

Estrategias institucionales de cambio y racionalidad de acción social: de "Pirámides" y "Redes"

Introducción

En la economía privada alemana, el desarrollo organizacional y la promoción de mujeres son conceptos actuales de cambio institucional. A fin de reflexionar críticamente sobre estos conceptos y de poderlos optimar en la praxis, han de ser investigados como acontecimientos discursivos y como lógicas de acción institucionales. Por medio de un proceso de "acoplamiento laxo" se tiende un puente entre el análisis del discurso y la investigación de organizaciones (Weber, 1998). Así se enfoca tanto la praxis de normalización de los sujetos como la reconstrucción de las culturas organizacionales. Con ello, el "saber" se convierte en categoría central, mientras que la racionalidad implicada en el desarrollo organizacional proyecta al "Entrepreneur" como empresario al interior del establecimiento, la variante de promoción de la mujer hoy en día dominante en Alemania tiene como meta a la "empresaria de la familia". En ambos conceptos está vigente el principio de "promoción y desarrollo" de recursos humanos.

En la economía privada alemana, el desarrollo organizacional y la promoción de mujeres son conceptos actuales que aluden al cambio institucional; en ellos, el saber pedagógico opera como regulador que ha de optimar el potencial del rendimiento de los "Recursos Humanos". El saber pedagógico investido en "Promoción y Desarrollo" es un saber normalizador en el seno de un dispositivo de poder que ya no corresponde al modelo piramidal de la maquinaria burocrática, sino al modelo de poder en forma de redes del "Mercado"; en el "Mercado", la diferencia no es ya el "Déficit" como en la lógica de la organización burocrática; no es ya la "Frontera" como en el clan, sino que es el "Recurso" en el marco de la administración de la diversidad.

♦ Profesora-Investigadora de la Universidad de Marburg, Alemania.

webers@mail.uni-marburg.DE

Artículo traducido del alemán por Emma Ruiz Martín del Campo



Organizaciones distintas utilizan la oferta que hacen ambos conceptos de manera diferente. Se configuran variantes específicas de la organización del “saber de libretto” (Foucault), por tanto de la racionalidad subyacente al concepto actual. Se delínean estrategias propias para la empresa. Las organizaciones manejan el saber a su manera específica, lo que se puede describir empíricamente como “pequeños mundos”, los cuales, sin embargo, no sólo tienen características de caso individual, sino que se pueden adscribir a la tipología de “burocracia”, “clan”, “mercado”.

En los conceptos de desarrollo organizacional y de su variante de normalidad empresarial, el saber pedagógico opera como regulador. El saber pedagógico ha de ser por ello cuestionado sobre la forma y las intervenciones concretas a través de las que logra operar, como saber, de una manera normalizante. El saber pedagógico ha de optimar el potencial de rendimiento de los “recursos humanos”. Dicho saber bosqueja tanto al “empresario que por sí mismo aprende durante toda la vida” como a la madre como “empresaria de la familia”, que es responsable de la optimación de la cualidad del niño a través de la educación. Es estratégico, dado que se ubica en el punto de cruce entre economía y población. El saber pedagógico relativo a “promoción y desarrollo” ha de describirse, por tanto, como saber normalizador en el seno de un dispositivo de poder. Este dispositivo de poder ya no corresponde al modelo piramidal de la maquinaria burocrática, sino al modelo de poder en forma de redes del “mercado”. En un constructivismo de análisis del discurso, la organización tiene el valor del lugar en el que la norma se puede expedir. El concepto de recursos humanos asigna al sujeto y a la diferencia sexual una nueva posición: En el “mercado”, la diferencia no es ya el “déficit”, como es todavía el caso en la lógica del tipo de organización burocrática; no es ya la “frontera” como en el “clan”, sino que es el “recurso” en el marco de la “administración de la diversidad”.

La red circunda. Richard Sennet describe gráficamente en su libro, "El ser humano flexible", la cultura del "nuevo capitalismo", un nuevo modelo organizacional que se hace patente en el ejemplo de la organización del trabajo en la economía: Imaginémos la fábrica Ford con su extensión kilométrica: a la izquierda la materia prima metálica procedente del fabricante; luego calles kilométricas de montaje y acabado y, a la derecha, el producto terminado, un auto. El maestro ordena, comanda, vigila, el acabado está organizado en subcomisiones, todos hacen la intervención manual que les corresponde y entregan el producto parcialmente terminado al siguiente. El curso del tiempo está estrictamente calculado, los días son siempre iguales en la organización del trabajo.

Contrastando con lo anterior está el modelo organizacional del trabajo en red: en el programa de fragua de Bill Gates trabajan paralelamente varios equipos en el desarrollo de los nuevos programas. Ellos se entregan totalmente. Trabajan hasta tarde en la noche a lo largo de meses. Sin jerarquías, sin organización de trabajo secuencial, sin relojes en los cuartos, todos están en competencia con el tiempo y entre sí. Sólo al mejor equipo se le adjudica la puesta en práctica del programa. Todos los demás han perdido.

Este modelo organizacional de la "red" no sólo entra en el plan de la economía. Incluso en las ciencias políticas globales, las económicas, las tecnológicas, las sociales y aun en el debate de las ciencias naturales surge la red como modelo básico. Por todas partes se convierte en pliego interpretativo de la declaración mundial (Weber, 1999; Paulitz/Weber, 1999). ¿Cómo ha de valorarse tal situación? ¿Se trata de una nueva moda, un nuevo mito en los conceptos administrativos, en los nuevos conceptos de modelos políticos basados en la deliberación, en los modelos de configuración de la vida social?

A través del ejemplo de la discusión en Alemania he investigado la racionalidad subyacente a los conceptos y modelos de organización. Así se ha fortalecido la tesis de que "buro-



cracia” y “red” confrontan a dos racionalidades y que la red se convierte en la racionalidad de acción social.

Los siguientes resultados se basan en un estudio empírico. En él fueron investigados los nuevos conceptos administrativos, con un procedimiento de análisis discursivo de Michel Foucault, como saber prevaleciente en el ámbito discursivo social. En un segundo paso se analizó empíricamente su aplicación en diversos tipos de empresas de la economía privada. El resultado de la investigación es que el nuevo modelo organizacional con el “dispositivo de red” representa un nuevo tipo de poder. Un tal saber disponible “que dispone” se introduce con efectos sujetadores de poder. Aquí queda claro que no es suficiente quedarse en una argumentación afirmativa o crítica de la ideología. Uno ha de cuestionarse acerca de las racionalizaciones. Ésta es, de acuerdo a Foucault, la única vía de crítica efectiva:

“La crítica del poder ejercido sobre los enfermos mentales o locos no puede circunscribirse a las instituciones psiquiátricas: tampoco aquéllos que ponen en cuestión el poder de castigar han de darse por bien servidos denunciando a las cárceles como instituciones globales. La cuestión es la siguiente: ¿Cómo se racionalizan tales relaciones de poder? Plantearse tal pregunta es el único camino que impide a otras instituciones con las mismas metas y efectos ocupar su lugar” (Foucault, 1988:66).

El análisis del poder efectivo es un análisis de operaciones estratégicas. Se analiza cómo opera el saber en nuevos conceptos de cambio y de qué manera logra reactualizar su validez. En relación a lo anterior surge la pregunta acerca de los medios con los que logra imponerse el saber prevaleciente, cómo alcanza posiciones hegemónicas y logra asegurar sus avances. Así mismo ha de analizarse cuáles saberes prevalecientes son subyacentes a la lucha por el poder de definición (Hörster, 1993).

Foucault pregunta, a partir de ello, por las “tácticas” de un saber y su “juego” (Foucault, 1978b:65). Con ello suplanta él un retículo jurídico (orientado a la ley) y negativo (fracasado), por un modelo de poder estratégico, policéntrico y procesal (Foucault, 1978c:105). Tanto el proceso de análisis como el modelo de poder subyacente de Foucault son apropiados para averiguar más acerca de las relaciones del saber prevalente económico, pedagógico y cultural. El procedimiento del discurso analítico trabaja sistemáticamente con la “mirada extranjera” puesta sobre los sobreentendidos cotidianos, sobre los mitos cotidianos (Roland Barthes). Antes de acercarnos a las soluciones propuestas por todos lados, investigaremos las situaciones problemáticas identificadas. Éstas son polifacéticas y pueden abordarse por cualquier parte (Paulitz/Weber, 1999).

Diagnósticos del problema:
Riesgo, aumento
de complejidad, fracaso en
la conducción

Si se cree en los diagnósticos actuales, el mundo se presenta como en extremo complicado. En los diversos campos y niveles de acción se identifican situaciones problemáticas. Así, en el debate social se habla del riesgo progresivo de una dinámica moderna automatizada. Las soluciones de ayer son los problemas de ahora. Las estrategias institucionales de solución de problemas crean nuevos problemas que se ubican en los límites de lo predecible, a responsabilidad y posibilidad de regulación. De cara a efectos secundarios que surgen del manejo instrumental se diagnostica fracaso en la direccionalidad y aumento de la complejidad. La cuestión de si y cómo lo imprevisto, bajo estas condiciones turbulentas, puede convertirse en previsible es tema de la investigación y de la praxis.



Riesgo:

Con el riesgo tiene que contarse, aun si no es ya limitable ni predecible. El riesgo se ha generalizado, la sociedad se ha convertido en una “sociedad de riesgo” (Beck, 1986). “La entrada en la sociedad de riesgo tiene lugar en el momento en el que los peligros, ahora socialmente determinados y producidos, se escapan o sobrepasan el cálculo de riesgo del que dispone el Estado protector: riesgos atómicos, químicos, ecológicos y genéticos son, a diferencia de los riesgos de la industrialización incipiente: a) No limitables ni en tiempo ni en espacio; b) impredecibles para las reglas vigentes de causalidad, culpa, responsabilidad; c) no compensables, no susceptibles de aseguramiento” (Beck, 1993:541). La categoría del riesgo está en relación con la vida de los sujetos, su identidad, las acciones institucionales, las estrategias de los Estados nacionales, así como el desarrollo global. Todas las estrategias de acción se convierten en un arriesgado proyecto que alberga en sí tanto estructuración como fracaso. Los problemas se vuelven riesgos amenazantes de la existencia. El mundo se convierte en “sociedad universal de riesgo” (Beck, 1997b). El grupo de Lisboa habla de problemas del medio ambiente, crecimiento demográfico, desocupación masiva, movimientos migratorios, aumento de la criminalidad organizada (comercio de drogas), inseguridad creciente con la propagación de armas atómicas, conflictos étnicos y religiosos, diseminación de nuevas enfermedades (como el SIDA), de la reaparición de epidemias tradicionales que se creían extinguidas (Malaria) y del choque entre “propietarios” y carentes de “propiedad” (Grupo de Lisboa, 1997:20).

Aumento de la complejidad:

Los riesgos no son sin más limitables, por el contrario, se expanden. En este contexto se ha abierto la discusión en torno a las “consecuencias no buscadas”, que ya no pueden preverse ni calcularse. Se habla de las “paradojas del

activismo instrumental". Uno se confronta con el hecho de que estrategias parciales, unilaterales, reducidas, ya no producen soluciones, sino que ocasionan nuevos problemas. El actuar institucional padece la pérdida de confianza del público, Beck habla en este contexto de la "irresponsabilidad organizada" (Beck, 1988). La situación se caracteriza por el "aumento exorbitante de problemas y retos sociales", así como por el "reconocimiento de que estos problemas afectan por igual a 5.6 millares de seres humanos" (Grupo de Lisboa, 1997:20). Se dan en todas las áreas: política, economía, cultura y ecología. "Los nuevos peligros naturales son globales, sobrepasan con mucho su grupo de origen y son parcialmente invisibles: extensas zonas desérticas, hoyo de ozono, derretirse de los polos, contaminación de los mares de la Tierra" (Beck, 1997:9). Las situaciones problemáticas no pueden dominarse a través de estrategias de acción instrumental basadas en una lógica causal. Uno se esfuerza en no pensar en relaciones directas causa-efecto, sino en comprender cadenas de efectos.

Fracaso de la conducción:

En los diagnósticos del tiempo hay un tercer aspecto en juego: el fracaso de la conducción. Este aspecto se convierte en modelo de percepción tanto en relación al desarrollo global como a las acciones de organización: Tal problemática destaca en los más diversos niveles de acción las categorías de pérdida de conducción y de posibilidad de conducción. Messner ve el peligro de "espirales en descenso que mutuamente se fortalecen" en el ahondamiento del abismo entre pobres y ricos, entre integración económica y marginación social. "Circulación en toda la extensión del mundo de caída de impuestos y el riesgo fiscal de los Estados resultante de ello, competencias en cuanto a la eliminación de reglamentación, *dumping* relativo al sueldo, a lo social y al medio ambiente" (Messner, 1998:35) vuelven cada vez más estrechos



los ámbitos de acción de una política social configurativa. El mundo amenaza con quedar fuera de control. ¿Pueden todavía encauzarse los riesgos y las cada vez más complejas conexiones? Si es así, ¿cómo? Entre amenazantes escenarios de apocalipsis y euforia en relación al futuro hay un punto de coincidencia en cuanto a que los viejos mecanismos de conducción ya no son efectivos y que un mundo rápidamente cambiante requiere mecanismos de conducción distintos a los establecidos por el proceso burocrático. Las empresas están cada vez más bajo el riesgo de estar entre dos fuegos ante la política pública. En un mundo que se ha vuelto más inseguro, también los proyectos industriales se convierten en empresa política (Beck, 1997b:38). Están expuestos a una presión de comunicación (Münch, 1991). Beck ve las instituciones de la modernidad industrial nacional-estatal en una profunda crisis (modernización reflexiva). Se ha perdido la confianza en la antigua coalición del progreso (Beck, 1997b:39).¹

Riesgos, aumento de complejidad y fracaso en la conducción son relevantes como discurso y problema tanto a nivel global como local, a escala mundial y a nivel del comercio de las organizaciones. A nivel de las organizaciones se trata en forma inmediata del riesgo de no ser competitivas a causa de las estructuras de organización rígidas y burocráticas. En un mundo de cambio acelerado, la implementación unilateral para asegurar la estabilidad es disfuncional. La burocracia es jerárquica, segmentaria y estática.

1 Así, por ejemplo, en la última reunión parlamentaria y la sustitución de la antigua coalición de gobierno por una nueva se volvió patente la problemática de los impuestos. Un pueblo que exige de la política orden, choca con la imposibilidad de apelar a los principios tradicionales de argumentación y negociación. Pero sobre todo, con la progresiva marginación de la política de partidos y parlamentaria en el seno de los procesos económicos, queda claro que también la política ha perdido buena parte de su capacidad de conducción.

Antiguo y nuevo saber
acerca de la conducción:
"Burocracia" y "mercado"

Dos modelos de organización y con ellos dos racionalidades son diametralmente opuestos. Ellos son la "burocracia" y el "mercado". En la tipología de la organización de Ouchi (1993) se diferencian entre sí "burocracia", "clan" y "mercado": mientras que la burocracia se basa en el camino del servicio, el ascenso, la división del trabajo y la jerarquía, el "clan" se basa en la participación interna de las colaboradoras y los colaboradores, en la asesoría, el consenso, la antigüedad y la ocupación de por vida. El "mercado", por el contrario, basa la participación de sus trabajadoras y trabajadores en una marcada orientación al rendimiento, colocación y despido de acuerdo a las necesidades, sistema de sueldo de acuerdo a los logros, delegación de trabajo a individuos o a grupos. En el debate sobre el desarrollo organizacional se contrastan entre sí sobre todo los tipos ideales "burocracia" y "mercado".

En el debate sobre el desarrollo de las organizaciones en Alemania se critica a los aparatos burocráticos por ser sobre-dirigidos, de muy escasa innovación, rígidos, demasiado complicados y tendientes a una estabilidad excesiva. Esto implica que su observancia de las reglas, su orientación a la seguridad y el cálculo de la disposición de rendimiento de las trabajadoras y los trabajadores no cubrirían las exigencias actuales. Especialmente a las burocracias estatales se les adjudica un fracaso político. Su poder estatal institucionalizado se considera entorpecedor y obstaculizante (Jänicke, 1986). Se les reprocha el tener aparatos de administración y de personal inflados, el duplicar la ejecución de trabajos y el hacer uso exagerado de precisión y control. En tanto el desarrollo de las organizaciones separa el trabajo manual del intelectual, impide que entre en acción la competencia y la



iniciativa de los subordinados. Obstaculiza la eficiencia (Bosetzky/Heinrich, 1980).

La estructura de organización burocrática segrega decisión y capacidad a la cúpula, las relaciones son de carácter lineal. La burocracia ha de funcionar sin considerar a la persona –pues ve a los seres humanos como un factor de inseguridad que ha de ser controlado tan estrictamente como sea posible. Frena la iniciativa humana, hace entrar toda arbitrariedad al riel de las prescripciones, impide la movilidad basada en el poder propio de las bases. Por ello se critica su “cualidad antidemocrática” en la que las trabajadoras y los trabajadores son manejados como subalternos. En la burocracia se trata de dar órdenes y de obedecer; también de someterse, ciertamente de una manera abstracta y despersonalizada. Ella conforma un complejo taller de reglas con responsabilidades fijas y relaciones de sumisión, distribución de tareas, asignación de lugares de trabajo, vías de escape. Las operaciones son “artificialmente fijas, repetitivas, predecibles y transmisibles a otros” (Kühl, 1994:28). El trabajo a realizar está repartido en fragmentos y segmentado, todos los pasos están formalizados. Tiende a ser calculable, busca precisión, confiabilidad y conformidad respecto a lo esperado. La rutina determina la actividad del día. Las excepciones y los privilegios no tienen lugar en la “burocracia maquinal”. Está orientada a la estabilidad, no al cambio. Articula a los seres humanos como “piezas” de un engranaje en forma de máquina. La burocracia maquinal funciona, no lucha. Es estática y se mantiene como es, independientemente de ganancias y pérdidas.

Contra esta praxis jerárquica, segmentaria y estática surge un nuevo modelo de organización flexible. Éste se considera apropiado para enfrentar los riesgos, el aumento de complejidad y las dificultades de conducción y se propaga como ancla de salvación para la efectividad del comercio institucional. La lógica de producción y de organización se ha

transformado. Los sujetos han de hacer hoy día transacciones de manera autónoma, han de orientarse por un tema y configurar las acciones de la organización de acuerdo a un proceso. Los conceptos de producción transformados surgen de la necesidad de ajustar la organización a mecanismos de coordinación cualitativamente modificados (Esser, 1992: 161) Ya no se trata de cantidad, sino de calidad al menor costo posible. Ella ha de conseguirse en tanto uno no segmenta las funciones, sino que las integra y organiza las estructuras no de manera rígida, sino flexible (Boyer, 1992). El control de calidad no ha de realizarse al final, sino que ha de ser integrado al proceso de producción. El ideal de organización no es la pirámide, sino la red. La combinación mandato-obediencia de la jerarquía se confronta con la idea del “empresario en sí mismo”. Frente a las antiguas fronteras departamentales están los “equipos” integrados por encima de la división departamental y la estructura de organización burocrática orientada al aseguramiento de la estabilidad ha de medirse con el “continuo proceso de mejoramiento”.

Redes económicas: *Entrepreneur*,
equipos y mejoramiento continuo

Si se investiga la literatura administrativa actual sobre desarrollo organizacional, uno no puede evitar toparse con la figura de la red (Weber, 1998). “Se requieren estructuras de organización abiertas y flexibles que predeterminen el menor número posible de reacciones”. O, de acuerdo al asesor de organizaciones Kühl: “Los procesos de comunicación han de estar articulados en redes de ligas de acoplamiento mutuo. Las organizaciones son entonces, en última instancia, ya no complejos estructurales, sino un proceso de acoplamiento mutuo en permanente transformación” (Kühl, 1994:133). De acuerdo a este programa, el antiguo modelo de organización de la “burocracia” ha de jubilarse y el tipo de organización que funciona según el principio de la red ha de ser bienveni-



do. Éste se basa en la competencia de todos, no está orientado al aseguramiento de la estabilidad, sino al incremento de la capacidad de rendimiento, y se apoya en la participación y desarrollo de los trabajadores. La organización de trabajo se dirige a la tarea definida globalmente y a la autodeterminación en grupos (Staehle, 1988:582).

El nuevo modelo de organización se funda en la autoconducción, los equipos y el proceso de mejoramiento continuo (Weber, 1998). Con el nuevo concepto se transforma el rol de la trabajadora y el trabajador. “Ya no es empleado de un departamento, como lo veía el modelo burocrático, sino empresario (*Entrepreneur*) en un mercado. El mercado se encuentra tanto dentro de la empresa como fuera de ella. En el mercado interno, los anteriormente colegas se convierten en “prestadores de servicios” y “clientes” (Moldaschl/Schultz-Wild, 1994:23). “En la argumentación del desarrollo organizacional, la autonomía como ‘autoorganización’ tiende al incremento de la capacidad de rendimiento de la empresa y del sujeto. Con la introducción del modelo de mercado también se transforma el papel de cada departamento y de las relaciones de trabajo. Las y los colegas han de trabajar ahora juntos como equipo, los departamentos se convierten en «centros de rendimiento”. El concepto de ‘centro de rendimiento’ se basa en la descentralización y localización de la administración. Las unidades individuales son pues autónomas y responsables de sí mismas en sentido administrativo. El principio de red se vuelve relevante no sólo al interior de una empresa, sino que abarca también la formación de redes entre organizaciones.²

2 Las empresas establecen vínculos flexibles con otras empresas, son las así llamadas “alianzas estratégicas”. A la par de ligas estrechas como fusión o alianza, las empresas aprovechan los efectos energéticos de ayuda interempresarial, al cooperar en engranajes de relación con diversos grados de formalidad. Sin pretensión de un vínculo estrecho con el compañero de cooperación, el “trabajo de red” se convierte en estrategia alternativa, a fin de encontrar formas de trabajo conjunto con menor riesgo, menos forzadas y más flexibles” (Erbel, O. J. 2). Ten-

El sociólogo americano Richard Sennett hace observaciones similares: “Pilar fundamental de la administración moderna es la creencia en que redes flexibles están más abiertas a reestructuraciones de base que las jerarquías piramidales, que determinan la era-Ford. La relación entre los puntos nodales es más laxa, se puede retirar una parte sin destruir otras, al menos teóricamente. El sistema es fragmentario y ahí yace la oportunidad de intervención” (Sennett, 1998:60). El principio fundamental de la red es la flexibilidad. El concepto conductor de la flexibilidad dirige la campaña en pro del cambio institucional (Sennett, 1998:62). Sennett caracteriza la flexibilidad como perteneciente a un sistema de poder. Éste consta de los elementos de “reestructuración discontinua de instituciones, de la especialización flexible de la producción y de la concentración del poder sin centralización” (Sennett, 1998:59).

A nivel conceptual se enfrentan pues aquí dos modelos entre sí. Resta la pregunta de si y cómo esta nueva racionalidad administrativa se pone en práctica en el contexto institucional y qué relevancia puede pretender al ponerse en práctica. A continuación han de esclarecerse las variantes de la racionalidad de la red a través de tres ejemplos de organizaciones. No se ubican como casos puros en un ámbito, sino que pueden trasladarse a su vez a la “burocracia”, al “clan” y al “mercado”. Estos tres tipos no pueden reducirse a un sector social: más bien pueden encontrarse tanto en el Estado, en el mercado y en el sector civil de la sociedad. Muestran, sin embargo, cualidades y recursos diferentes en lo que toca a su potencialidad mercantil y a los recursos de solidaridad e igualdad.

dencialmente se suprimen las claras fronteras anteriores de una empresa entre “exterior e “interior” a través de la integración del mercado y el principio de la red” (Weber, 1998:70).



Los tipos de organización "burocracia", "clan", "mercado"

En la "burocracia", todos los procesos están formalmente regulados y fijados, independientemente de si las informaciones corren también a través de numerosos canales informales. Se basa en la costumbre, la previsibilidad y la confiabilidad. Se trata de operar objetivamente. El curso de las acciones y decisiones ha de ser calculable y transparente.

En los años ochenta y noventa se formulan nuevas metas e ideas conductoras también para las organizaciones burocráticas. Con conceptos como "administración de calidad total", las empresas han de volverse más competitivas. Han de adecuarse al mercado mejorando sus logros mercantiles y su "fuerza de combate". El aparato funcional de la burocracia se considera hoy en día "inflado" y ha de ser "adelgazado". Los antiguos departamentos se convierten en centros de rendimiento. También las fuerzas conductoras son puestas ante el reto de transformar su autoimagen: reciben la encomienda de convertirse en apoyo de sus compañeras y compañeros de trabajo. El presidente, al que anteriormente se le retenía en la puerta como autoridad, se transforma en servidor de sus compañeras y compañeros de trabajo. La duración de la pertenencia a la empresa se vuelve irrelevante. La antigüedad tampoco ha de desempeñar ya un papel importante en las promociones. La orientación al rendimiento, por el contrario, se escribe con mayúsculas. Los que son especialmente capaces han de ser promovidos. La calificación de personal –un instrumento que anteriormente se daba exclusivamente de arriba para abajo– ha de introducirse ahora como práctica en sentido inverso. También las fuerzas conductoras son puestas a prueba a fin de valorar su capacidad de hacer logros.

Ciertamente se exige trabajo conjunto de colaboración, pero los empresarios al interior de la empresa, nuevamente proyectados, hacen política de acuerdo a sus propios intere-

ses. Las fuerzas conductoras aprovechan las medidas de reestructuración para sus propios intereses. En lugar de trabajo de equipo y cooperación se impone el principio de competencia. No se le da importancia prioritaria al provecho de la organización, sino al del departamento. En lugar de disminución de las jerarquías tienen lugar racionalización, condensación del trabajo y marginación. La meta de la orientación al desarrollo se busca sólo de dientes para afuera: Para la configuración activa de procesos de cambio a través de las fuerzas de trabajo y para incremento de la formación no queda tiempo.

El tipo de empresa “clan” se encuentra con frecuencia en empresas familiares u organizaciones especializadas de alto rendimiento (p. ej. en ramas de computación). Como su nombre lo indica, el “clan” es familiar y se contrapone con ello a la burocracia. Aquí no se trata de procesos formalizados ni de definiciones de tareas, sino de improvisar, de decidir conforme a la situación, de administración *by muddling through*. Dado que está escasamente reglamentado, el clan puede actuar rápidamente “*ad hoc*” en el mercado. En el “clan”, lo importante no es el formalismo y la organización de lo social, como en la burocracia, sino el incremento de los beneficios a través de la escenificación de comunidad. El “clan” tiene como meta ofrecer un hogar a los colaboradores y trabaja con el recurso de la solidaridad. Lo importante es la paz de la empresa, la armonía entre los trabajadores y el buen clima. En situaciones de baja productividad todos actúan solidariamente. Si uno se adapta y la empresa es exitosa, uno puede contar con ocupación de por vida.

Aunque las relaciones de empleo se asientan sobre un piso jurídico formal, se buscan sobre todo regulaciones para los casos individuales más que una representación de los intereses de las trabajadoras y los trabajadores organizada colectivamente. El empresario negocia orientado por valores en relación a casos y personas concretos. Dirige la empresa



con “*management by wandering around*”. El “jefe” se entiende como padre de familia: se preocupa y cuida a sus empleados, trabaja por el clima de la organización, coloca personalidades capaces de dirigir como figuras de integración en los departamentos. El empresario propone actitudes y toma las decisiones relativas a casos individuales. Este estilo de dirigir trabaja apoyado en el principio pedagógico de la asesoría y de la educación familiar. En el clan se pone en práctica la relación de “pastor” y “rebaño”. El pastor está permanentemente al cuidado de sus ovejas, las acompaña, corrige sus desvíos y busca a las que se han perdido. Mantiene unido al rebaño.

Mientras que el “clan” se funda en el principio de fidelidad y cuidado, de “pastor” y “rebaño”, en el “mercado” se trata de la competencia de todos. Aquí no todos son iguales, sino que se tienen que lograr rendimientos destacados: el que más logra consigue mayor ganancia. El desarrollo organizacional no se introduce aquí de manera casual y *ad hoc*, sino que se practica sistemáticamente. Por medio de la asesoría de la organización se ha de alcanzar el permanente incremento de la capacidad de rendimiento de la empresa. Con tal fin, el “mercado” da participación a los trabajadores de otra manera que el “clan”. Mientras que el “clan” plantea en igual medida las exigencias de la empresa a todos, el “mercado” parte de las capacidades y recursos de los individuos. Se parte del supuesto de que todos pueden aportar algo; no se buscan los errores, sino los lados fuertes de cada persona y éstos se promueven y desarrollan.

El modelo de organización del “mercado” es el trabajo en red. La empresa labora con jerarquías no marcadas, aplica el principio de equipo y se guía por una administración orientada al proceso. Se plantean metas que se siguen estratégicamente. Todos los factores de éxito se prueban sistemáticamente y se toman en cuenta: en las ramas de servicio de una empresa filial, el lugar, el equipamiento de las tiendas, el

uniforme y la sonrisa de los trabajadores son considerados factores decisivos para el éxito. El cliente ha de sentirse bien. La empresa no saca a relucir ya nada de la mano de obra: con su lema, las tiendas especialmente diseñadas, el guardarropa del personal de ventas y la elaboración de propaganda se ha profesionalizado.

El concepto de empresa se amplía: promover recursos humanos, acompañar procesos, promover competencia y dar estímulos en combinación con control técnico es el secreto del éxito del “mercado” en expansión. Las ideas y la retroalimentación de los compañeros de trabajo confluyen hacia el permanente mejoramiento del trabajo. Uno se esfuerza mucho por hacer llegar el reconocimiento a los colegas y por elogiar sus logros. Por otra parte, éstos están bajo una considerable presión de obtener éxito.

El “mercado” se asienta en lo útil y aprovechable. La conducción ha de convertirse en un proceso emancipatorio, la fuerza de conducción en producción de servicios para los compañeros de trabajo. En el “mercado”, los compañeros de trabajo se promueven y desarrollan laboral y humanamente porque el provecho global se incrementa. La continuidad de la formación ha de transmitir “competencia en el proceso” y “calificaciones extrafuncionales”. Los trabajadores han de entenderse a sí mismos como aprendices a lo largo de toda la vida. La compañera o el compañero de trabajo se pone en camino de probarse a sí misma/mismo continuamente y de trabajar para su propio mejoramiento. Ciertamente aquí no queda tiempo alguno para la vida fuera de la empresa.

El saber pedagógico, el sujeto
que se mejora a sí mismo
y el lugar de la norma

Los tres tipos de organización, “burocracia”, “clan” y “mercado”, pueden esquematizarse en la siguiente matriz en lo

referente a su praxis y su lógica funcional, en la configuración arquitectónica, así como en su ubicación de lo pedagógico, de la categoría de género y de la posición en la que colocan al sujeto. Mientras que la “burocracia” sigue descansando sobre la “jerarquía”, la “segmentación” y la “estática”, el “clan” se basa en un principio de relaciones escasamente formalizadas. Éste integra a los sujetos del trabajo de una manera familiar-educativa en la totalidad homogénea de una comunidad empresarial. El “mercado”, por el contrario, privilegia al empresario en sí mismo. El sujeto del mercado es el que, para el saber pedagógico de “la promoción y el desarrollo”, ha sido dejado al juicio del sujeto que busca su propio mejoramiento.

<i>Tipo de organización</i>	<i>Praxis</i>	<i>Modus</i>	<i>Gestalt</i>	<i>Lo Pedagógico</i>	<i>La Diferencia</i>	<i>El sujeto</i>
<i>Burocracia</i>	La orden	Formalismo y Derecho	Pirámide	Ejecución	Marginar y expulsar	Receptor de órdenes
<i>Clan</i>	El consejo	Comunidad y Moral	Círculo	Incorporar	Integrar y marginar	Miembro de una comunidad
<i>Mercado</i>	El estímulo	Competencia y provecho	Red	Promover y desarrollar	Definir y aprovechar	Empresa. Empresario en sí mismo

Estos tres tipos de organización representan diversos modelos de poder que están en diametral oposición entre sí: la racionalidad del poder piramidal y la racionalidad del poder de la red (Weber, 1999), en el que el saber pedagógico de “promover y desarrollar” despliega una función central. En el tercer tipo de organización, el del mercado, cobra vigencia un nuevo modelo de conductividad que Richard Sennet ha descrito como el del “capitalismo flexible” (Sennett, 1998). Se

trata de una racionalidad de directividad social y económica que se inserta en muchos campos (Paulitz/Weber, 1999). El saber pedagógico tiene el encargo de generar este “sujeto de automejoramiento”. El manejo racional que aquí se pone en juego no es por otra parte ni afirmativo ni crítico de la ideología de “tener bajo control”. Tiene calidad subjetivizante y “atraviesa el interior del cuerpo” (Foucault). No es (sólo) un modelo represivo de dominio económico, sino que también responde a las necesidades humanas. Así, actitudes orientadas a los recursos, actitudes de “promover y desarrollar” a las compañeras y compañeros de trabajo, la fuerza directiva como servidor(a) de sus compañeras y compañeros de trabajo gozan de la mayor popularidad.

Posturas de una tal “administración preventiva” surgen como réplica de posibilidades más amplias de control tecnológico y conformación sistemática de redes. Así, en los nuevos conceptos de conducción, el acento se ha desplazado de la dirección objetivamente orientada a la dirección orientada al sujeto. En la medida en que las funciones de control se traslapan con medios tecnológicos, la dirección de personal se convierte estructuralmente en una tarea primariamente comunicativa. El control se combina con estímulos materiales a través de un sueldo orientado a los logros. En la relación personal puede ser por ello fundamental la generación de estímulos. La des-individualización de los controles da lugar al “calor humano”, a relaciones primariamente pedagógicas en las que la confianza como recurso es utilizable. La administración preventiva está por eso asentada en la comunicación y la conducción de procesos. Esto tiene vigencia tanto al nivel de los sujetos como de los equipos y las unidades que organizan el rendimiento. Como “comunidades internas de logros”, los equipos son a la vez fuerzas económicas y sociales. En un tal entendimiento de la organización, la conducción se convierte en una tarea de promoción y desarrollo. El desarrollo del personal adquiere ahora una función estratégica. Mien-



tras que la fuerza conductora se transforma en “promotora y coadyuvante del desarrollo”, en “productora de servicios para sus compañeras y compañeros de trabajo”, en mentora del desarrollo personal, la trabajadora y el trabajador se vuelven empresarios de sí mismos en competencia con otros.

Esta práctica del poder es pedagógica, sustentadora, cohesionante y propiciadora de apertura. En ella, la incomunicación se vuelve un riesgo. Por eso la administración preventiva ha de implementarse como proceso de monitoreo. A través del aprendizaje de por vida, el sujeto se convierte en sujeto de automejoramiento, que siempre ha de continuar emancipándose y desarrollándose. El sujeto se proyecta en esta praxis como sujeto pedagógico. Con la evocación “el éxito está en ti”, el sujeto se vuelve auténtico sujeto en proceso. Aquí confluyen los en sí contradictorios imperativos: “Créate a ti mismo”, “Conócete a ti mismo”, que pueden caracterizarse como práctica de autoproyectarse y de autoevaluarse. Esta praxis es a la vez constructiva y transmisora. La empresa se convierte, en este sentido, en laboratorio de aprendizaje. En el saber pedagógico del “promover y desarrollar” entra en acción la antigua práctica del reconocimiento de culpa y la confesión. El avance en la formación personal propicia el acrecentamiento de los conocimientos sobre sí mismo. La creencia se seculariza y se dirige al sujeto, el cual ahora –convertido en sublime– ha de generarse a sí mismo en lo que toca a su autodesarrollo y éxito (Weber, 1998). El saber pedagógico es, de esta manera, saber creativo.

La autocomprensión de un tal “co-trabajador de empresa” se escenifica socialmente a través del saber pedagógico, de la norma del aprendizaje de por vida y se sugiere como oferta de identidad. Aquí se expide la norma. No sólo tiene efectividad hacia el interior de la empresa, sino que se vuelve en general socialmente relevante como oferta y apelación al autoconcepto. El saber pedagógico adquiere, por lo tanto, una posición sistemática y estratégica en este complejo de

poder-saber del actual saber en transformación. Es un saber regulador en el seno de una nueva “estructura del saber” o “dispositivo de poder”.

Autoorganización,
confianza y aprendizaje

El saber pedagógico del mercado funciona en el dispositivo de poder de la red. Sus mecanismos de funcionamiento son autoorganización, confianza y aprendizaje. Este saber pedagógico se encarna en la figura del *entrepreneur* como aprendiz autoorganizado y la relación entre co-trabajador o co-trabajadora y fuerza directiva. El *entrepreneur* es capaz de salir victorioso en la competencia que implica la lucha del mercado. Un tal trabajador es un “recurso humano” y ya no un receptor de órdenes. Cuenta como “potencial” de la empresa, que no podría desarrollarse “en el seno de jerarquías rígidas y reglas obtusas” (Fuchs/Besier, 1996:187). Todos los co-trabajadores y co-trabajadoras son incluidos en el proceso de actividades permanentes de mejoramiento. Son sujetos del aprendizaje de por vida. La imagen humana aquí vigente tiene como cimiento el “sí mismo flexible” (Sennett, 1998). Esta imagen se apoya en el principio de que el ser humano es fundamentalmente transformable durante toda su vida, si se le proporcionan suficientes oportunidades de cambio” (Türk, 1981:141). Tanto los sujetos como las organizaciones quedan progresivamente cubiertos bajo el concepto del sistema aprendiz. El aprendizaje y el trabajo ya no están separados uno del otro. Ya no son fases sucesivas, sino que se engranan, correlativamente se traslapan en la definición de “trabajo es aprendizaje” (Sülzer/Zimmermann, 1996:115).

Autoorganización

El “empresario de sí mismo” que se organiza de manera autónoma ya no está en la posición de un sujeto enajenado.



De acuerdo a la demanda y a la comprensión de sí mismo se “autorrealiza”. En la organización de la red, las unidades autónomas y los “centros de rendimiento” están acoplados de manera laxa. Están en condiciones de negociar flexiblemente y con independencia de otras partes del sistema. A través de la propia actividad y la progresiva autoconducción de todas las unidades relativamente independientes entre sí, se optimiza la dirección. La capacidad de reacción y de manejo proactivo del sistema no sólo se acelera considerablemente, sino que se torna configurable de acuerdo a la situación. Con ello, el sistema funciona menos de acuerdo a la regla y más bajo la dirección del proceso.

Esta autonomía es, sin embargo, ambivalente en el contexto de la organización. La descentralización, el desmontaje de las jerarquías cambian la ubicación del poder –en sentido del principio de la red– de un modelo centralista a otro policéntrico. Con base en esta estructura policéntrica, el sistema se vuelve a la vez más capaz de rendimiento y más vulnerable. Así, la actividad propia de cada parte del sistema puede rápidamente degenerar en una dinámica propia. El “*entrepreneur*” puede representar más sus propios intereses que los de la organización, se puede politizar, puede tornarse impredecible (piénsese solamente en los casos de transformación súbita de las fuerzas conductoras y de los portadores del saber en elementos de competencia). El ser humano se convierte en un riesgo para el sistema. La organización como un todo se vuelve tendencialmente un mundo de pugna de intereses y de conflictos.³ Las estrategias de la red albergan en sí numerosas fuentes estructurales de conflicto.⁴ En tal sentido, las estrategias de solución son al

3 También aquí se constata la analogía con el nivel macrosocial.

4 Así, por ejemplo, en la investigación política de las redes se trata de analizar los puntos estructuralmente débiles y los problemas sistemáticos de la conducción de redes. Messner nombra y discute siete “trampas” de la conducción de redes. Éstas son el problema de su gran número, la dimensión temporal de las decisiones, la consolidación institucional de sistemas de redes, el problema de la

mismo tiempo causantes de problemas: coadyuvan al incremento de la escasez de claridad y de la complejidad, traen en sí mismas sus riesgos específicos y sus nuevos requerimientos de conducción.

Confianza

Los riesgos pueden limitarse sobre todo con acciones preventivas. A eso nos referimos a continuación. A fin de no representar riesgo alguno, la libertad aquí prevaleciente ha de estar ligada a ciertas formas de conducción.⁵ “Mientras la erección de centros de rendimiento es una estrategia para el incremento de la flexibilidad de la organización interna, la generación de redes es un intento empresarial de organizar y estructurar más firmemente un medio inseguro. Dicho de otra manera, se trata de crear elementos de organización que aumenten la estabilidad en el seno de las relaciones en un medio ambiente turbulento e inestable” (Kühl, 1994:52). Los equipos, ejemplificados en un conjunto de veleros en regata, o en una banda de jazz, son el correlativo del *entrepreneur*. La utilización del trabajo de equipo se apoya, por una parte, en la cualidad emocional de la ubicación, en los recursos de solidaridad, pero sobre todo en la dimensión de la evitación del anonimato y con ello en el control social. Los nuevos conceptos de comunidad ya no pueden intercambiarse con los de la “antigua ideología de la ‘empresa familiar’” (Esser, 1992:158). Se diferencian en relación en la consecuente ordenación de cada uno de los *entrepreneurs* y de la solidaridad del grupo a la meta común de la empresa. Los trabajadores son miembros de una cadena y no aislados productores de rendimiento (Sommerlatte, 1996:120). En el

coordinación, el dilema de la negociación, el poder en las relaciones de los sistemas de redes y la relación de tensión entre conflicto y cooperación (Messner, 1994).

⁵ Aquí se cuentan en general todos los procesos discursivos, el trabajo público, el “*lobbying*”, el monitoreo, la mediación científica, la difusión de la información, el proceso de mediación, etc.



equipo surge solidaridad, confianza y controles sociales. Contrarrestan preventivamente como recursos complementarios de conducción al riesgo de pérdida de control. Lo anterior está enunciado originalmente así en la literatura sobre desarrollo organizacional: “Intentamos dejarnos guiar cotidianamente por las siguientes convicciones: red en lugar de jerarquía, círculos de normatividad en vez de reglas; cambio y no rigidez, responsabilidad en lugar de asignación; trabajo en equipo en vez de consignas; confianza en lugar de control” (Ploenzke, 1996:158f). La empresa se proyecta como “comunidad de pueblo” que suprime la diferencia entre lo social y lo económico. Libertad y vinculación han de ser puestas en la relación correcta. “¿Cómo se configura una empresa como ámbito jerárquico? ¿Cómo se convierte en hogar para seres humanos creativos?” (Ploenzke, 1996:155 y sig.) El principio de equipo y de cooperación se introduce también para actores de la sociedad mundial. Los problemas se consideran como solamente solubles cuando los actores se orientan a soluciones comunes (Messner, 1998:39).

Ni la autoorganización de los *entrepreneurs* y su “acoplamiento laxo” en equipos, ni el aseguramiento preventivo de su comportamiento funcional –para la organización– a través del recurso de la “confianza” pueden satisfacer las exigencias de la orientación al proceso y del aseguramiento sistémico. Este requerimiento lo cubre el aprendizaje.

Aprendizaje

Tanto los sujetos como las organizaciones están ante el reto de convertirse en constructores y constructoras de su vida, su identidad, su perfil. La posibilidad de configuración trae consigo la presión de configurarse. Ante riesgos más altos, incremento de la complejidad y progresivo fracaso de la conductividad, la cuestión del camino correcto se vuelve cada vez más importante. Bajo condiciones de cambio acelerado y desarrollos impredecibles, las estrategias lineales prueban

cada vez más ser un recurso inferior al óptimo. Por ello, las estrategias han de ser flexibles, adecuadas a la situación y al tiempo. Siguen el principio de la orientación al proceso y de la adecuación al tiempo.

El aprendizaje posibilita la configuración y optimación de los procesos. “Los equipos reúnen el rendimiento y el aprendizaje” (Katzenbach/Smith, 1993:18). Son características del aprendizaje la apertura, un proceso no lineal, la integración de errores y la posibilidad de vincular retrospectivamente. El aprendizaje aparece como generador de redes, como un proceso que globaliza la elaboración de la información en el cerebro. Capra hace explícita la relación entre el paradigma de la red y el aprendizaje: “Dado que las redes de comunicación pueden generar vínculos retrospectivos, conquistan también la capacidad de autorregulación. Así, por ejemplo, una comunidad que sostiene una red de comunicación activa aprenderá de sus errores, dado que las consecuencias de una falla se extienden por la red a lo largo de conexiones retrospectivas y regresan al punto de partida. De ahí que la comunidad pueda corregir sus errores y regularse y organizarse a sí misma” (Capra, 1996:101). Pero queda claro que el aprendizaje tiene un mucho mayor significado. Así, la configuración de cada elemento individual es importante para el buen funcionamiento del todo. El “*performance*” de cada célula de un organismo, cada sujeto o actor dentro del conjunto de la red, cada empresario en el seno de una alianza estratégica se vuelve significativo y plausible de mejoramiento. En relación a la red se plantea la cuestión de las competencias en un ámbito ya desarrollado o por conquistarse, que pueden ser técnicas de supervivencia o factor necesario para el éxito, pero que, en todo caso, han de promoverse y desarrollarse (Weber, 1998). “Para obtener resultados óptimos han de promoverse la creatividad y comunicación” (Ploenzke, 1996:153). La imagen conductora es el individuo que se organiza a sí mismo, que es capaz de conformar redes y de apren-



der. Es un “jugador con una nueva forma de comprensión. Los individuos y las organizaciones que están dispuestos a desarrollar esta clase de espíritu son aquéllos que, por decisión propia, participan en una nueva forma de juego. Y son los seres humanos y organizaciones que nos permiten a todos generar la ganancia que todos pueden aprovechar, es decir, llevarse a casa las canicas, cuando el mundo se transforma aceleradamente” (Lynch/Kordis, 1992:25).

El aprendizaje adquiere un papel especial en relación con la competencia para constituir redes y a la medida adecuada de hacerlo. Si se habla de un sistema incapaz de aprender como riesgo, el aprendizaje puede integrarse como una estrategia complementaria. El aprendizaje a nivel de los sujetos, las organizaciones y las redes de organizaciones puede ser de ayuda ante tales riesgos. Así, en relación con la constitución de redes de organizaciones existe la demanda de “cooperación en vez de competencia” o “Coo-petición” (una mezcla de cooperación y competencia) en tal ámbito. Esta nueva relación recíproca se convierte en objeto de aprendizaje para sujetos y organizaciones. El aprendizaje se vuelve así una parte integral de una estrategia global de aseguramiento sistémico.

Las estrategias de prevención,
acoplamiento laxo
y aseguramiento de sistemas

La actividad propia del *entrepreneur*, la organización conectada a través de redes de equipos de alto rendimiento, las co-trabajadoras y los co-trabajadores en permanente aprendizaje y la organización en permanente proceso de optimación son elementos de una estrategia de aseguramiento sistémico. Éste trabaja con la racionalidad de la prevención y del acoplamiento laxo.

¿En qué consiste el tipo racional de la prevención? La prevención define situaciones de riesgo y parte del supuesto de

que éstas empeoran en caso de no hacer alguna intervención. Por el contrario, las actuaciones tempranas, o en el momento adecuado, prometen disminuir los riesgos. En el seno de las estrategias preventivas se establecen medidas de prevención y éstas se conceptualizan como “ayuda”. Una situación problemática promedio así definida se ancla en instituciones y produce presión de nivelación para el desarrollo de medidas en otras instituciones. Así se demanda dar respuesta a los intereses y “verdaderas necesidades” de los afectados. (Hellerich/Wambach, 1983:126). La prevención se convierte en un tipo de interacción que tiene como meta limitar las imponderabilidades y evitar males posibles a través de medidas sociales de prevención y de prácticas de aseguramiento. “El fin de la prevención como meta-interacción es solidificar el proceso de interacción (Schülein, 1983:21). La prevención es pues un tipo de racionalidad que tiene el poder de transformar la vida de los individuos y de los pueblos.

¿En qué medida el tipo racional de la prevención se convierte en soporte de los conceptos del desarrollo organizacional? La integración del *entrepreneur* en equipos de fuertes vínculos representa una estrategia basada en la prevención, así como el permanente aprendizaje del *entrepreneur* y el incremento de la capacidad de innovación de la organización a través del aprendizaje. Los principios de la conducción del proceso, del monitoreo y del control son preventivos. La prevención se apoya en el acompañar y dirigir durante el proceso. Se trabaja con conexiones retrospectivas, con la permanente elaboración de la información, con la optimación del estado de conocimiento, a fin de dominar los riesgos del aumento de complejidad y del fracaso de la conducción.

¿En qué consiste el tipo de racionalidad del acoplamiento laxo? El modelo de conducción del acoplamiento rígido no es ya funcional en tipos de sistemas de mayor complejidad a causa del exceso de dependencia: “Mientras más rígidamente están acopladas las partes integrantes del sistema, ma-



yor es la posibilidad de que perturbaciones locales se extiendan a otras partes del sistema” (Perrow, 1987:X1). El principio del acoplamiento laxo prueba por ello ser superior al del acoplamiento estrecho, porque los acontecimientos ligados entre sí de una manera más relajada pueden aparecer como independientes entre sí en el seno de un sistema. Dicho principio se basa en partes del sistema que se dirigen a sí mismas, que toman parte en el curso de los acontecimientos sin encontrarse, sin embargo, en una conexión de causa-efecto (Perrow, 1987:23). El principio de la red misma es el del acoplamiento laxo de partes independientes del sistema.

¿En qué medida está vigente el principio del acoplamiento laxo entre los conceptos del desarrollo organizacional? Las nuevas estrategias evitan de manera consecuente estructuras inflexibles (Weber, 1998:132 y sig.). Esto se vuelve gráfico con el ejemplo de la conducción del comportamiento: “Los métodos blandos de dirección del comportamiento, a través de mitos (programas mentales), dan validez al hecho de que tanto las metas como las condiciones de negociación en las organizaciones están cargadas de múltiples significados, son complejas y contradictorias, de tal forma que el ‘ámbito de acción de las opiniones’, el ‘rastreo’, el ‘sano sentido común’, el ‘aprovechamiento de las oportunidades’, etc., se introducen como cláusulas generales ambiguas, en un intento de permanecer capaces de negociación en caso de colisión de las normas” (Neuberger en Weber, 1998:133).

En el proceso de generar redes, la vinculación se propicia a través de imágenes, ya sea que se hable de las pequeñas redes en el ámbito de lo social o de la empresa como “comunidad pueblerina”, o el equipo empresarial se imagine como capilla de jazz o equipo de regata. El “comportamiento flotante” de las imágenes se correlaciona con el principio del acoplamiento laxo. Las imágenes producidas discursivamente no imponen normas ni sociales ni morales. Tienen un efecto regulador a través de la acción, en

tanto dejan flotar las imágenes que producen efectos normalizadores. “La fuerza de la tecnología de las relaciones se basa en el hecho de que no impone cosa alguna, ni nuevas normas sociales, ni antiguas reglas morales. Les permite flotar las unas ante las otras tanto tiempo como sea necesario para alcanzar su punto de equilibrio” (Donzelot, 1979:220).

La estrategia del aseguramiento sistémico integra las tácticas de la libertad, de la vinculación y del aprendizaje. En el seno de esta amplia estrategia de aseguramiento aparece el aprendizaje como derecho individual. Los “derechos” corresponden a la “libre elección” –se pueden exigir, abren opciones para el sujeto. Así se habla a nivel de los sujetos del derecho a continuar su formación. En el “aprendizaje de la organización”, los complejos sistemas han de aprender a reflexionar sobre y a optimar sus modelos de negociación (Weber, 1998:121 y sig.) La estrategia sistémica trabaja con efectos de poder e instancias de control amplias y totalizantes. En la orientación a la optimación del proceso, tanto el sujeto como la organización y la red tienen ante sí la tarea de descifrarse a sí mismos, de “encontrar” el “auténtico sí mismo” y de “conocerse” a sí mismos. Aquí cobran validez las antiguas técnicas de apertura de sí mismo en la tradición cristiana de las técnicas de evaluación y confesión. El sujeto, la organización y la red han de decir la verdad acerca de sí mismos. La comunicación ha de ser “auténtica” y “simétrica”. Como recursos e instrumentos del trabajo conjunto se cuenta con la confianza, la comprensión discursiva, la negociación y el consenso (Weber, 1998:116). Ellos generan transparencia y confianza, sirven al monitoreo del proceso, proporcionan a la mirada sistémica el amor por el detalle y la posibilidad de corrección a través de las conexiones retrospectivas de los sistemas de aprendizaje (Weber, 1998:134). El dispositivo de red se puede representar como matriz de la siguiente forma.



El dispositivo de red y sus mecanismos de funcionamiento

<i>Figuras del saber</i>	Autonomía	Grupo	Desarrollo del sí mismo
<i>Problemas identificados</i>	Jerarquía	Segmentación	Estática
<i>Desarrollo organizacional como solución institucional</i>	<i>Entrepreneur</i>	Equipo	Proceso de mejoramiento continuo
<i>Riesgos identificados</i>	Politización	Pérdida de control	Fracaso de la conducción
<i>Praxis del saber:</i>	Autoorganización y libre disposición	Confianza e imágenes guía en redes socioeconómicas	Aprendizaje, promoción y desarrollo

¿"Administración de la diversidad"
en las redes de la Economía?

Si se investigan las posiciones de la "diferencia" y la categoría "género" en los diversos modelos de organización, se delínean aquí tres distintos lugares: son las posiciones de "exclusión", "marginación" y "explotación". Hablar de diferencias implica hablar de las relativas al género, a la cultura y al cuerpo (por ejemplo, al hablar de lisiados) (Prengel). Aquí se pueden distinguir tres posturas.

Exclusión

En la burocracia se encuentra uno en el ámbito de lo público. Nominalmente neutral respecto al género, esta organiza-

ción se revela a una mirada más atenta como una alianza varonil. La autoridad femenina no está simbolizada. La “privacidad” relacionada con la feminidad no tiene aquí nada que buscar. ¿Qué papel desempeña aquí la promoción de mujeres? Mientras que la burocracia estereotipada con conceptos de “cualidad administrativa total” ha de movilizarse y tornarse más capaz de rendimiento, en la promoción de mujeres todo sigue igual. Se considera todavía como estrategia sociopolítica –y con ello de bajo rango– como una carga indigna de tomarse en cuenta, si de ahorrar se trata. Al contrario –justamente en la reorganización del curso de empresas y en la política de racionalización– son las empleadas femeninas las que salen perdiendo. La promoción de mujeres se prueba como instrumento de integración de la mujer a la familia y de desintegración al mercado de trabajo. Las mujeres que hacen uso de su derecho de vacaciones para educación de los hijos son compensadas con premios con los que se les “compra” el derecho a regresar a su lugar de trabajo. Si bien es cierto que la nueva imagen conductora de las fuerzas directivas toma en cuenta características como capacidad de comunicación y de constitución de equipos, esto es alusivo a fuerzas masculinas de las nuevas generaciones, no a fuerzas directivas femeninas. Un desarrollo de la organización así entendido cimienta la antigua relación entre los sexos. La mujer no es proyectada, como su colega masculino, como “empresaria en la empresa”, sino como madre. Como madre, la mujer es considerada más costeable, pues cuida de la promoción de la descendencia y del aseguramiento de su “calidad” en la familia. En la organización, la capacidad de generación está caracterizada solamente como falta, ausencia y problema.

Esta posición corresponde en el debate cultural, por ejemplo a la polarización entre un nativo confiable y el absoluto “extranjero” en un ámbito. En este discurso, la cultura está en la posición de lo externo. Ella es riesgo, frontera, alude a la carencia y al déficit. Cultura son los otros, los extranjeros.



Esta perspectiva –usual de los tiempos de la colonia– se actualiza en los rasgos del fundamentalismo y el contrafundamentalismo. Tampoco en relación al comercio económico puede subestimarse la cuestión de la “impredicibilidad del extranjero”. ¿Debe uno, puede uno tener comercio con extranjeros? ¿Qué tan altos son los riesgos de exportación e importación? ¿Qué tan estables las impenetrables relaciones políticas? En este contexto, cultura es sinónimo de lo extranjero, de desorden y caos.

Marginación

¿Qué posición se asigna a las mujeres y a lo femenino en el tipo de organización del “clan”? El “clan” tiene un jefe: es masculino y se entiende como “padre de familia” o “patriarca”. Depende en primer término de su actitud personal el si las mujeres tienen oportunidades en esta empresa. En un “clan” orientado tradicionalmente no se encuentran por ejemplo aprendices femeninas o se hallan exclusivamente hombres en puestos directivos. Promoción de mujeres es aquí entendida como clásica promoción familiar y no como promoción para el ascenso de las mujeres. Los clanes altamente profesionales de la industria de la computación representan más bien una comunidad fraterna de expertos masculinos.

El desarrollo organizacional no tiene lugar de manera sistemática, sino *ad hoc*. La promoción de mujeres tampoco se entiende en el clan como un componente sustancial del desarrollo de las organizaciones. En el ejemplo de la organización, la diferencia sexual es vista como “voluntad divina”. La familia es considerada el fundamento de la competencia. La vida económica es la “supervivencia de los más hábiles en la cual los varones se imponen. Las mujeres son la indispensable “estación de carga” para el empresario y la reserva de energía en el trasfondo. Por otra parte, el “clan” no busca la exclusión en sí de la mujer, sino que la integra en una posición marginal, subordinada.

En una segunda perspectiva, “cultura” es el horizonte para cualquier negociación. No está en la posición de lo extranjero, sino de lo propio. Es símbolo del ser cultural, de la cotidianidad, de lo sobreentendido y la normalidad, de la identidad. Es algo digno de aprecio, algo que se tiene o que uno ha de volver a adquirir cuando se ha perdido. Cultura es también algo a lo que uno se adapta en caso de diferencia cultural como ser humano bien educado e instruido. “A donde fueres, haz lo que vieres”. Cultura es aquí una dimensión de aceptación. Así, la meta del aprendizaje intercultural es convivir y reconocer la diferencia. En su acepción más compleja, el concepto de cultura pasa por la conquista de conocimientos, sobre los “*do's and don'ts*” (“lo que se hace y lo que no se hace”). La cultura se convierte en una dimensión natural. Se entiende como un sistema, es un universo de significados, es cosmos del ser.

La utilización de los recursos

El tercer tipo de organización, el mercado, está por el contrario en la actitud de utilización de recursos. En el “mercado”, sólo los “capaces” han de desarrollarse, dado que sólo el rendimiento cuenta. Aquí coinciden la promoción de mujeres y el desarrollo de personal. Las mujeres se consideran dotadas de las “facultades femeninas” de capacidad de comunicación y venta. Las fuerzas de trabajo femeninas son vistas como recursos empresariales. El “mercado” está orientado al rendimiento y por ello discrimina menos que la “burocracia” y el “clan”. Por otra parte define lo que es “femenino”. Aprovecha todos los aspectos del ser: amistad y sonrisa se introducen como “cualidades para la prestación de servicios” en el proceso de venta.

En el debate cultural no se trata en esta posición ni de la “frontera” ni del “horizonte”. La diferencia no es aquí riesgo para el actuar económico, político o pedagógico. Tampoco es simplemente horizonte y matriz del ser subjetivo. Con la



extensión del dispositivo de red y de la antes descrita forma de funcionar del saber acerca del poder, la diferencia se convierte en “diversidad” cultural. La diversidad disuelve la simplicidad ignorante y arrogante. Opone la polifonía a la voz única; el diálogo a la orden; la búsqueda común de soluciones a la receta asistencial de las autoridades. Mientras que las figuras de la autoorganización, de la red y de la configuración del proceso, así como cultura y polivalencia se encontraban en los años setenta en un discurso político de resistencia, hoy en día toman progresivamente su lugar en el seno de un discurso económico del incremento de la capacidad de rendimiento (Weber, 1998). La autoorganización de los actores culturales supone complejidad y orientación al proceso como opuestos a la simplicidad y la estática. La perspectiva múltiple implícita en el concepto de “administración de la diversidad” corresponde a la exigencia de modelos de conducción orientados a la complejidad y adecuados a las situaciones. Con la vigencia del dispositivo de red y la extensión de la racionalidad económica, la diversidad cultural también se convierte en recurso utilizable. “Ironía de este dispositivo: nos hace creer que en él se encuentra nuestra ‘liberación’” (Foucault, 1976:190).

En su más nuevo libro “Los nuevos amos del mundo”, Ignacio Ramonet, director del periódico mensual “*Le Monde diplomatique*”, declara que en todas partes está en proceso una reestructuración del poder: “Vivimos la transición de formas de poder autoritarias, jerárquicas, verticales, a formas horizontales, orientadas al consenso, estructuradas en forma de red, que probablemente son más civilizadas, pero también más complejas” (Ramonet, 1998:7). Este cambio de las formas de poder lo he investigado en relación a sus mecanismos de funcionamiento. Pero, ¿cómo se da este desplazamiento de los mecanismos del micropoder en relación a los desarrollos globales? Viviane Forrester pronostica la progresiva acumulación del poder a través del violento capital

global. “Los grupos transnacionales de la economía privada dominan así más y más las instancias de poder estatal. No son controladas por el Estado; por el contrario, ellas lo controlan a él y configuran en grandes dimensiones y como toda una especie de nación que, fuera de un territorio, fuera de cualquier institución de gobierno, domina interminablemente las instituciones de los distintos países y su política” (Forrester, 1998:41 y sig.). Forrester ve el mundo convertirse en una gigantesca empresa, que ha de ser rentable a todos los niveles (Forrester, 1998:44). ¿Habrá un saber administrativo transcultural y homogéneo a lo largo de todo el mundo? Eso habría que investigarlo posteriormente. Lo que ya queda claro es cómo, con el dispositivo de red y el modelo de mercado, entran en acción nuevos mecanismos y el hecho de que al saber pedagógico se le asigna en dicho contexto el valor de “promotor y coadyuvante al desarrollo” de los sujetos como recursos humanos. ■

- Baethge, Martin y Herbert Oberbeck, *Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung.* (Futuro de los empleados. Nuevas tecnologías y perspectivas de profesionales en la empresa y administración). Frankfurt/Main, 1986.
- Beck, Ulrich, *Risikogesellschaft.* (Sociedad de riesgo) Frankfurt/Main, 1986.
- *Risikogesellschaft und Vorsorgestaat-Zwischenbilanz einer Diskussion* (Sociedad de riesgo y Estado proveedor-balance de una discusión), Nachwort in: Ewald, Francois: *Der Vorsorgestaat.* Frankfurt/Main. 1993, S. 535-558.
- *Was ist Globalisierung? (¿Qué es la globalización?).* Frankfurt/Main, 1997.
- *Weltrisikogesellschaft, Weltöffentlichkeit und globale Subpolitik.* (Sociedad mundial de riesgo, público mundial y subpolítica global). Wien, 1997b.

Bibliografía



Bibliografía

- Bosetzky, Horst y Peter Heinrich, *Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation (Ser humano y organización. Aspectos de la socialización burocrática)*. Köln, 1980.
- Boyer, Robert, "Neue Richtungen von Managementpraktiken und Arbeitsorganisation. Allgemeine Prinzipien und nationale Entwicklungspfade" ("Nuevas direcciones de la práctica administrativa y de la organización del trabajo. Principios generales y cursos nacionales de desarrollo"), en Demirovic, Alex; Hans-Peter Krebs y Thomas Sablowski (Hrsg.), *Hegemonie und Staat. Kapitalistische Regulation als Projekt und Prozess*. Münster. 1992, S. 55-103.
- Brückner, Margit, "Sozialmanagement - Der neue Blick auf soziale Arbeit" ("El nuevo punto de vista sobre el trabajo social"), en Margit Brückner (Hrsg.), *Frauen und Sozialmanagement*, Freiburg, 1996(3).
- Capra, Fritjof, *Lebensnetz, Ein neues Verständnis der lebendigen Welt. (Redes vitales. Una nueva comprensión del mundo vivo)*. Bern, 1996.
- Donzelot, Jaques, *Die Ordnung der Familie (El Orden de la Familia)*. Frankfurt/Main, 1979.
- Esser, Udo, *Gruppenarbeit. Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen (Trabajo de grupos. Teoría y práctica de grupos empresariales para la solución de problemas)*. Opladen, 1992.
- Forrester, Viviane, *Der Terror der Ökonomie (El terror de la economía)*. München, 1998.
- Foucault, Michel, "Sexualität und Wahrheit", Bd. 1. *Der Wille zum Wissen (Sexualidad y verdad, Tomo 1. La voluntad de saber)*. Frankfurt/Main. 1991.
- Wahrheit und Macht. Interview mit Michel Foucault von Alessandro Fontana und Pasquale Pasquino, In: *Dispositive der Macht. Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit (Verdad y poder. Entrevista con Michel Foucault por Alejandro Fontana y Pascual Pasquino, en: Dispositivos del poder. Michel Foucault sobre la sexualidad, el saber y la verdad)*. Berlin, 1978^a, 21-54.
- Historisches Wissen der Kämpfe und Macht (Saber Histórico acerca de las Luchas y el Poder). Vorlesung vom 7. Januar 1976. In: *Dispositive der Macht. Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit*. Berlin, 1978b, 55-74.
- Die Machtverhältnisse durchziehen das Körperinnere (Las Relaciones de poder atraviesan el interior de los cuerpos). Gespräch mit Lucette Finas. In: *Dispositive der Macht. Michel*

Bibliografía

- Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin, 1978c, 104-117.
- Für eine Kritik der politischen Vernunft. (Para una Crítica de la Razón Política). In: *lettre international*. Sommerausgabe, 1988, S. 58-66.
- Fuchs, Jürgen y Karl Besier, "Personalentwicklung mit Perspektive" ("Desarrollo personal con perspectiva"). In: Fuchs, Jürgen (Hrsg.): *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden. 1996(3), S. 181-204.
- Gruppe von Lissabon, *Grenzen des Wettbewerbs. Die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit. (Límites de la competencia. La globalización de la economía y el futuro de la humanidad)*. München, 1997.
- Hellerich, Gert y Manfred Max Wambach, "Risikoprognose als Prävention" ("Pronóstico de riesgo como prevención"), en: Wambach, Manfred Max (Hrsg.): *Der Mensch als Risiko*. Frankfurt/Main, 1983, S. 126-136.
- Jaenicke, Martin, *Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politiker un der Industriegesellschaft (El fracaso del Estado. La impotencia de los políticos y de la sociedad industrial)*. München, 1986.
- Katzenbach, Jon R y Douglas K. Smith, *Teams. Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation (Equipos. La clave para la socialización de alto rendimiento)*. Wien, 1993.
- Kühl, Stefan, *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien (Cuando los changos dirigen el zoológico. Las trampas de las llanas jerarquías)*. Frankfurt/Main, 1994.
- Lynch, Dudley y Paul Kordis, *Delphins Strategien. Management Strategien in chaotischen Systemen (Estrategias de los delfines. Estrategias administrativas en sistemas caóticos)*. Fulda. 2. Auflage.
- Messner, Dirk, "Die Transformation von Staat und Politik im Globalisierungsprozess" ("La transformación del Estado y la política en el proceso de globalización"), en: *epd Entwicklungspolitik* 13, Frankfurt/Main, 1998, S. 31-40.
- "Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung" ("Trampas y Límites de la Dirección de Redes"), en: *Prokla, Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*. Heft 97. Jg. 24/Nr. 4, 1994, 563-596.
- Münch, Richard, *Dialektik der Kommunikationsgesellschaft (Dialéctica de la sociedad comunicativa)*. Frankfurt/Main, 1992.
- Moldaschl, Manfred y Rainer, Hg. Schultz-Wild, *Arbeitsorientierte Rationalisierung, Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau (Racionalización orientada al trabajo, islas de manufactu-*



Bibliografía

- ra y trabajo de grupo en la construcción de máquinas*. München, 1994.
- Perrow, Charles, *Normale Katastrophen (Catástrofes normales)*. Frankfurt/Main, 1987.
- Ploenzke, Klaus Christian, "Führen in Netzwerken-Der Manager als Dienstleister" ("Conducción en redes- El administrador como prestador de servicios"), en: Jürgen, Fuchs (Hrsg.), *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden, 1996 (3), S. 149-160.
- Ramonet, Ignacio, *Die neuen Herren der Welt. Internationale Politik an der Jahrtausendwende (Los nuevos Amos del Mundo. Política Internacional en el Cambio de Milenio)*. Zürich, 1998.
- Schüleln, Johann August, "Gesellschaftliche Entwicklung und Prävention" ("Desarrollo social y prevención"), en: Manfred Max Wambach (Hrsg.), *Der Mensch als Risiko*. Frankfurt/Main, 1983, S. 13-28.
- Sennett, Richard, *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus (El ser humano flexible. La cultura del nuevo capitalismo)*. Berlin, 1998.
- Staehe, Wolfgang H., "Human Resources Management (HRM). Eine neue Managementrichtung in der USA?" ("Administración de recursos humanos (HRM). ¿Una nueva dirección en administración en E.U.A.?"), en: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg., H.5/6. Wiesbaden. 1998, S. 576-587.
- Sommerlatte, Tom, "Lernende Organisationen" ("Organizaciones en proceso de aprendizaje"), en: Jürgen Fuchs (Hrsg.), *Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen*. Wiesbaden, 1996 (3), S. 113-122.
- Sülzer, Rolf, Arthur Zimmermann, *Organisieren und Organisationen verstehen, Wege der internationalen Zusammenarbeit (Organizar y Comprender Organizaciones. Caminos del Trabajo de Cooperación Internacional)*. Opladen, 1996.
- Türk, Klaus, *Personalführung und soziale Kontrolle (Conducción de personal y controles sociales)*. Stuttgart, 1981.
- Weber, Susanne, *Organisationsentwicklung und Frauenförderung. Eine empirische Untersuchung in drei Organistiotypen der privaten Wirtschaft (Desarrollo organizacional y promoción de mujeres. Una investigación empírica en tres organizaciones de la economía privada)*. Königstein/Taunus, 1998.
-