

HABLAR DE LO QUE SUCEDIÓ

Ernesto Gore

Contar qué sucedió en una organización, sobre todo en un proceso traumático, no es menos complejo que imaginar lo que se quiere que suceda. Pero es importante hacerlo. Las historias que circulan en las organizaciones no son solamente fenómenos curiosos, hasta cierto punto son la organización misma. Las historias son los mapas de la organización y narrar historias es más que decir lo que sucedió, es negociar lo que sucedió, es construir sentido para seguir actuando.

AUNQUE SOLEMOS ESTAR CONSCIENTES de las dificultades para anticipar el futuro, no siempre estimamos en su verdadera dimensión las dificultades para narrar el pasado.

Contar qué sucedió en una organización, sobre todo en un proceso traumático, no es menos complejo que imaginar lo que se quiere que suceda. Pero es importante hacerlo. Las historias que circulan en las organizaciones no son solamente fenómenos curiosos, hasta cierto punto son la organización misma.

En alguna medida toda organización es una historia que unos narraron a otros para construirla, más o menos integrada con las historias que quienes se fueron agregando construyeron para entender qué sucedía y para qué estaban allí. Es la historia de las negociaciones y la lucha entre esas diferentes historias para encontrar un significado. La única cosa capaz de mantener a la gente actuando junta.

El texto que sigue también es una historia. Fue escrita para explicar por qué las narraciones son difíciles pero importantes.

La realidad rota

Para reconstruir la historia de una acción colectiva suele recurrirse a las intenciones que guiaron a los actores y a los hechos que ellos, u otra persona, podrían llegar a reconocer a lo largo del tiempo. Este método es probablemente más útil para lograr sentido y significado en lo actuado, para coincidir en un futuro posible, que para reconstruir lo sucedido. Las intenciones pueden llegar a ser referencias dudosas en sistemas complejos. Los hechos reconocibles no suelen ser tan unívocos como aparecen en la memoria y su significado suele modificarse con el transcurso del tiempo y con la perspectiva del observador.

Ciclo del aprendizaje organizativo perfecto



Narrar lo sucedido es difícil, porque no siempre la experiencia da una visión realista de lo sucedido. En una visión clásica de la organización, un alto directivo de una empresa debería tener una visión global del negocio y un importante grado de certeza originada en esa perspectiva. Sin embargo, a pesar de contar con el poder formal y un alto grado de responsabilidad por la marcha de la empresa, su poder y su comprensión de la situación real pueden llegar a ser bastante limitados.

El directivo debe responder a expectativas cambiantes, formuladas por grupos de presión móviles, de acuerdo con disponibilidades de recursos muy fluctuantes y en función de temas, problemas o prioridades variables en el tiempo. En consecuencia, el estilo de dirección está muy influido por la forma en que se distribuyen en el tiempo todos estos factores. Lo que es cierto una vez puede ser falso otra, porque los interlocutores, los intereses, los recursos o las alianzas, o varios de esos factores o todos esos factores, pueden ser distintos. En esta perspectiva, ampliamente descrita por James March y sus colaboradores, la realidad se agrupa por azar, de acuerdo con factores temporales, como en un tarro de basura, sin permitir generalizaciones.

Un modelo de aprendizaje basado en esas premisas fue desarrollado por March y Olsen hace más de treinta años y publicado como «La incertidumbre del pasado». Aunque los actores intenten ser racionales, suelen actuar con información incompleta o incorrecta, y, aunque intenten adaptar su conducta a su experiencia, esa experiencia necesita interpretación. Se aprende en condiciones en las que los objetivos (y consecuentemente el éxito y el fracaso) son ambiguos o conflictivos, no siempre está claro qué fue lo que pasó y resulta difícil desentrañar las relaciones entre los acontecimientos. Aunque la gente comparta posteriormente ciertas creencias sobre lo sucedido y si eso fue bueno o no, el proceso por el cual esas creencias fueron establecidas es bastante problemático y afecta sistemáticamente lo que se aprende.

Según March y Olsen los libros de administración y, puede agregarse, los relatos posteriores de los actores, suelen estar escritos como si existiera algo así como un ciclo de aprendizaje organizativo perfecto, en el cual los individuos actúan de acuerdo con sus conocimientos y preferencias. Se da por supuesto que sus conductas afectan las decisiones organizacionales, que las decisiones organizacionales afectan las respuestas del contexto y que éstas, a su vez, afectan el conocimiento y las preferencias individuales.

En un contexto organizativo real, a pesar del supuesto de que las acciones son consecuencias de las creencias, las estructuras complejas suelen tener la capacidad de debilitar las conexiones entre ambas. La gente no sólo hace lo que cree o le interesa, sino también lo que se espera o se le ordena que haga. Al mismo tiempo, las creencias y las convicciones parecen ser tanto consecuencias de una cierta conducta como sus causas. Muchos de los motivos y las intenciones son descubiertos por el actor *post-facto*.

En las narraciones posteriores pareciera que los contextos organizativos en los cuales se había desarrollado la conducta individual eran suficientemente estables para permitir predicciones. Pero es muy probable que la red de conexiones entre los participantes, los problemas y las soluciones, fuera mucho más interactiva, ramificada y relativa al contexto de lo que las historias suelen reflejar. A su vez, la experiencia muestra que la acción organizacional hacia afuera puede ser muy diferente de los procesos internos: la acción puede resultar muy diferente del intento si resulta muy restringida o determinada por fuerzas externas. Es común que en contextos cambiantes de decisiones individuales, que se modifican unas a otras, éstas produzcan resultados no anticipados ni deseados por nadie.

Suele tratarse lo que ocurre en el medio donde la organización se desenvuelve como respuestas a las decisiones tomadas en la organización. A lo mejor sería más adecuado pensar que los actos provenientes del ambiente están relacionados con factores propios de ese contexto y que pueden no ser respuestas a lo que hace la organización. En consecuencia, la acción organizativa encontraría diferentes respuestas en diferentes momentos, y decisiones muy diferentes encontrarían respuestas similares.

Por último, está la relación entre las respuestas ambientales y las creencias personales. Aunque las narraciones muestren decisiones totalmente racionales —sin aprendizaje ni error—, tomadas por individuos perfectamente informados, o individuos racionales que cambian sus creencias a partir de la experiencia, es posible que no sea así. Lo que ocurre en el contexto suele ser equívoco y puede ser «leído» de diferentes maneras. Hay una ambigüedad de los eventos inherente a ellos mismos o producto de dificultades de observación de los participantes. Nuestras observaciones no son siempre tan nuestras como creemos. Se sustentan, en gran medida, en opiniones de otros.

Al intentar reconstruir lo sucedido suele parecer que la gente entendía en cada momento cómo sus creencias influían sobre sus acciones, cómo sus acciones influían en la organización, cómo la organización influía en el ambiente, cómo el ambiente respondía y, finalmente, cómo esas respuestas del ambiente influían en sus creencias. Lo que suele ocurrir, en cambio, es que la intención no controla totalmente la conducta y que la participación no es una consecuencia directa de decisiones personales. Los resultados no son consecuencia directa de los procesos de decisión y la respuesta del ambiente no siempre es atribuible a la acción organizativa. En consecuencia ocurre que las creencias no son tanto el resultado de lo sucedido sino de las explicaciones sobre lo sucedido, que no es lo mismo. De esta manera, el aprendizaje que resulta de la experiencia suele estar restringido al menos por cuatro situaciones diferentes.

La primera situación es la que March y Olsen definen como «aprendizaje limitado al papel». En este caso, el círculo está roto entre las creencias individuales y las acciones individuales, debido a las restricciones impuestas por el papel desempeñado, los estándares y los procedimientos operativos que, al menos en una organización clásica, suelen ser

diseñados precisamente para inhibir la modificación de la conducta individual a partir del aprendizaje.

La segunda ruptura es la del «aprendizaje supersticioso». Aquí está dañada la conexión entre la acción organizacional y la respuesta del contexto. La falta de conexiones claras conduce a atribuir al ambiente «respuestas» que pueden, en realidad, tener sólo lazos circunstanciales, laterales o casuales con las acciones de la organización. La creencia en una conexión estrecha entre acción organizacional y respuesta del ambiente puede llevar a modificar la conducta sin que se modifiquen demasiado las consecuencias. Cuando, por azar, se obtiene una respuesta deseada, la conducta exitosa puede ser considerada «correcta», aun cuando en realidad no se haya descubierto una relación real entre la conducta y su contexto.

La tercera situación es la del «aprendizaje espectador». En esta situación está rota la conexión entre la acción individual y la colectiva. El individuo no tiene poder para afectar la acción organizativa y, aunque él o ella aprendan, la organización no lo hará.

La última situación es el «aprendizaje en condiciones de ambigüedad». En este caso no queda claro qué fue lo que pasó ni por qué pasó. La persona puede intentar cambiar su conducta a partir del aprendizaje; pero para aprender debería entender qué sucedió y eso es, precisamente, lo que no puede hacer, pues las conexiones con las respuestas del contexto están rotas o no están claras.

La tendencia a minimizar la complejidad del contexto y maximizar la racionalidad de los actores conduce a relatos que ocultan el error, que en ese marco sería inaceptable, o lo condenan de forma impiadosa. Una mejor comprensión de los fenómenos que organizan la acción en contexto permitiría ocultar y condenar menos aprendiendo más.

La acción y el sentido

Una de las paradojas de la teoría de la organización es que describe a los gerentes como pura acción, aunque no se entienda mucho su acción. En la teoría, la acción está precedida por el pensamiento. Para entender la acción gerencial, y tal vez la acción en general, hacen falta teorías que expliquen qué ocurre cuando la acción precede al pensamiento. En otras palabras, es necesario entender cómo funcionan los procesos de exploración de realidades nuevas o desconocidas, cuando no se sabe qué se busca, pero sí se descubre al encontrarle. Si se conociera mejor lo que guía la acción cuando ésta precede al pensamiento, podría entenderse mejor la gerencia o el liderazgo en organizaciones (o sociedades) donde nadie sabe lo que hace hasta que ve los resultados de lo que ha hecho.

Según Karl Weick (1982) no existe algo a lo que pueda llamarse experiencia hasta que el gerente hace algo. El gerente suele chapotear entre múltiples eventos a los que desesperadamente intenta poner orden y sentido. En ese marco le suceden demasiadas cosas al mismo tiempo para que pueda llamar a eso experiencia. La experiencia no es la recepción pasiva de una lluvia de estímulos sino que es consecuencia de la actividad. El gerente opera físicamente sobre el ambiente, atiende a algunas cosas, ignora la mayor parte de ellas, habla con muchas personas acerca de lo que ven y hacen, prueba varias cosas al mismo tiempo, inicia acciones que no sabe bien qué son para ver adónde conducen, habla para entender qué es lo que piensa, actúa para comprender qué es lo que quiere. Como resultado, el ambiente comienza a parecerle más ordenado.

Tal como es narrada en el párrafo anterior, la acción gerencial puede parecer loca. Sin embargo, es precisamente lo contrario, es acción para construir sentido. El sentido y el significado son indispensables para vivir, sea individual o colectivamente; pero no emana de los objetos sino que es producto de una acción trabajosa, a veces infinitamente placentera y otras muy dolorosa, pero nunca maquinales.

A medida que la gente actúa el caos se descompone entre lo que fluye y lo que es equívoco. La gente en las organizaciones trata de distribuir este caos en ítems, eventos y partes que luego son conectados, hilvanados con sus con-

Aun cuando las organizaciones parezcan muy sólidas, gran parte de sus creencias están basadas en pruebas no hechas. Muchas veces los actores llegan a acuerdos implícitos para evitar pruebas, construyendo explicaciones de por qué ciertas cosas no pueden hacerse, intentarse ni conversarse

secuencias, ordenados en serie y relacionadas. Es muy parecido a lo que ocurre al dibujar un mapa, solamente que en vez de unir lugares y paisajes aparentemente desconectados, se determinan tendencias y secuencias. No es una actividad puramente sensorial, porque al hacerlo se introducen en el ambiente cosas que no pasaron por los sentidos.

La acción individual es, así, guiada por las representaciones de la acción colectiva: qué harán los otros con lo que yo haga. De allí que, al narrar lo sucedido en una organización, la unidad de análisis no puede ser el individuo sino los vínculos entre los individuos y las representaciones que ellos tienen de esos vínculos. Lo que cada uno de ellos haga o deje de hacer estará mucho más relacionado con su representación del vínculo que los une —qué está permitido y qué no— que con lo que cada uno podría llegar a hacer en otra circunstancia.

Hay por lo tanto en la acción una representación no sólo de las posibilidades sino también de las limitaciones. Esta percepción de las limitaciones suele provenir más de una omisión o inhibición para actuar que de errores reales cometidos. Aunque sea difícil percibir las y aceptarlas, las limitaciones están más basadas en conclusiones que en acciones. No se basan tanto en la verificación de habilidades sino más bien en la omisión de esa verificación. Esas barreras, restricciones y prohibiciones, sean reales o ilusorias, se convierten luego en «cosas» permanentes del ambiente. Aun cuando las organizaciones parezcan muy sólidas, gran parte de sus creencias están basadas en pruebas no hechas. Muchas veces los actores llegan a acuerdos implícitos para evitar pruebas, construyendo explicaciones de por qué ciertas cosas no pueden hacerse, intentarse ni conversarse.

Es notable que tanta charla, construcción de consenso y aprendizaje de la experiencia de otros resulte muchas veces en ignorancia compartida. Como dice Weick, cada uno ve que el otro hace y evita ciertas cosas, piensa que esa evitación está motivada por peligros reales, por lo que tiende a hacer y a evitar cosas similares. «Los problemas que no se resuelven no se resuelven porque los gerentes prueban cambiar todo menos lo que ellos mismos hacen».

Weick compara la acción organizativa con una charada: un juego social en el cual una persona debe representar sin hablar, mímicamente, palabras, frases, refranes o títulos de

libros y películas para que otros adivinen lo que está diciendo. En la charada, la persona que actúa se da cuenta de lo que hizo solamente cuando los otros reaccionan: hace un soliloquio, la puntuación y el significado los ponen los otros. Una persona que hace una charada necesita actuar para entender qué significa lo que hace, igual que la gente en las organizaciones necesita actuar para entender lo que ha hecho.

La negociación de significados puede ser descrita como una actividad de poner entre paréntesis. Cuando se lee la transcripción literal de un discurso, sin puntos ni comas, se enfrenta la misma frustrante sensación de un empleado frente un flujo de hechos cuyo significado desconoce, sin señales que le puedan decir qué es importante y qué no lo es, cómo hay que leer lo que lee. Cuando uno selecciona algo para leer con más atención, lo saca de su contexto, y lo que está mirando es tanto parte de sí mismo, que por algo lo ha separado, como del objeto.

Aunque parezca que la realidad «nos salta a los ojos» o «nos golpea en la cara» la verdad es que esa distinción entre lo relevante y lo insignificante no pertenece al objeto sino a nosotros mismos. De allí que, al contrario del dicho «ver para creer», Weick insiste en que es necesario creer para ver. A diferencia de lo que ocurre con las computadoras, en los humanos la información ingresa por la memoria y lo que se ve, aunque parezca estar «allí afuera», tiene mucho que ver con historias, experiencias, conocimientos y creencias anteriores, que no necesariamente están sucediendo en ese momento sino que las hacemos volver a ocurrir en nuestra forma de percibir la realidad.

La lectura de la realidad y la forma de narrarla no sólo son efecto sino también causa de lo que sucede. Toda descripción de sentido es centrífuga: la idea es proyectada hacia afuera y luego redescubierta como si estuviera en el mundo. El descubrimiento fue, sin embargo, inventado antes por el descubridor. Entre acción, percepción y sentido existe una relación circular que recuerda a la profecía autocumplida.

Memoria, narraciones y acción colectiva

Comprendemos la organización mediante nuestra actuación y comprendemos nuestra actuación al hilvanarla en relatos. Los relatos, las historias, las sagas organizativas son la memoria de la organización.

Para una organización que necesita aprender, la memoria es vital. La forma en que esa memoria está distribuida, su exactitud y las condiciones en las cuales es tratada son características relevantes. La organización no será igual si esa memoria está en un equipo, en una red de equipos o en una sola persona. La memoria puede tener diferentes grados de exactitud, disponibilidad y comprensión, de acuerdo con la forma en que esté organizada. En consecuencia, no puede ser tratada independientemente de las relaciones entre los miembros de la organización.

La memoria organizativa, como toda memoria, no es un depósito de datos. Las memorias reorganizan la información, olvidan algunas cosas, recuerdan otras, magnifican y minimizan, resaltan y confunden. Toda memoria incluye criterios de selección de la información.

Una memoria infinita, que no seleccione, como ocurre en el cuento de Borges «Funes el memorioso», es un gigantesco embrollo donde nada tiene significado. Para Funes, con una memoria ilimitada, hasta las palabras perdían su significado. ¿Qué significa algo tan genérico como «árbol» para quien recuerda cada uno de los árboles que ha visto, cómo su aspecto cambia a lo largo de cada día, en cada mo-

mento, en cada época del año? Para entender qué es un árbol no solamente es necesario saber qué recordar, es menester también saber qué debe ser olvidado, y Funes «no sólo recordaba cada hoja de cada árbol, sino cada una de las veces que la había percibido o imaginado».

Saber qué olvidar y qué recordar es seleccionar. La selección es justamente la construcción de sentido y de significado. Muchas cosas ocurren en una organización, algunas racionales y otras no, algunas intencionales y otras aleatorias, algunas comprensibles y otras bizarras. De todo ese aconte-

Si se conociera mejor lo que guía la acción cuando ésta precede al pensamiento, podría entenderse mejor la gerencia o el liderazgo en organizaciones (o sociedades) donde nadie sabe lo que hace hasta que ve los resultados de lo que ha hecho

cer simultáneo y desatinado es necesario construir sentido para coordinar conductas con uno mismo y con los demás, y esto se hace solamente seleccionando y negociando significados.

La selección, la construcción de sentido, se ejerce sobre cosas que ya han sucedido y por eso es siempre retrospectiva. Los significados que permiten coordinar las conductas hacia el futuro se construyen mirando al pasado. Recordando el futuro se inventa un pasado. De allí que la memoria organizativa suela tomar la forma de historias, mapas causales que describen secuencias de tal manera que puedan ser repetidas. Repetir historias para mantener vínculos, recrear historias para construir posibilidades, de eso se trata.

El dilema de la acción organizativa es siempre qué acreditar y qué desacreditar de lo que la memoria dice. Prestarle demasiada atención a la memoria puede ser una tontería tan grande como no atender lo que la memoria dice. Las historias son los mapas de la organización y narrar historias es más que decir lo que sucedió, es negociar lo que sucedió, es construir sentido para seguir actuando. ■

REFERENCIAS

- Bateson, G. (1979): «Time is out of joint». *Mind and nature, a necessary unity*. Nueva York: Dutton.
- Borges, J. L. (1944): «Funes el memorioso». *Ficciones*. Buenos Aires: Emecé.
- Cohen, M. D. y J. G. March (1986): «Leadership and ambiguity». M. Peterson (editor): *ASHE reader on organization and governance in higher education*. Lexington: Gim Press.
- Garfinkel, H. (1972): *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Gore, E. (1996): *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.
- March, J. G. y J. P. Olsen (1975): «The uncertainty of the past: organizational learning under ambiguity». *European Journal of Political Research*. Vol. 3. No. 2.
- Simon, H. A. (1957): *Administrative behavior*. Segunda edición. Nueva York: Macmillan.
- Weick, K. E. (1982): *Psicología social del proceso de organización*. México: Fondo Educativo.
- Wenger, E. (1998): *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Nueva York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2000): «Communities of practice and social learning systems». *Organization Articles*. Vol. 7. No. 2.

Ernesto Gore | Director de la Maestría de Estudios Organizacionales de la Universidad de San Andrés (Buenos Aires, Argentina).