

SI LA ORGANIZACIÓN ES UNA CONVERSACIÓN, SU GESTIÓN ES UN TRABAJO EDITORIAL

Morales Valero, M. (2018). Si la organización es una conversación, su gestión es un trabajo editorial. En J. Gairín (Co-director) MC1.Gerencia del Conocimiento Organizativo. Comunicación llevada a cabo en el V Congreso Internacional EDO, Barcelona, España.

Manuel Morales Valero*
Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Málaga
e-mail: mmoralesvalero@uma.es España

(*) Miembro del Grupo de Investigación HUM-365. Formación, Orientación, Empleabilidad, Emprendimiento, Inclusión e Innovación.

RESUMEN

Las teorías organizacionales postmodernas entienden los tiempos actuales como tiempos líquidos, en el sentido en que los describe el sociólogo Zygmunt Bauman. Tiempos llenos de incertidumbre, donde el discurso de la postmodernidad se abre paso como narrativa satisfactoria para una gran mayoría de autores. Los grandes relatos modernos sobre la sociedad y la historia ya no funcionan, ha llegado el ocaso de la verdad.

En este tiempo surgen las organizaciones postmodernas en contraposición a las modernas. Estas últimas se encontraron con entornos caracterizados por una gran estabilidad de la demanda que determinaba en gran medida sus estructuras rígidas y permanentes en el tiempo, capaces de asegurar el empleo de sus trabajadores y de generar relaciones de producción estables. Las postmodernas, por el contrario, aparecen en la sociedad líquida donde la inestabilidad de la demanda las lleva a innovar continuamente, es el tiempo de la destrucción creativa. No obstante, reconocemos que ambos tipos organizacionales han de servir más como ejemplos didácticos que como dicotomías estancas, nada más lejos de la realidad.

Las organizaciones postmodernas, por tanto, son organizaciones líquidas, fieles a su tiempo. Las vamos a concebir como dispositivos discursivos, es decir, como una maraña de discursos tejidos en forma de red pero que, más allá de la variedad discursiva intrínseca que las componen, persiguen un objetivo común: una misión, visión y valores compartidos. Los discursos que componen la red organizacional guardan relaciones intertextuales tanto hacia el interior del

dispositivo organizacional, como hacia el exterior, hacia el momento sociohistórico en que se encuentra. Estas, son el discurso que generan los actantes que las componen: tanto sujetos, como objetos.

El objetivo de la función gerencial es el de caminar hacia el mayor consenso posible en torno a la misión, visión y valores organizacionales. El objeto de la misma es la gerencia del discurso en torno al contenido, de modo tal que sea capaz de seducir a su público, de atraerlo hacia la conversación organizacional: incluyendo a la multiplicidad de actantes que la hacen existir. Finalizamos nuestra argumentación apuntando algunas implicaciones concretas para la práctica.

TIEMPOS LÍQUIDOS

Tiempos líquidos de incertidumbre.

El tiempo postmoderno viene definiéndose como el tiempo de la incertidumbre, de los cambios vertiginosos donde todo sucede en un instante. Los grandes relatos de la sociedad quedan rotos en múltiples versiones de esta que también se torna fragmentada. La verdad, y su búsqueda, no se encuentra donde lo estaba en los tiempos modernos, menos ahora, si cabe, con la entrada en escena de la posverdad. Se trata de un tiempo donde ya nada es lo que era, sino que los límites se dibujan y desdibujan cada vez más rápido, tiempos líquidos, donde **el relato que da sentido a nuestra existencia se torna en una escritura constante e inacabada**. Las certezas clásicas ya no están disponibles, o se interpretan como insuficientes. Así **se escribe y se lee la realidad** desde el paradigma de los tiempos postmodernos: tiempos líquidos de incertidumbre (Bauman, Z., 2016).

Discurso hegemónico de la postmodernidad.

¿Existe la postmodernidad, o es un constructo para explicar una realidad que no es tal? Bien, existe en tanto utilizamos su discurso para explicarla, y **es posible que dicha utilización sea pertinente toda vez que es compartida y enunciada por múltiples actores al unísono**. Si bien, esto no quiere decir que las ideas sobre ella hayan sido puestas en circulación por el mismo número de agentes que ahora la enuncian. Es posible que su creación haya surgido en determinados círculos de pensamiento, si bien su discurso ha ganado cierta hegemonía. De este

modo, el propio término se encuentra inserto dentro de discursos más amplios sobre su existencia, e incluso existencia.

Organizaciones modernas.

Y, en el ámbito organizacional, ¿existen también los tiempos posmodernos? Parece ser que sí, o por lo menos una gran parte de las organizaciones actuales se describen en estos términos en contraposición al trasnochado modernismo desde donde se presentaban como estructuras estables con **misión, visión y valores** perdurables. Las organizaciones modernas surgen en entornos productivos predecibles, con una **gran estabilidad de la demanda** generada por el incipiente poder adquisitivo de una clase media que mejoraba su situación económica tras la segunda guerra mundial. En un entorno como este **la competitividad de la organización dependerá** más de su capacidad de generar economías de escala que de cualquier otro factor. Asimismo, adoptan formas organizativas piramidales y jerarquizadas. Ya que todo el mundo sabe lo que hay que hacer, solo queda hacerlo del modo más eficiente posible, dividiendo funciones y **comprometiéndose con el empleado en una relación a largo plazo** donde, una vez que ha aprendido a desempeñar su función, solo queda que este sirva a la empresa el mayor tiempo posible.

Organizaciones postmodernas: destrucción creativa.

Por su lado, **la postmodernidad**, sitúa el discurso organizacional en la incertidumbre, en el cambio constante. Es la época del diseño y rediseño de productos y servicios, del inventarse y reinventarse (o morir) constantemente para adaptarse a una demanda variable, incierta y caprichosa. Cuando la producción en masa ya ha inundado el mercado de productos antes inexistentes, solo queda una opción para seguir siendo rentables: reinventarlos o rediseñarlos para colocarlos de nuevo en el mercado, o bien, inventar unos nuevos (**destrucción creativa**).

Consumidores configuran la organización.

Esto no se hace a expensas de los sujetos consumidores. En tanto consumen, de un modo u otro, definen a su vez las condiciones de producción del mercado, configurando sus organizaciones. De este modo, pasamos de un modelo de consumo basado más en una racionalidad práctica donde las decisiones sobre los productos se guiaban más por la necesidad o utilidad, a otro

completamente distinto basado en el deseo de lo nuevo o innovador, en tanto ofrece oportunidades de distanciamiento del otro, de construcción de una individualidad única y genuina.

No reificar dicotomías.

Para terminar, no queremos reificar una nueva dicotomía sobre los modelos productivos modernos-postmodernos. Esta breve síntesis solo tiene un fin didáctico para guiar la argumentación que vamos a realizar a continuación. Entre lo moderno y lo postmoderno hay un continuo que no podemos obviar, y por tanto los discursos a que hemos hecho referencia, no pueden considerarse como totalizadores de su momento sociohistórico.

ORGANIZACIONES LÍQUIDAS

La organización como dispositivo intertextual.

Las organizaciones, entendidas desde las teorías organizacionales postmodernas, emergen como un dispositivo (en términos de Foucault) o estructura discursiva. En este sentido, podemos concebirlas como un **conjunto de discursos entrelazados entre sí**, formando una especie de “tela de araña”. Dicha estructura discursiva tiene **identidad propia** en tanto se le puede asignar una macro-función concreta en términos de **misión, visión y valores**¹ dentro de la “maraña” discursiva del momento sociohistórico en que se encuentra. **Solo existe organización** cuando esta macro-función **es compartida**, en mayor o menor medida, por los discursos que la sostienen en la red discursiva –tela de araña-. Estos, a su vez, pueden ser identificados de forma individual (que no de forma aislada) dentro del conjunto organizacional. Funcionan, como decimos entrelazándose para dar fuerza y estabilidad al dispositivo: se anclan unos a otros a través de toda una serie de **relaciones intertextuales** (argumentos compartidos en un punto o nudo concreto).

Límites intra-red y extra-red.

¹ En adelante MVV.

Siguiendo con la anterior metáfora, hemos de aclarar que tales relaciones intertextuales no existen solo **intra-red**. Una cosa es que la organización sea identificable entre el resto de discursos de su entorno, y otra que tenga unos **límites claros y definidos**. Los límites de la organización son límites discursivos. La línea que separa lo que es, de lo que no es, organización aparece en tanto se difumina la posibilidad de **aportar** a su misión, visión y valores. Por otro lado, existen **puentes** entre la organización y el resto de entramados discursos de su entorno sociohistórico, hilos de unión, o relaciones **extra-red**.

La organización es el discurso que generan sus actantes.

Por último, entendemos que la organización, no es que exista **EN** el discurso, es que **ES** el discurso mismo generado día tras día en las continuas conversaciones que tienen lugar **ENTRE** los múltiples actores (autores) o stakeholders que en ella tienen lugar. Entendemos los stakeholders en un sentido **amplio** como *cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una organización* (empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la organización (Freeman, Edward R.: 2010).

Pero no solo los stakeholders, en tanto sujetos, construyen la organización, sino que es posible que tengamos que mirar a los objetos (los edificios, la indumentaria, la tecnología, etc.) en tanto pueden ser interpretados como parte del discurso con una función concreta. Por tanto, hablamos de sujetos y objetos como elementos conformantes de la “tela de araña”, por lo que sería más correcto referirnos a ambos como **actantes**.

Objeto de la función gerencial: discurso y actantes.

Resumiendo, si la organización **ES** el discurso que generan los actantes en torno a una misión, visión y valores compartidos, **el objeto de la función gerencial debe mirar tanto a dicho discurso en sí mismo, como a la función enunciativa de los actantes en tanto autores organizacionales**. Estos tienen capacidad de afectar la estructura discursiva en las distintas relaciones de poder que ejercen y que a la vez los constituye (Foucault, M., 1979). Así, la instauración de una misión, visión y valores compartidos no es una tarea fácil que los actantes asuman sin más, la organización es un organismo vivo y complejo. Estos se sitúan **dentro o**

fuera de la organización, en función de que su actividad discursiva forme, en mayor o menor medida, parte del dispositivo organizacional, o no.

GESTIÓN LÍQUIDA

La función gerencial en los términos que estamos planteando no es otra que la **de lograr QUE LA ORGANIZACIÓN EXISTA**, y que lo haga en torno a una misión, visión y valores determinados que, si bien nunca va a ser compartida al cien por cien, los esfuerzos gerenciales debieran buscar el mayor nivel de consenso posible. En este sentido, podemos finalizar señalando dos núcleos de actuaciones posibles e interconectadas:

Gestionando el conocimiento y el discurso en torno al contenido.

Las organizaciones en entornos postmodernos basan su competitividad en la capacidad de generar conocimiento aprovechable para sus objetivos mediante una adecuada gestión del mismo. Para esto necesitan transformar los **inputs** que reciben del exterior (**datos**) agrupándolos en categorías de interés para la organización (**información**) que facilite su conversión en **conocimiento**. Así, entendemos por conocimiento como aquel “*algoritmo lógico*” que hace cosas con la información. Esas cosas que puede hacer el conocimiento dentro de la organización dependerán de su actividad principal, lo que significa que no todos los datos ni la información existentes son igualmente válidos para todas las organizaciones. Necesitan “cribarse” en función de su **CONTENIDO**.

La organización es discurso, pero ser un tipo u otro de organización dependerá del contenido que se ponga en juego en los discursos que la configuran. En este sentido, la gestión postmoderna ha de preocuparse por **la gestión del discurso, en tanto texto al que podemos asignar una función concreta, es decir, con consecuencias constructivas para la organización**. Esto implica entender dicho texto como “un conjunto de prácticas lingüísticas que mantienen y promueven ciertas relaciones sociales.” (Iñiguez, L. y Antaki, C., 1994: 63), **en torno a un contenido concreto**. En este sentido, la preocupación por el contenido abarca tanto su temática, como su calidad intrínseca (curación) en forma de datos o información.

Seduciendo al público.

Las organizaciones postmodernas necesitan de **sujetos postmodernos**, líquidos, como líquidas son ellas, aunque se corra el riesgo de corromper su carácter (Sennet, R., 2006). Es decir, en un entorno productivo incierto, las relaciones que se generan en dicha producción también lo son. Las organizaciones, en tanto no pueden asegurar la demanda de sus productos, tampoco pueden asegurar la estabilidad de sus empleos. En cambio, cuando la producción así lo requiere, necesitan a trabajadores implicados y comprometidos en cuerpo y alma, pero sobre todo en alma y de esta es de la que se ocupa el management postmoderno: de su conquista.

En este sentido, la preocupación por el discurso y su contenido, desde el punto de vista gerencial, debiera ir más allá, planteándose su capacidad de **seducción** de los actantes, de modo que asumir un tipo u otro de discurso se convierta en algo **deseable**. Es decir, la organización existe en unas prácticas y contenidos lingüísticos, pero para que estos existan, a su vez, hemos de contar con actantes que participen de su conversación. ¿Cómo conseguimos esto? Planteando una conversación interesante en función de las formas (discurso) y la temática (contenido), que les ATRAIGA. Así, la función gerencial, no es otra que la de ser capaz de trazar estrategias de atracción (inbound marketing) hacia el dispositivo organizacional.

IMPLICACIONES PARA LA PRÁCTICA

Así las cosas, la gestión en un mundo y organizaciones postmodernas es aquella que ha de ocuparse de gerenciar el discurso y el contenido de forma **consciente**, es decir, de escribir y compartir relatos (storytelling marketing), generando una narrativa común capaz de incluir y representar a todos los grupos de interés implicados en la organización. En definitiva, es aquella capaz de **lograr sinergias seductoras**.

No obstante, hemos de señalar que, una cosa es que se seduzca y atraiga al público, y otra que se intente acallar la variedad discursiva intrínseca al fenómeno organizacional. Esto sería un gravísimo error. Cuando hablamos de seducción, nos referimos a la generación de consensos en torno al contenido que da sentido a la existencia de la organización.

Para finalizar, apuntamos una serie de implicaciones prácticas derivadas de la argumentación que hemos desarrollado en este texto:

1. Analizar discursivamente una organización, implica entenderla como texto, y sus resultados no son otra cosa que un profundo análisis organizacional.

2. De los resultados que ofrezca un análisis discursivo organizacional, debiera surgir un plan de desarrollo de la misma: la estrategia o línea editorial a la que debiera dirigirse.
3. El aprendizaje es un hecho inevitable. Cosa bien distinta es que este se produzca en la dirección adecuada. De ahí la necesidad de su gestión.
4. Existen distintos modos de poner en circulación los contenidos dentro de una organización para que produzcan situaciones de aprendizaje más o menos dirigidas: de un modo formal, no formal e informal. Si bien, una adecuada estrategia de desarrollo debiera contemplar los tres.
5. La preocupación por la gestión postmoderna debe centrarse tanto en qué contenido se pone en juego (atendiendo a su calidad), como a la forma (discurso), teniendo en cuenta su capacidad de seducción.
6. Por último, gerenciar el contenido y no solo el discurso, implica plantearse aspectos éticos sobre la finalidad de los aprendizajes (Esteve Zarazaga, J.M., 2010).

Nota final: Las reflexiones teórico-prácticas desarrolladas en este artículo han sido, en parte, inspiradas en el trabajo de investigación desarrollado por el autor en su tesis doctoral (Morales Valero, M., 2016).

REFERENCIAS

- Baudrillard, J. (2005). De la seducción, traducción de Elena Benarroch. Madrid, Cátedra.
- Bauman, Z. (2016). Modernidad líquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Berger, P. y Luckman, T. (1983): La Construcción Social de la Realidad. Buenos Aires: Amorrortu.
- Deluze, G. (1999). ¿Qué es un dispositivo? En Balbier, E., (et al.) Michel Foucault, filósofo. (pp. 155-163) Barcelona: Gedisa.
- Esteve, J.M. (2010). Educar: un compromiso con la memoria. Barcelona: Octaedro.
- Foucault, M. (1979) Microfísica del poder. Madrid: La piqueta. (2ª edición)
- Freeman, Edward R. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach”, London: Cambridge University Press.
- Gil-Juárez, Adriana y Vitores González, Anna (2011). Comunicación y discurso. Barcelona: UOC.
- Ibáñez, T. (ed.) (1989). El conocimiento de la realidad social. Barcelona: Sendai.
- Íñiguez, L. (ed.) (2003). Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales. Barcelona: UOC.
- Íñiguez, L. y Antaki, Ch. (1994). El análisis del discurso en Psicología Social. Boletín de Psicología, Vol. 44, pp. 57-75.
- Latour, Bruno (2005). Reassembling the Social. An introduction to actor-network-theory. Oxford: Oxford University Press.
- Law, J. (2009). Actor network theory and material semiotics. En Bryan S. Turner (ed.) The new Blackwell companion to social theory. (pp. 141-158) Malden: Wiley-Blackwell.
- Martín-Quirós, M. A. y Zarco, V. (2009). Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos. Un área abierta a la reflexión. Madrid: Pirámide.
- Morales Valero, M. (2016). El modelo de desarrollo de recursos humanos en el sistema sanitario público andaluz. (Tesis Doctoral) Universidad de Granada, Granada.

Mumby, D.K. (1997). The Problem of Hegemony: Re reading Gramsci for Organizational Communication Studies. *Western Journal of Communication*, 61(4), pp. 343-375.

Quijano, S. (dir.) (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoría del Sistema humano)*. Barcelona: Icaria editorial, S.A.

Rose, N. (1998). *Inventing Ourselves: Psychology, Power and Personhood*. London: Cambridge University Press.

Sanagustín, E. (2013). *Marketing de contenidos. Estrategias para atraer clientes a tu empresa*. Madrid: Anaya.

Sennett, R. (2006). *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama.

Sisto, V. (2004). *Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno (tesis doctoral)*. Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), Barcelona.

Taylor, J. (2001). The "rational" organization reconsidered. *Communication Theory*, 11(2) (May), pp. 137-177. Article first published online: 10 JAN 2006 DOI:10.1111/j.1468-2885.2001.tb00237.