modernidad, al menos en el campo de las organizaciones.

Especificar o no especificar, cuánto y cómo especificar, estas son cuestiones técnicas, frente a las cuales uno tiene que tomar posición en el proceso de organizar.

La sustitución de la metáfora de la organización puede cambiar la conducta de sus miembros, pero no altera su sentido. De una u otra manera, hoy se pretende que dichas conductas sean *triviales*, esto es que las respuestas de los miembros sean previsibles frente a los mismos estímulos (H. Von Foerster, 1985). También que se orienten hacia la satisfacción de necesidades establecidas de manera *heterónoma* (*hétero*: ajeno; *nomos*: regla. La regla ajena) (Maturana y Varela, 1980), y que tienden a prevalecer sobre las propias.

La cuestión no es especificación o ambigüedad, ni modernidad o posmodernidad. En términos de organizaciones de empleo son falsas opciones. Debemos alterar los términos de la elección. Se trata de pasar de la heteronomía a la *autonomía* (la regla propia). El desafío consiste en cómo progresar hacia una sociedad que favorezca el desarrollo autónomo de sus miembros, individual y colectivamente, que dé lugar a la dialéctica sujeto producido-sujeto productor. Su anulación sólo conduce a la autodestrucción social.

En marzo de 1997 mi hijo participó en una búsqueda de jóvenes profesionales que convocó a 1.200 postulantes. Fueron evaluados en masa (no sabían bien en base a qué criterios) y lo que se les escuchaba era que “el que entra se salva” (cabe acotar que entraron 15). Se *salvaba* para ganar \$ 900.- por mes (a duras penas un nivel de subsistencia), con un contrato *flexible* por 20 meses que no les aseguraba permanencia ni durante ni después. Y esto considerando que eran jóvenes que tuvieron el privilegio de poder terminar una carrera universitaria !

Esta es la disyuntiva que nos amenaza en esta sociedad dual: salvarnos si entramos (o permanecemos), perdernos si no atravesamos las barreras de entrada (o somos expulsados). Así morimos todos, unos encerrados adentro (cada vez más literalmente), y otros encerrados afuera.

Hay otros caminos. Es posible pensar en organizaciones que tengan conciencia que el desarrollo social también es un resultado de lo que en ellas sucede y de lo que ellas hagan. Organizaciones *janusianas*, que miren hacia adentro y hacia afuera, que puedan pensar en otras alternativas diferentes del achique, o el ajuste, o la más posmoderna reingeniería. Que sientan, como decía Armando Tejada Gómez, que “no hay salvación si no es con todos”.

La educación, la salud, la justicia, la minoridad, los adultos mayores, el tiempo libre, la cultura son instituciones cuyas organizaciones demandan “ocupación” a gritos. Sólo les faltan recursos. Recursos que esta sociedad genera pero distribuye en forma no equitativa. Debemos pensar en el desarrollo de este tipo de organizaciones, que ya están ahí, creciendo a pesar de su subsistencia penosa. En realidad, tal como decía un alumno, no es que estén muriendo, sino que su identidad, en esta sociedad, consiste en “vivir muriendo”.

Debemos también diseñar organizaciones de empleo que sean capaces de reconocer las falsas opciones, que puedan analizar sistemáticamente las contradicciones que enfrentan cuando quieren, simultáneamente, ser eficaces y promover la salud de sus miembros, y resolverlas dialécticamente, sin pretender anular ninguno de los términos de la contradicción. Mi expectativa radica en que este libro pueda contribuir a ello.

Vivir en la modernidad o en la posmodernidad, tal como estamos hoy, no cambia el sentido de la existencia. No hay organizaciones modernas o posmodernas.

Sólo hay destrucción o superación de esta encrucijada, en camino hacia un nuevo orden social. Este ya no da para más.

Soy, en este sentido, profundamente moderno.

BIBLIOGRAFIA.

- Bentham, J.** El Panóptico. Ediciones de la Piqueta, Madrid, 1979).
- Bourdieu, P.** Sociología y Cultura. Grijalbo. 1990.
- Cohen, March y Olsen.** Ambigüity and Choice in Organizations. Universitetsforlaget. 1976.
- Debray, R.** El estado seductor. Manantial. 1995
- Etkin, J. y Schvarstein, L.** Identidad de las Organizaciones. Paidós. 1989.
- Flores, F.** Inventando la empresa del siglo XXI. Hachette. 1989.
- Guattari, F.** Psicoanálisis y transversalidad. Siglo XXI. 1976.
- Jaques, E.** Requisite Organization. Cason Hall. 1989.
In Praise of Hierarchy. Harvard Business Review, January-February 1990.
- Maturana, H. y Varela, F.** Teoría de autopoiesis. Cuaderno GESI N° 4. 1980.
- McGregor, D.** The human side of enterprise. McGraw Hill. 1960.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.** The knowledge creating company. Oxford University Press, New York, 1995.
- Peters, T.** The Tom Peters Seminar. Vintage Books, USA, 1994.
- Pichon Riviere, E.** El proceso grupal. Nueva Visión. 1975.
- Rousillon, R.** Espacios y prácticas institucionales. La liberación y el intersticio. En "La Institución y sus instituciones". R. Kaës y otros. Paidós. 1993.
- Schvarstein, L.** Psicología Social de las Organizaciones. Paidós. 1991.

Searle, J. R. Speech Acts. Cambridge University Press. 1970.

Simon, H. Administrative Behavior. McMillan. 1947.

Vattimo, G. y Rovatti, P. (eds). El pensamiento débil. Cátedra. 1988.

Von Foerster, H. Observing systems. Intersystems Publications. 1984.

Weick, K. The social psychology of organizing. Sage. 1979.

Wellmer, A. Sobre la dialéctica de modernidad y postmodernidad. Visor, Madrid, 1993.