

TITULO: Organizaciones, lenguaje y capacitación

AUTOR: Ernesto Gore

E-MAIL: gore@udesa.edu.ar

El papel del lenguaje en las representaciones del mundo y en la acción ha sido ampliamente analizado y discutido (Austin, 1962; Searle, 1969; Harre, 1979; Harre y Gillett, 1994). A pesar de eso, no siempre ha sido suficientemente advertido el papel que juega en las organizaciones, no solamente como impulsor de acciones sino en la construcción misma del vínculo organizativo. Esto puede haberse debido en parte al predominio de concepciones que tienden a ver a la organización como una cosa, generalmente una máquina o un instrumento, antes que un sistema de vínculos (Morgan, 1986).

En tanto la organización comienza a ser distinguida como un sistema de acuerdos que coordinan conductas, y entre ellas emociones, humanas, se percibe su carácter lingüístico. La organización, como fenómeno social, se construye con palabras, a través de conversaciones (Bruner, Flores, 1994).

Se ha señalado persistentemente el papel de los fenómenos culturales en la construcción de la identidad organizativa (Schein, 1985, 1987). A pesar de eso no siempre ha habido suficiente comprensión sobre el hecho de que la cultura organizativa es una "historia", una narración compartida entre miembros de una colectividad, cuya pertenencia está íntimamente relacionada con la posibilidad de compartir esa historia (Tenkaski, R.V. y R. Boland, 1991; Elmes y Kasouf, 1995).

Esa historia suele implicar "lo que se da por sentado" en la organización, es decir, es en sí misma un fenómeno institucional que, como tal, se reproduce a sí mismo (Jepperson, 1991).

En un trabajo anterior (Gore, Dunlap, 1988) hemos sostenido que las organizaciones no son contextos neutros al aprendizaje. Sostendremos aquí que las organizaciones son ambientes semánticos capaces de resignificar mensajes y que la capacitación, en cuanto intento de modificar organizaciones, vínculos, acuerdos tácitos o explícitos, implica un rediseño de las historias que informan su quehacer. Este rediseño implica cierto tipo de aprendizajes y es en sí mismo un proceso de des-institucionalización e institucionalización.

La organización como ambiente semántico

Dijimos arriba que la organización no es un contexto neutro al aprendizaje y sí uno que resignifica los mensajes que en ella se emiten. Esto refiere al concepto de ambiente semántico que fuera desarrollado por Neil Postman (1976)

Para saber qué es lo que alguien ha dicho no alcanza con conocer su contenido o la calidad de su contenido. Es necesario entender el ambiente semántico en el cual se habla.

Teorías tradicionales de la comunicación, tienden a concebirla como una materia discreta y cuantificable que se mueve del emisor al receptor y luego vuelve. Según Postman, la comunicación no es necesariamente algo que la gente produzca, es una situación en la cual se participa "de una forma similar a la que una planta participa en lo que llamamos su crecimiento " (1976, p.8). Ésta no crece por hacer algo en especial, sino que el crecimiento es la consecuencia de una compleja serie de transacciones entre diversos elementos físicos y químicos.

De la misma manera, para que haya comunicación no alcanza con que haya mensajes, debe haber una situación ordenada dentro de la cual los mensajes tengan sentido. La charla tiene sentido, o carece de él, no en función de las palabras que las personas usen sino de su reconocimiento del ambiente semántico en el cual son emitidas, de la relación entre sus distinciones y la totalidad de la situación dentro de la cual se encuentran.

En consecuencia, un ambiente semántico es una estructura social en la cual la gente quiere hacer algo, para lo cual produce transacciones importantes para ellos. Cada organización y cada subgrupo relevante de una organización, constituye un ambiente semántico que da sentido y valor a las transacciones que se establecen en su marco.

El primer problema comunicacional es reconocer ese contexto dentro del cual la conversación podrá tener sentido o carecer de él. Postman caracteriza como charla loca o charla tonta a aquellas que, con o sin intención, no capturan el ambiente semántico en el cual se desarrollan.

Llama charla tonta es aquella que no sabe en qué contexto se encuentra y charla loca a la que manipula o subvierte los propósitos del contexto para manipularlo.

Así, la expresión "confieso que he pecado", para reconocer un error, puede tener sentido en un contexto confesional y ser tonta en un ambiente laboral. Tratar al jefe de "señor" y repetir sus órdenes en voz alta para demostrar que han sido comprendidas, puede tener sentido en algunos ambientes semánticos y ser tonto en otros. Por otra parte, convertir un contexto económico o laboral en un contexto religioso, puede ser una charla loca si lo que se propone es manipular una situación para obtener formas de sumisión y obediencia que no podrían lograrse de otra manera.

La diferenciación entre distintos sistemas sociales, contextos o ambientes semánticos (que en este caso son lo mismo) es codificada, preservada y hecha visible a través del lenguaje. Cuando el lenguaje se vuelve indiferenciado, las situaciones humanas se desintegran. La utilización corriente del lenguaje para la construcción de situaciones fue un problema abordado por la etnometodología, término acuñado por Harold Garfinkel (1967).

La etnometodología distingue dos rasgos observables del lenguaje, su indización (indexicality) y su reflexividad. La palabra indización es utilizada para referirse al hecho de que el significado del lenguaje depende del contexto y la reflexividad para señalar que el contexto es construido a través del significado del lenguaje.

Cada palabra puede asumir diversos significados y su sentido exacto depende del contexto el cual, a su vez, puede ser definido solamente por el significado de las palabras. Cualquier expresión (v.g. ¿lo hiciste ya?) puede asumir diferentes significados según el contexto en que sea emitida (indización). Sin embargo, el contexto tampoco es una solución simple ya que su significado depende de la reflexividad de las palabras, del significado de lo que en él se diga (Heyman, 1994).

En otras palabras, el contexto no existe como marco claro y unívoco para el significado de las palabras porque los elementos que constituyen un contexto

son en sí mismos ambiguos. El significado depende de nuestra interpretación del contexto que es en si mismo, una interpretación (Postman, pag.10).

Revisemos los constituyentes del contexto para Postman, i) los propósitos, ii) las relaciones iii) el contenido y iv) la charla particular realmente utilizada en esa situación.

i) los propósitos de una situación guían en gran medida la conducta. Una reunión de trabajo, una entrevista de evaluación de desempeño, una convención de ventas, una charla entre amigos, indican propósitos diferentes que pueden definir también contextos de conversación distintos. Así, terminar una reunión sin que queden claros los acuerdos logrados puede ser razonable en una charla de amigos pero no en una entrevista de ventas o de evaluación de desempeño.

Los propósitos del contexto pueden ayudar a definir la calidad de la comunicación, pero nunca en forma unívoca, ya que ellos mismos son materia de interpretación.

Postman describe conflictos posibles, originados por diferentes propósitos en un mismo contexto, diferencias entre los propósitos de la situación y los de los individuos, distintas percepciones de un mismo contexto, diferencias entre los propósitos declarados y los reales o contradicciones entre los propósitos del sistema y los de una situación.

En el primer caso, cada ambiente semántico no está constituido alrededor de un solo propósito sino de varios. La calidad del lenguaje depende del propósito, o los propósitos de ese lenguaje. El lenguaje despersonalizado de la ciencia puede ser el más adecuado para ese contexto y el menos apto para un contexto familiar.

En segundo lugar, los propósitos de una situación no son necesariamente los de los individuos que la conforman. El ambiente semántico es algo que se da

por sentado y no pertenece exclusivamente a los individuos que lo conforman, en muchos casos les preexiste y les impone conductas.

Culturas organizativas, climas, scripts, schemas (Abelson, 1976; Fiske, 1982), o instituciones marcan conductas que las personas deben seguir más allá de sus propósitos personales. Por ejemplo, dos personas pueden saludarse cordialmente y comenzar a conversar sobre sus respectivas familias en un contexto laboral, a pesar de no soportarse o más aún, precisamente, porque no se soportan. La conducta de una persona en una situación tiene reglas institucionalmente fijadas que muy rara vez son desafiadas, en parte porque desafiarlas sería desconocer el contexto semántico, los propósitos del contexto, en el cual la comunicación se desenvuelve.

Tercero, es posible que diferentes personas tengan distintas percepciones de un mismo ambiente semántico. Para alguien una reunión de trabajo debe ser un ámbito para ventilar y resolver diferencias, mientras que para otro puede ser un contexto de conciliación y acuerdo al cual es de muy mal gusto llevar discordias que deberían ser dirimidas más bien en forma personal. A veces estas diferencias de percepción no son estrictamente personales y se convierten en parte de la cultura de una organización, lo que lleva a que lo adecuado en una organización resulte desubicado en otra.

En algunos casos hay conflicto entre los propósitos supuestos de una situación y los reales. No siempre se trabaja con el propósito para el que se cree hacerlo. Una persona puede estar trabajando, a su entender, para darle autonomía a sus empleados, mientras que un observador externo puede verlo haciendo lo contrario todo el tiempo. Una organización puede declarar que trabaja para satisfacer, en primer lugar, a sus clientes, mientras que un observador percibiría que las prioridades tienen otro orden real y que los intereses de los clientes son atendidos solamente cuando no se contraponen con los de los ejecutivos y los accionistas. Es importante señalar que esta diferencia de prioridades puede no deberse a hipocresía sino a falta de conciencia de los verdaderos propósitos.

A veces el conflicto surge entre diferentes niveles de análisis. Alguien puede decir que ya que el propósito de la empresa es ganar dinero, no está mal vender artículos de mala calidad. Otro puede defender la calidad total en términos de rentabilidad. En muchos casos, solamente los hechos pueden demostrar qué lectura del contexto es más adecuada, pero en la mayor parte de los casos, el contexto en sí mismo (corto o largo plazo, en el ejemplo anterior) debe ser acordado.

Por último, en algunos casos hay contradicciones entre los propósitos generales del contexto y los particulares de la situación. Tomemos el caso de un hospital público cuya capacidad de atención está superada por la demanda de los pacientes. Deciden poner requisitos burocráticos, tales como certificado de domicilio o documentación completa para solicitar turno. Estos requisitos, que violentan los propósitos del servicio, les parecen razonables a los actores ya que de otra manera la cantidad de gente a atender superaría el espacio

físico y el tiempo profesional disponible. Las necesidades intrínsecas de funcionamiento compiten aquí con los propósitos extrínsecos del servicio.

Debe notarse en el planteo de Postman que él no coloca los problemas de en un plano meramente técnico. Los propósitos de los individuos, lo que se da por sentado de la situación, la forma en que la situación es interpretada por los actores, son constituyentes de los conflictos en cuanto crean el trasfondo comunicacional dentro del cual los mensajes son interpretados (Flores, 1994).

ii) En tanto no existe algo así como una situación humana inestructurada,

cada ambiente semántico tiene sus propias reglas que pueden concernir a las relaciones personales en sí mismas o a su contenido.

Postman define a las relaciones como las reglas que definen el contexto emocional de un ambiente semántico, "el contenedor en el cual el contenido de nuestra conversación es presentado" (Postman 1975, pág.38).

Ciertos aspectos emocionales, tales como el tono (atmósfera, ambiente, textura) y actitudes (entonación, formas de dirigirse, gestos no verbales, pausas, emisiones verbales, etc.) permiten entender cómo se relaciona la gente en un ambiente aún sin saber exactamente qué están diciendo.

Coincidentemente, Gregory Bateson (1972) y Paul Watzlawick (1985) han señalado que el lenguaje cumple, además de funciones referenciales, relacionadas con contenidos concretos, funciones conativas, esto es referidas al vínculo entre los interlocutores. Ambas funciones se dan siempre en el lenguaje, aunque es común que las referenciales usen canales digitales (v.g. palabras) y las conativas canales analógicos (v.g. gestos, tono de voz, modos, etc.)

Típicamente, las funciones conativas resignifican a las digitales. Así por ejemplo una pregunta simple, como la que mencionábamos arriba (¿lo hiciste ya?) puede tener significados absolutamente distintos según quién lo pregunte, cómo lo pregunte y en qué momento lo haga.

Debe notarse que estas funciones conativas, en tanto funcionan como marco interpretativo de los otros mensajes, no suelen ser verbalizadas ellas mismas y se vuelven difíciles de percibir conscientemente; en consecuencia, no son fáciles de ser puestas en discusión, cumpliendo un papel significativo en la formación de actitudes.

Las actitudes suelen aprenderse de manera informal; por lo común las verbalizaciones acerca de las actitudes correctas, independientemente de su importancia, son escasas en el mundo adulto. Los modales, actitudes, suelen ser respuestas a preguntas políticas referentes acerca de la estructura social y de la importancia que para cada uno tiene integrarse a ella. En general los actores se incluyen o se excluyen de una estructura haciendo coincidir, o no, sus actitudes con la atmósfera. En cada contexto hay un cierto "orden" tácito que establece quién habla de qué, cuándo y cómo. En cada contexto hay

indicadores intangibles sobre la estructura de roles de la situación. En este campo, a pesar de no haber pautas explícitas, las transgresiones son serias.

Por lo general, desafiar la estructura de roles de una situación, significa desafiar alguna institución, modificar el statu-quo y suele ser interpretado más que como un desafío a la autoridad, como un desafío a la racionalidad de los involucrados. Un ejemplo imaginario: el presidente de una empresa le pide un llamado telefónico a su secretaria, como ésta ya ha intentado comunicarse muchas veces sin que le respondan el llamado, dice en voz alta, frente a su jefe y al directorio reunido, que le parece ilógico volver a intentarlo, porque esa gente no está interesada en hablar con el presidente, para agregar luego que si hay dudas acerca lo que ella dice, que el directorio vote sobre qué hacer.

La actitud de la secretaria, su tono, no ha sido inadecuado, tampoco ha actuado de mala fe ni ha faltado el respeto, por cuanto ha propuesto algo que ella cree mejor para todos. Desde cierta perspectiva (v.g. la de un extranjero que no conozca los rituales organizativos) lo que dice no es ilógico ni irracional. Sin embargo lo que ha hecho es percibido como absolutamente ilógico e irracional y se lo juzga como un error muy grave, no ha reconocido la estructura de roles de la situación, ha desafiado una institución.

Postman hace notar que es más fácil cambiar el contenido de una situación que su estructura de roles. Es común que en contextos políticos, frente a grandes cambios de contenido, la estructura (generalmente autoritaria) de las relaciones no se modifique demasiado. Algo parecido ocurre en organizaciones donde grandes procesos de cambio no parecen alterar esencialmente la forma de relación entre los actores. El carácter conservador de los ambientes semánticos en relación a la estructura de roles, vuelve las situaciones predecibles aunque en muchos casos lleva a que la mayor parte de los individuos, por no desafiar la estructura de una situación, realice en ciertos contextos acciones que de otra manera probablemente nunca llevaría a cabo.

iii) Cada ambiente semántico tiene su propio vocabulario técnico. Estas palabras técnicas son más importantes de lo que se suele creer. En gran medida no sólo se refieren al objeto, sino que son el objeto. En palabras de Postman: "si no hay con qué hablar, no hay de qué hablar" (pág. 54).

Lo que Postman enfatiza en las palabras técnicas, sucede en realidad con todas ellas. Ya Wittgenstein (1958) había hecho notar el carácter generativo del lenguaje, es decir (a riesgo de sobresimplificar) que las palabras no son sólo el vehículo del pensamiento sino también su conductor.

El lenguaje suele ser visto como un mero vehículo que nos permite describir lo que percibimos afuera o lo que pensamos o sentimos interiormente. Sin embargo, sus funciones no son solamente pasivas y descriptivas, el lenguaje hace que sucedan cosas, modelando el futuro y la identidad de los hablantes (Austin, 1962; Searle, 1969; Echeverría, 1994).

Esto es particularmente importante porque discutir qué palabras utilizamos para describir un evento no es "simplemente" entrar en problemas semánticos, de lo que se trata es de controlar las percepciones y las respuestas de los demás.

El vocabulario de cualquier ambiente semántico define la realidad con la que el ambiente estará relacionado. Se dice que cuando el diario La Prensa, de Buenos Aires, a principio de siglo, se oponía al box como deporte, ubicó una noticia de este ámbito en la página de temas policiales, bajo el título "Dos hombres se tomaron a golpes de puño por dinero". La elección de las palabras definía, como en todos los casos, el contexto dentro del cual el tema debe discutirse.

Otro aspecto importante del contenido en la semántica ambiental, se relaciona con las metáforas. La metáfora es generalmente definida como una figura retórica por la cual se transporta el sentido de una palabra a otra. Según Ortony (1979), todos nuestros sistemas conceptuales son fundamentalmente metafóricos. Lakoff y Johnson ejemplifican este punto usando la metáfora discusión es guerra.

Tu posición es indefendible. El atacó cada punto débil de mi argumento. Sus críticas iban justo al objetivo. Demolí sus argumentos. Nunca gané una discusión con él (Lakoff y Johnson, 1980)

El lenguaje utilizado para examinar la discusión no es poético ni retórico, es literal. Los autores afirman, "hablamos de la discusión de esa manera porque así la concebimos, y actuamos del modo en que la concebimos" (1980,pp. 4-5)

El uso que hacemos de las metáforas no solamente influye en el modo como pensamos, también puede impedir que alcancemos conceptualizaciones más amplias o diferentes de otras realidades, es decir, como todo lenguaje tiene carácter generativo.

Eckstein (1986) usa el ejemplo del funcionamiento del corazón humano como una muestra de cómo nuestra posibilidad de pensar el funcionamiento el corazón se vio limitada por la falta de metáforas adecuadas. Galeno y Vesalio describieron mucho de lo que actualmente sabemos sobre el sistema circulatorio en los siglos I y XVI. Sin embargo, no fue hasta el siglo XVII en que Harvey pudo explicar el corazón como una "bomba" del sistema circulatorio. Esta noción, con algunas elaboraciones, es válida aún hoy en día. Harvey no agregó muchas más pruebas al conocimiento empírico recogido primero por Galeno y por Vesalio. Fue necesaria la creación y la difusión de máquinas basadas en bombas y sistemas de bombeo; que los equipos de minería, las fuentes públicas y los equipos de los bomberos se convirtieran en una escena familiar en las ciudades, para que fuera posible que la bomba pudiera ser pensada y aceptada como una metáfora satisfactoria para explicar el funcionamiento del corazón humano. (1986,pp 173-174)

Las metáforas son útiles para describir fenómenos complejos e intrigantes porque nos permiten transmitir una configuración total, -"pattern" o "gestalt" - de

rasgos y relaciones conocidas a un fenómeno que es menos conocido. Son particularmente útiles en la descripción de ideas, conceptos y otros fenómenos que no pueden ser enteramente descriptos en su propia objetividad física.

Las metáforas no sólo muestran cómo pensamos en relación con un problema en forma general, también guían nuestros intentos de comprender aspectos particulares del mismo. Schön, por ejemplo, ha mostrado cómo la forma en que distintos problemas de vivienda urbana son descriptos a través de metáforas anticipa ya una solución. Cuando las barriadas pobres de una ciudad son descriptas como "villas de emergencia" o más aún como "zonas enfermas", nosotros ya sabemos que las "emergencias" y las "enfermedades" deben ser curadas, y los edificios o casillas en esa situación, destruidos. Esta es una metáfora de enfermedad y cura. Por otro lado, cuando la villa o la barriada son descriptas como "comunidades naturales", "comunidad folk" o "aldea urbana" ya sabemos que éstas son cosas valiosas que deben ser protegidas de cualquiera que las amenace (Schön, 1979)."

Otro aspecto que gobierna el contenido de los ambientes semánticos se relaciona con el tipo de oraciones que se utilizan. En general, en ciencia esperamos oraciones descriptivas, explicativas y predictivas. En religión, como en publicidad, las oraciones suelen ser prescriptivas y evaluativas.

Si bien la realidad muestra una enorme diversidad y combinación de diferentes tipos de oraciones en todos los ámbitos, ciertos predomios tienden a configurar "estilos" que actúan como hacedores de contexto (Bateson, 1972).

La organización como red de conversaciones

Si bien metafóricamente puede ser útil decir que una organización tiene más o menos comunicación, o que dentro de cierta organización, la comunicación es de tal o cual manera, no debe perderse de vista que lo que esas metáforas ocultan es que las organizaciones no son cosas, dentro de las cuales se producen comunicaciones sino que son en sí mismos fenómenos comunicacionales que además actúan como ambientes semánticos. Luego, puede afirmarse que una organización no tiene comunicación, sino que es comunicación en sí misma.

Este postulado teórico tiene importantes consecuencias prácticas.

Cuando uno dice, por ejemplo, que YPF cumple 70 años ¿qué es lo que está diciendo?. Una organización es tecnología, accionistas, dinero, ideas, cosas, gente, mercado, productos... ¿hay algo de todo eso en común con lo que era YPF hace 70 años?. ¿Qué es lo que cumple 70 años entonces?.

Tal vez la afirmación "YPF cumple 70 años" simplemente no tenga sentido. En ese caso muy pocas afirmaciones en relación a organizaciones lo tendrían.

Sin embargo, si la organización no es una cosa sino un sistema de acuerdos y supuestos entre personas, no importa la forma que ellos tomen, una organización es siempre una historia de conversaciones y compromisos derivados de esas conversaciones. Una organización es una red de compromisos que pueden tomar distintas formas, traducándose en contratos, estatutos, organigramas, métodos y procedimientos o simplemente hábitos arraigados, usos, costumbres y maneras de hacer las cosas.

De lo anterior surge que donde no hubo conversaciones no hay organización. Una organización es precisamente una coordinación de acciones entre personas y si no hay conversación, o historia de conversaciones, no hay coordinación posible.

Nótese del párrafo anterior que por más que suele decirse que las organizaciones se hacen actuando y no conversando, esta contraposición de conceptos no tiene demasiado sentido. Conversar, en tanto coordinación de conductas, suele ser un requisito de la acción. Aún en la acción puramente individual, cada uno de nosotros mantiene diálogos internos que suelen ser internalizaciones de diálogos mantenidos con otras personas. En cualquier caso, la mayor parte de nuestras acciones, aún las no deliberadas, se relacionan directamente con un mensaje

Un ejemplo: la empresa AAB es un fuerte exportador de productos alimenticios elaborados. Se encuentra ahora con que muchos de sus mercados tradicionales le piden ciertos estándares de calidad. En la empresa "calidad" o "estándares de calidad" nunca fue un tema. Luego, la empresa no está organizada para la calidad.

Podría ser el caso de que los cinco directivos de AAB hablen frecuentemente de calidad entre ellos, pero que un nivel más abajo nadie sepa de qué están hablando cuando dicen "ISO 9000". En ese caso, la cúpula podrá estar organizada, pero no ha sido capaz de organizar al resto de la gente. Para hacerlo, necesitarían dar información, hacer promesas, pedir cosas a cambio, hacer declaraciones de propósitos y toda una serie de actos verbales que hasta ahora no se han dado. Si logran los compromisos necesarios, puede ser que esa empresa llegue a alcanzar estándares de calidad.

No toda conversación se convierte necesariamente en hechos. Es posible que en una organización se apele frecuentemente a la importancia de atender al cliente y no se lo haga (hablar sin generar compromisos recíprocos para coordinar acciones), en ese caso estaremos frente a una organización preparada para hablar bien sobre el cliente pero no para atenderlo.

La organización es lo que su comunicación sea porque la organización misma es un fenómeno comunicacional. Hay, como dijimos arriba, una segunda faceta en esta observación de la organización como fenómeno comunicacional. La organización es un contexto que resignifica, le da un nuevo significado, a los mensajes que en ella se emiten.

Las palabras no significan exactamente lo mismo dentro o fuera de una organización y esa diferencia es mucho del valor agregado (o restado) por la organización.

Hay organizaciones donde es compartido que cuando se dice una cosa debe entenderse otra. Cuando el jefe dice "estoy satisfecho con su crítica constructiva, porque nos aporta nuevas ideas, aquí todos sabemos que podemos estar equivocados", en algunos lugares significa eso mismo; en otros debe traducirse como "me di cuenta que me criticó, lo acepto una vez, pero no lo haré dos". Entender la diferencia entre ambos mensajes es, precisamente, pertenecer a la organización.

La organización como ambiente semántico no se limita a las palabras que en ella se emiten. Las oficinas, sus paredes, sus alfombras (o la falta de ellos) dicen qué tan importante es para la organización lo que afirme esa persona sobre cierto asunto.

Hay organizaciones donde no se puede hablar de ciertos temas, donde ciertas cosas pueden decirse y otras no, pequeñas claves, inaccesibles para un no iniciado, que resignifican todo lo que se dice.

Podemos imaginar, por ejemplo, una organización donde el mensaje es "un buen empleado es el que corre de un lado para otro"; en esta organización será inútil hacer largos memos explicando procedimientos, sólo los malos empleados los leerían. Los buenos empleados nunca se enterarán de su contenido porque están corriendo de un lado para el otro y no tienen tiempo de leer los memos.

Si debido a cambios en la tecnología, en el mercado, o cualquier otra cosa, llega a ser necesario, en la organización de nuestro ejemplo, que la gente lea mucho y bien, hará falta conversar sobre la propensión a correr y su supuesta relación con la efectividad y los premios. Para introducir el nuevo mensaje será necesario conversar sobre el anterior.

A veces esto se vuelve difícil porque el jefe dice "yo nunca dije ni nunca creí que el mejor empleado fuera el que corre por toda la oficina". Es posible. Tal vez ese mensaje haya sido instalado por el fundador de la empresa que murió hace décadas, en cierto sentido puede afirmarse que no importa. El mensaje ahora pertenece a la cultura organizativa y solamente puede removerse hablando sobre él y coordinando conductas para removerlo.

Cambiar la cultura organizativa es cambiar la historia que da transfondo a las conversaciones. La historia que resignifica los mensajes que se emiten en esa organización.

Este concepto, remite al problema de los niveles de comunicación. Esto es, que el cambio organizativo o institucional implica necesariamente una metacomunicación o una comunicación sobre la comunicación.

La organización como ambiente semántico y la capacitación

Tal como hemos visto hablar de organizaciones es hablar de lo que se habla, de conversaciones y de acuerdos sobre conversaciones. ¿Qué le agrega o le quita a la capacitación esta visión de la organización entendida como estructura lingüística?

En primer lugar nos recuerda que la organización no es neutra al aprendizaje. Es una enseñanza. Una historia.

En segundo lugar que hay varios niveles de aprendizaje, el *double loop learning* (Argyris y Schön, 1978) es siempre una conversación sobre los supuestos de nuestras conversaciones. La capacitación debe permitir visiones mas amplias. Debe permitir revisar la organización como ambiente semántico.

Cuando esto no ocurre la capacitación solamente permite contar la vieja historia con otras palabras.

En tercer lugar las modificaciones en el statu quo a través del aprendizaje implican complejos procesos de institucionalización y des-institucionalización que superan los ámbitos de las decisiones individuales de los actores para requerir formas de acción colectiva. La capacitación puede ser un ámbito para esa coordinación de conductas.

La capacitación tiene que ver con cambiar regulaciones, normas y supuestos.

Desde el punto de vista regulativo, se trata de entender en qué forma las organizaciones restringen y regularizan la conducta a través de normas e incentivos y sanciones. En muchos casos, las conductas que se intentan cambiar a través de la capacitación, son conductas que han sido, y en muchos casos siguen siendo, incentivadas por la organización misma.

Muchas de estas normas son prescriptivas y han resultado, en diferentes grados, internalizadas por los individuos, lo que constituye el aspecto normativo de las instituciones. En tanto la capacitación se propone modificar quehaceres y formas de relación entre los actores, también se refiere a roles y valores internalizados.

Finalmente, está la dimensión cognitiva, que media entre el mundo de estímulos externos y las respuestas de cada uno. Esta dimensión involucra la creación de categorías y tipificaciones por las cuales experiencias únicas, concretas y subjetivas son subsumidas bajo órdenes generales de significados que se vuelven tanto objetivamente como subjetivamente reales. Toda capacitación destinada a modificar contextos complejos de roles, implica en algún momento, la revisión de modelos mentales, scripts y supuestos muy arraigados sobre la realidad.

En otras palabras, la capacitación no modifica "procesos", como podría modificar componentes de una máquina. Se relaciona con instituciones que, como tales, están ligadas a las formas de vinculación, a los roles internalizados y a preconceptos tácitos de cada uno de los involucrados.

Hemos dicho también que si bien un aprendizaje puede ser, desde el punto de vista teórico, simplemente la mera adquisición de una habilidad o un hábito individual, rara vez un aprendizaje para el trabajo se restringe a eso. Por lo general, cualquier aprendizaje significativo implica la coordinación de conductas con otros. Esta coordinación de conductas requiere necesariamente revisar regulaciones, normas y preconceptos organizativos. Esto es un cambio institucional.

Para entender cómo un aprendizaje se convierte en acción, en aprendizaje organizacional, es necesario preguntarse qué cosas hacen a la persistencia y al cambio institucional.

La capacitación implica poner en debate el carácter semántico de la organización, en tanto éste enmarca, puntúa y da carácter y sentido a la corriente de experiencia que los individuos viven dentro de las organizaciones.

Desde una perspectiva de la capacitación desarrollada como un proceso de cambio institucional, la organización es un metamensaje que resignifica los mensajes explícitos. De la misma manera que hablamos de varios niveles de aprendizaje podemos hablar de niveles de comunicación, donde los mensajes verbales explícitos son resignificados por la estructura y la cultura organizativa.

En consecuencia, la instalación o la modificación de una práctica organizativa implicará trabajar no solamente en el desarrollo de nuevas habilidades específicas sino también en relación a los contextos que mantienen y alimentan a esas prácticas. Esto implica necesariamente poner los contextos en discusión.

En otros términos, una capacitación operable no solamente debe brindar habilidades sino también especificar los contextos en los que esas habilidades pueden ser puestas en práctica y poner en discusión los bloqueos institucionales, regulativos, normativos o cognitivos que es necesario abordar para poner el conocimiento en acción.

Si uno mira la capacitación desde esta perspectiva, lo que se descubre es que el trabajo en aula es apenas una parte del proceso de capacitación. Un cambio institucional siempre requiere muchos más actores que los participantes y el instructor de un curso,

Limitar la tarea de la capacitación al aula parece el resabio de supuestos cognitivos originados en la institución escolar y trasladados al campo de la organización.

Referencias bibliográficas

1976	Abelson, Robert	Script Processing in Attitude Formation and Decision Making. En <i>Cognition and Social Behavior</i> , ed. J.S. Carroll y J.W. Payne, 33-45.
------	------------------------	--

1978	Argyris, Chris y Donald Schön	Hillsdale, N.J.: Erlbaum. Organizational Learning, A Theory of Action Approach. Reading, MA: Addison Wesley.
1962	Austin, J.L.	<i>How to Do Things With Words</i> . Oxford: Clarendon Press. Ed. castellana con prólogo de G.R. Carrió y E.A. Ravossi; Buenos Aires: Paidós, 1982.
1972	Bateson, Gregory	<i>Steps to an Ecology of Mind</i> . New York: Ballantine Books.
1994	Echeverría, Rafael	<i>Ontología del Lenguaje</i> . Santiago de Chile: Dolmen.
1986	Eckstein, M.A.	The Comparative Mind. In <i>New Approaches to Comparative Education</i> . P.G. Altbach and G.P. Kelly, editors. Reprinted from <i>Comparative Education Review</i> , v. 27, no 3, 1983. Chicago: The University of Chicago Press.
1995	Elmes, Michael B. y Chickery J. Kasouf	Knowledge Workers and Organizational Learning, Narratives from Biotechnology. <i>Management Learning</i> Vol.26, Num.4: 404-422.
1982	Fiske, Susan T.	Schema-Triggered Affect: Applications to Social Perception. En <i>Affect and Cognition: The 17th Annual Carnegie Symposium on Cognition</i> , ed. M.S. Clarke y S.T. Fiske, 55-78. Hillsdale.: JAI Press.
1986	Fiske, Susan T. y Mark Pavelcak	Category Based versus Piece-meal Based Affective Responses: Developments in Schema-Triggered
1994	Flores, Fernando	<i>Creando Organizaciones para el Futuro</i> . Santiago de Chile: Dolmen.
1967	Garfinkel, Harold	<i>Studies of Ethnomethodology</i> . Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
1988	Gore, Ernesto, Diane Dunlap	Aprendizaje y Organización; una lectura educativa de teorías de la organización. Buenos Aires: Tesis.
1979	Harre, R.	<i>Social Being</i> . Oxford: Blackwell.
1994	Harre, R. y G. Gillett	<i>The Discursive Mind</i> . London: Sage.
1994	Heyman, Richard	Why didn't you say that in the first place? How to be Understood at Work. San Francisco: Jossey Bass.
1991	Jepperson, Ronald L.	Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. En <i>New Institutionalism and Institutional Analysis</i> , W. Powell y P. J. Di Maggio, eds. Chicago: The University of Chicago Press.
1980	Lakoff, G. Y M. Johnson	<i>Metaphors We Live By</i> . Chicago. The University of Chicago Press, 1980.
1986	Morgan, Gareth	Images of Organization, Beverly Hills, CA: Sage.
1979	Ortony, A. (comp.)	<i>Metaphor and Thought</i> . Cambridge, Inglaterra. Cambridge University Press.
1976	Postman, Neil et al.	<i>Crazy Talk, Stupid Talk</i> . New York: Delacorte Press.

1985	Schein, E.H.	<i>Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View.</i> San Francisco Jossey Bass.
1987	Schein, E.H.	<i>Process Consultation.</i> Reading,MA:Addison Wesley.
1979	Schön, Donald	Generative Metaphor, en A. Ortony (ed.) <i>Metaphor and Thought.</i> Cambridge, Inglaterra. Cambridge University Press.
1969	Searle, John R	<i>Speech Acts: An Essay in the Philosophy of Language.</i> Cambridge, UK.:Cambridge University Press
1989	Tenkaski, R.V. y R. Boland	Locating Meaning Making in Organizational Learning: The Narrative Basis of Cognition, en Pasmore y Woodman, eds. <i>Research in Organizational Change</i> (Vol.7).
1985	Watzlawick, Paul	<i>Teoría de la Comunicación Humana.</i> Barcelona:Herder.