

La organización como construcción social

Isabel Capel

P07/80054/00046

Índice

Introducción	5
Objetivos	7
1. La organización como construcción social	9
1.1. Cómo hemos llegado al concepto actual de organización	9
1.1.1. Configurando el escenario: entre continuidades y rupturas	9
1.2. Qué es pensable y qué no lo es en el entorno organizacional	13
1.3. Visiones de la organización como constructo social	17
Bibliografía	22

Introducción

Os invitamos a realizar un acercamiento a la "organización" desde la práctica, la emoción y el pensamiento creativo. Para esto, hemos diseñado un módulo en el que tendréis que experimentar mediante las actividades que os proponemos y pensar a partir de los textos que os facilitamos.

Nuestro objetivo es que entendáis e interioricéis la "organización" desde la complejidad y, sobre todo, que seáis conscientes del papel que desempeñamos cada uno de nosotros.

Os proponemos un recorrido que tenga en cuenta las voces que han ido construyendo el concepto de "organización" y que os permita visualizar las implicaciones que de esto se derivan. Por este motivo, creemos que es conveniente:

- Plasmar una panorámica que permita mostrar la configuración de las formas de pensar y actuar, que se han ido generando en el escenario organizativo.
- Trabajar con una visión global que permita, posteriormente, realizar un acercamiento y un análisis comprensible de las prácticas cotidianas en este entorno.

La manera de entender estas prácticas ha de visionarse desde la configuración de las mismas; mostrando el lenguaje que se ha ido gestando y que ha ido nutriendo unas maneras concretas de entender la organización.

Las lógicas inherentes al entorno socioorganizacional no son fortuitas ni momentáneas, son consustanciales a la manera de entender los modos de interacción social.

Estas lógicas se han ido sedimentando a través del tiempo, y han dado forma a lo que se ha identificado como organización. Han ido configurando *lo pensable* y *lo no pensable*, *lo decible* y *lo no decible*, e impregnando nuestros quehaceres cotidianos y dando sentido a aquello que sentimos, pensamos y argumentamos.

Os proponemos que nos acompañéis en el recorrido que vamos a iniciar y que seáis vosotros los que lleguéis a las conclusiones más interesantes. Disfrutad.

Actividad

Lo que pretendemos con esta actividad es que, al final de la misma, seáis capaces de dar respuesta a diferentes porqués de las prácticas organizacionales.

La actividad que os proponemos se estructura en cinco apartados. Para realizar los tres primeros tenéis que explorar vuestro entorno más inmediato y os debéis dejar llevar por

el sentido común. Para los dos últimos apartados, contaréis con un marco conceptual que os ayudará a plantear vuestras conclusiones.

Un pequeño consejo: aquellos que sufráis por tener que experimentar primero para luego conceptualizar, tomadlo con calma, os tenéis que "sentar y disfrutar", que todo llega.

Objetivos

1. Entender e interiorizar a la organización desde un enfoque global, complejo e histórico (general).
2. Comprender cómo se ha ido configurando el escenario organizativo desde una perspectiva sociohistórica.
3. Experimentar cómo lo pensable y lo no pensable en la organización impregna nuestra vida cotidiana.
4. Entender que la persona es parte activa en esta construcción y que, por lo tanto, tiene un rol activo.

1. La organización como construcción social

1.1. Cómo hemos llegado al concepto actual de organización

1.1.1. Configurando el escenario: entre continuidades y rupturas

El término *organización* se ha configurado como una manera de entender la interacción social basada en modos de funcionamiento racionalizado¹, que tienden a conseguir un resultado concreto. En este sentido, los principios de **eficacia** y **efectividad** se han convertido en claves para la gestión.

⁽¹⁾ **funcionamiento racionalizado** m Manera de pensar y de actuar que tiende a considerar un determinado criterio como cosa universal, inmutable y sin conexión con el ámbito emocional.

Actividad

Ya ha llegado el momento de que a los que os gusta trabajar con marcos conceptuales para realizar vuestros análisis también disfrutéis. A continuación os proponemos lo siguiente:

- Leed los núcleos de conocimiento del módulo 1: "La organización como constructo social". Con esto realizaréis un recorrido por la construcción histórica del concepto organización y tendréis más elementos para entender los porqués de las prácticas actuales.
- En este módulo incorporamos diferentes perspectivas (racionalista, estructuralista/mecanicista, jerárquica, humanista, basada en beneficios, competitividad por mercado) que os pueden ser de utilidad para comparar la agrupación que habéis realizado en el apartado anterior:
 - ¿Cambiáis o mantenéis vuestras agrupaciones teniendo en cuenta la nueva información que poseéis?
 - ¿Cambiáis o mantenéis la palabra clave que habíais elegido?
 - Anotad vuestras decisiones porque las utilizaréis en el último apartado de esta actividad.
- Por último, os pedimos que reflexionéis sobre el papel que jugamos cada uno de nosotros en cómo se entiende la organización en la actualidad. Resumid vuestras reflexiones en tres o cuatro puntos que consideréis claves.

Sin pretender ofrecer una visión reduccionista, el discurso parece estar imbricado en ideas que tienden a restringir el ámbito de posibilidades de interpretación e interacción social.

Algunas de las concepciones que se afianzaban con fuerza en los postulados triunfantes en los años sesenta se mantienen o reaparecen en un discurso en el que las *continuidades* destacan por su presencia, así como las *rupturas* por su ausencia. Las concepciones claves que se van definiendo son las siguientes:

- La organización como sinónimo de racionalidad y justicia, garante del denominado *progreso social*.
- Escenario en el que se gestionan las necesidades individuales y colectivas, que tiende a minimizar los conflictos de intereses.
- El ser humano como miembro productivo y útil para la sociedad.
- Los principios básicos de eficacia y efectividad van configurando una "realidad" que debe ser leída como independiente del contexto social.
- La generación de normativa y la unificación de conductas se erigen como mecanismos que permiten la estabilidad y el crecimiento.
- Los criterios de funcionamiento se definen como universales, objetivos e inmutables.

Si consideramos que el discurso construye realidades (Shotter y Gergen, 1989, 1994) y, además, mantenemos que práctica y discurso es un todo indisoluble:

El discurso circulante nos muestra un escenario en el que las prácticas cotidianas se aferran a maneras de funcionamiento basadas en las concepciones antes mencionadas.

A continuación, os mostramos las que hemos considerado como principales perspectivas emergentes en la construcción del concepto de organización.

Racionalismo triunfante

La creencia de que la sociedad moderna está dominada por una lógica organizacional promueve la idea de una organización social en la cual la racionalidad, asociada a una función técnica, define la localización socioeconómica y la conducta de cada individuo, grupo y clase.

Gouldner (1971) señala que los seres humanos se van convirtiendo en una transformación de las tecnologías de las organizaciones modernas como miembros productivos y útiles a la sociedad. Los problemas sociales, políticos y morales pueden ser transformados en tareas de ingeniería que requieren soluciones técnicas.

En el escenario que se va constituyendo, dos son los ejes claves sobre los que se articula el discurso: **eficacia** y **efectividad**. Los principios de funcionamiento eficaz y efectivo fueron promulgados como la pieza clave que dirigía todas las formas de práctica y análisis organizacional, y proporcionaba una caracteriza-

ción universal de la realidad de la organización formal. Una vez esta concepción fue aceptada, se legitimó una perspectiva de organización como autónoma e independiente del funcionamiento social.

La organización burocrática y racional fue social y moralmente legitimada como una forma indispensable de poder organizado, basado en funciones objetivamente técnicas necesarias para un funcionamiento social eficiente, fundado en la autoridad racional/legal.

Perspectiva estructuralista/mecanicista

La organización está basada en una forma moderna de vida social, fundamentada en la abstracción de los individuos y de sus relaciones. Por tanto, no es de extrañar que la idea de organización como estructura preestablecida en la cual se negocian las reglas de juego prevalezca en el discurso. Estructura, normas y control son tres conceptos que aparecen como indisociables.

En la línea de lo que apunta Frug (1984), los principios de racionalización del desempeño y del diseño del puesto de trabajo han constituido uno de los ejes centrales del funcionamiento organizacional.

Los teóricos clásicos fijaron un conjunto de normas para estructurar las organizaciones. Su enfoque es prescriptivo y está orientado hacia una permanente monopolización del conocimiento.

En el proceso de constitución, las personas nos vamos convirtiendo en una transformación de las tecnologías de las organizaciones modernas, en miembros productivos y útiles a la sociedad.

La lógica implícita sugiere la idea de que la función técnica define la localización socioeconómica y la conducta de cada individuo.

Jerarquía como sistema que sustenta la estructura

Uno de los aspectos ya mencionados es el *control*. La idea de jerarquía entendida como ordenación y control se muestra como mecanismo que sustenta la estructura configurada.

Como vais observando, no basta con crear una estructura y ordenarla, también hay que normativizarla. En este sentido, las normas de funcionamiento interno se convertirán en el mecanismo que permita entender, asimilar y compartir *las reglas del juego*.

La persona como centro de interés organizacional

Las teorías humanistas, aquellas que centraban el interés en cómo se integra la persona en el entorno organizacional, florecieron en parte como reacción a los postulados anteriores.

La rigidez del estructuralismo anulaba a la persona. Diferentes autores (Lewin, McGregor o Likert, entre otros) prestan atención a los valores, las creencias y las necesidades de los individuos.

El resultado es ambivalente: por un lado se humaniza un poco la gestión; por otro, se crean a individuos manejables, etiquetables y que deben tender a la uniformidad.

Finalidad y existencia: "Obtengo beneficios, luego existo"

Al pensar en ésta lógica, en el *para qué*, la finalidad que se establece se asocia a beneficios, es decir, a la obtención de resultados sean del tipo que sean. Esta visión, anclada en un concepto economicista de la organización, prevalece al adquirir sentido algo que se ha venido identificando como *posicionamiento en el mercado*.

Por tanto, la "existencia" tendría una finalidad concreta: beneficios, posicionamiento, servicio, etc. Estas razones de ser se convierten en la dimensión que confiere lógica a todo proceso y acción, es decir, que permite explicar de manera congruente cualquier conducta habitual llevada a cabo en el entorno al que nos referimos.

Las prácticas unitarias en favor de la "competitividad" como regulador de la conducta

La concepción en torno a la cual giran los argumentos forma parte de una ideología neoliberal que convierte las "fuerzas impersonales del mercado" al estatus de condicionante universal para la supervivencia individual y colectiva y aboga por la expansión en el mercado, la privatización y la racionalidad económica.

Por otro lado, tanto en la concepción racional como en la economicista, se pretende explicar y predecir la acción individual y social, y se enfatiza la "evolución natural" para optimizar los resultados en el entorno, que por presiones competitivas requiere opciones estratégicas.

Todo esto va configurando un escenario en el que la finalidad parece ser la *eficacia organizacional*. La organización de la organización regula ámbitos y actuaciones, y la justificación es el mejor funcionamiento.

Esta finalidad, junto con la idea de efectividad, proveía una caracterización universal de la realidad de la organización formal. Dado que esta concepción caló en el entorno organizativo, se legitimó la idea de organización como autónoma e independiente del orden social.

Lo que hemos apuntado nos inscribe en un proceso de pensamiento y actuación que tiene como base la coherencia. Cualquier práctica debe ser identificable y ubicable en el encuadre de *acuerdo* que se va configurando.

El encuadre se constituye como práctica colectiva, retroalimentada en la percepción de que esta coherencia está preestablecida; es decir, se presupone y, por tanto, es incuestionable.

De manera global, podemos apreciar que destacan una serie de aspectos que adquieren las formas de interacción en el escenario y les dan sentido. Mencionamos algunos de los mismos.

Resumen

La naturalización del orden social, tratado como un orden natural, necesario, racional, evidente e inamovible, supone más continuidades que rupturas.

La hegemonía del consenso y la supresión del conflicto de intereses crean una especie de mente corporativa que lo domina todo.

El rol dominante de la productividad y el beneficio económico se limita a pensar en la autonomía, la creatividad y el placer.

1.2. Qué es pensable y qué no lo es en el entorno organizacional

Los aspectos emergentes van dibujando un escenario en el que se naturaliza la necesidad de organizarse en torno a prácticas jerarquizadas, el pensamiento unitario, modular la conducta en beneficio de un fin común, etc. Se trata de tópicos que no dejan de construir realidades en las arenas en las que nos movemos cotidianamente y que atraviesan diferentes campos de interacción social y personal.

Actividad

Apartado A

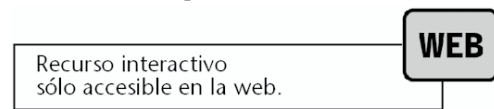
Ahora queremos que empecéis a experimentar sobre vuestro entorno más inmediato:

- Preguntad a cinco personas, incluidos vosotros mismos, qué entendéis por *organización*, y realizad una breve definición de unas dos o tres líneas. Os sugerimos que preguntéis a personas con un rol organizativo diferente y, si es posible, de entornos distintos.
- Poned en común vuestras definiciones con otros estudiantes. Compartiréis la información en grupos de cuatro personas. Disponéis del foro de debate virtual para esto.
- Leed las veinte definiciones y conservadlas, las necesitaréis para resolver una parte de la actividad C.

Apartado B

A continuación os vamos a proporcionar un material que creemos que será de vuestro interés. Se trata de diez fragmentos de entrevistas reales en las que, entre otras cosas, se les preguntaba a los entrevistados qué entendían por *organización*. Los entrevistados eran

personas de diferentes sectores del ámbito público y privado, que desempeñaban distintos roles. Os proponemos el siguiente reto: ¿sois capaces de adivinar a qué periodo temporal corresponden los fragmentos de las entrevistas? Leed los fragmentos de entrevistas y relacionadlos con el periodo del que fueron extraídos. Después, consultad los periodos reales a los que corresponde cada fragmento y comparadlo con la estimación que habíais realizado. ¿Os sorprende el resultado?



Apartado C

Ahora es el momento de utilizar la información que habéis obtenido en los apartados anteriores. Seguiremos trabajando desde el sentido común y sin un marco teórico que sustente vuestro análisis.

- Individualmente, realizad estos pasos:
 - Recuperad las veinte definiciones del apartado A y las diez del apartado B.
 - Agrupad las definiciones en cuatro o cinco apartados, según los grados de conexión entre las mismas. No os preocupéis si os parece que lo hacéis intuitivamente.
 - Cuando las tengáis agrupadas, poned un título a vuestro apartado, según lo que os sugiera el contenido de las definiciones, y escribid la palabra clave que mejor exprese el contenido.
- Recordad el trabajo que habéis hecho, os será útil en los próximos apartados.

Como apunta Reed (1996), la relación dialéctica que se desarrolla va a ir definiendo lo que la organización puede / no puede ser y debe / no debe ser.

La racionalidad se expresa mediante lo que es *pensable* o considerado como algo normal y natural, en relación con aquello que es considerado no posible o *no pensable*. En este sentido, lo que vivimos como "realidad" se constituye como algo compartido y común y es el motor de nuestras prácticas cotidianas.

Estos argumentos son los que van configurando el **campo de lo pensable**. Se trata de una percepción de lo que se ha denominado *organización* que no deja de estar anclada en una visión estructuralista y funcionalista, en la cual lo que prima es la ordenación y una finalidad, que se entiende común, basada en el beneficio. Esta visión economicista se sustenta teniendo siempre presente al "enemigo" que acecha: la competencia.

Se trata, además, de una visión impregnada de un determinismo que hace que se perciba el escenario como algo dado y definido *a priori*, donde van quedando enmarcadas las pautas de comportamiento que se entienden como habituales. Estas pautas guardan una relación lógica en el escenario en el que se ponen en práctica, y parecen "ajenas" a la lógica de funcionamiento social.

Lo que se dibuja como fin común parece el eje que dota de sentido a una forma de actuar que tiende a la unificación de criterios. El éxito parece residir en la manera de interpretar este fin, así como en los mecanismos que permiten que se interiorice de modo coherente y congruente.

La mente corporativa², que parece actuar como catalizador de ideas que se encaminan en la misma dirección, aparece como algo necesario siempre y cuando se respeten las reglas del juego, es decir, mientras se mantengan los roles y espacios que enmarcan quién tiene acceso a la reflexión y en qué términos.

(2) **mente corporativa** f Pensamiento unánime que no favorece ni permite críticas y/o contradicciones a lo que está establecido comúnmente.

En otra línea se expresan argumentos que van configurando el campo de lo **no pensable** y, por tanto, de todo aquello que no tiene cabida como proceso lógico.

Un entorno en el que la congruencia no sea la base del funcionamiento no se entiende como posible; la razón de ser de lo que denominamos *organización* pierde sentido en sí misma y parece navegar sin un rumbo definido.

Para que a la vez sea *manejable*, se apunta otro condicionante que confiere lógica al funcionamiento habitual: la jerarquización organizacional. En este sentido, lo que no se concibe como posible, lo **no pensable**, es saltarse las normas de funcionamiento en lo que respecta a roles.

Lo argumentado hasta el momento no está impregnado de un carácter valorativo respecto a lo que se considera correcto o incorrecto. Ahora bien, favorece unos conocimientos en detrimento de otros en nuestra manera de entender e interpretar la interacción en el escenario.

Lo pensable se genera a partir del conocimiento creado sobre el entorno organizacional. En la generación de este conocimiento, el proceso de construcción de "racionalidades" o lógicas circulantes favorece unas determinadas prácticas en detrimento de otras.

Sin embargo, ¿dónde se ubica lo no pensable? Lo no pensable forma parte de lo no imaginable; es decir, no forma parte de las lógicas subyacentes que utilizamos en nuestros quehaceres cotidianos.

Tal vez, *pensar en lo no pensable* pueda comportar incluir signos de interrogación allí donde todo parecía dado. Esto no supone, de manera inmediata, poner en marcha prácticas alternativas, pero abriría alguna nueva vía para redefinir las relaciones en el entorno organizacional.

El siguiente cuadro muestra algunas de las voces aún presentes en nuestro entorno actual:

Pensable	No pensable
Estructura	Interacción frente a jerarquía
Jerarquización	Disfrutar
División responsabilidades	Saltarse las normas
Obedecer	Emoción frente a razón
Finalidad común	Opciones múltiples
Objetivos	Discrepancia
Metas	Divergencia
Resultados	
Competitividad	
Beneficios	
Lucro	
Rentabilidad	
Cultura común	
Conductas comunes	

En relación con el interés de mostrar argumentos/herramientas que favorezcan la reflexión, éstos podrían ser algunos de los elementos que potencien la ruptura y el cambio:

- Empezar a pensar lo no pensable. Esto supone reflexionar y cuestionar lo obvio o dado, e implica considerar y generar como familiares conceptos como placer, diferencia, percepción, sentido metafórico, conflicto, autonomía, creatividad, emoción, intuición, etc. Voces que, con cierta timidez, empiezan a impregnar el contexto socioorganizacional.
- Considerar la organización como artificio construido racionalmente; escenario en el cual los preceptos normativos que tienden a la universalidad, la objetividad, la inmutabilidad y la imposibilidad de cambio pueden ser debatidos y deconstruidos.
- Mantener una actitud de reflexión y continuo cuestionamiento del propio rol, y favorecer de esta manera la transformación del papel que juega cada uno en el escenario, así como deconstruir la idea de normalidad frente a lo que parece no serlo, introduciendo nuevas maneras de leer e interpretar lo cotidiano.

Resumen

El concepto de organización se ha generado como favorecedor del orden social establecido.

Visualizar lo no pensable facilita el aprendizaje y el cambio continuo.

La reflexión sobre el papel que desempeñamos cada uno de nosotros posibilita la transformación de la manera de vivenciar lo cotidiano.

1.3. Visiones de la organización como constructo social

La organización no es un ente aislado que aparece como si fuera una seta. En este sentido, es importante que la visualicéis como un ente construido socialmente. En este apartado vamos a compartir distintas perspectivas que nos introducen en esta visualización.

Actividad

En este último apartado os invitamos a compartir vuestras conclusiones con el resto de vuestros compañeros. Creemos que esto enriquecerá la perspectiva individual que ya poseéis. Utilizaremos el foro de debate virtual para que interaccionéis entre vosotros.

- Compartid con los demás las conclusiones a las que habéis llegado, y debatid en torno a la siguientes preguntas:
 - ¿Creéis que es necesario tener una perspectiva sociohistórica de la organización? ¿Por qué?
 - ¿Dónde están ancladas principalmente las definiciones de organización que habéis recogido?
 - ¿Cómo pensáis que influyen dichas definiciones en nuestros quehaceres cotidianos?
 - ¿Qué rol jugáis como miembros activos de la organización?

En los últimos años se han empezado a introducir conceptos más sugerentes para representar lo que se ha denominado *organización* (Kondo, 1990; Calás y Smircich, 1991; Law, 1991, 1994; Boden, 1994; Clegg, 1994; Whittington, 1994; Ferguson, 1994; Townley, 1994; Reed, 1996). Algunos de estos autores ofrecen aproximaciones sugerentes para reconceptualizar el término, y enriquecen el abanico de posibilidades de interpretación.

Clegg y Hardy (1996) apuntan que las organizaciones, a pesar de las asunciones de trabajos estructuralistas, no son esencias que existen fuera de la configuración de tiempos y espacios cambiantes.

Mardsden y Townley (1996) afirman que la organización está basada en una forma moderna de vida social, fundamentada en una abstracción de los individuos y de sus relaciones.

La exclusión conceptual de la organización fuera de la sociedad sentará las bases para la metáfora interno/externo utilizada en la relación organización/sociedad; una metáfora física que sugiere paredes que crean un funcionamiento interno ajeno al funcionamiento social. Esta forma propia es teorizada a par-

tir de una racionalidad economicista y capitalista, que construye el quehacer directivo fundamentado en la interpretación imparcial de las señales externas del mercado.

Después de abstraer a los individuos y a las organizaciones del contexto social, la tarea era restablecer las conexiones entre el individuo y la organización, y entre la organización y su entorno.

En la misma línea argumentativa de Burrell (1996), Marsden y Townley (1996) muestran cómo la abstracción y la teorización sirven para dividir nuestro mundo entre lo visto y no visto. De esta manera, la teoría tiene importantes implicaciones para la práctica organizacional. Esto implica preguntarnos sobre la experiencia en términos de lo que significan nuestras prácticas para nosotros mismos y para los otros.

Las aportaciones de Ibáñez (1994) en torno a los mitos de la modernidad resultan de interés y aportan luz sobre el debate que hemos iniciado:

- Considerar el conocimiento válido como representación correcta y fiable de la realidad.
- Mediante la *objetividad*, neutralizar cualquier influencia del sujeto productor de conocimiento sobre los conocimientos producidos.
- Contemplar la realidad como entidad independiente de nosotros mismos.
- Pensar en la verdad como criterio decisorio, no constituido mediante nuestras prácticas cotidianas.

Por su parte, Silverman (1979) introduce el marco de acción de referencia, que más que una teoría puede ser considerado "un método de analizar relaciones sociales dentro de las organizaciones".

Las organizaciones no son fenómenos naturales porque han sido construidas socialmente, por medio de los significados que definen la vida cotidiana.

Por lo tanto, deberían ser entendidas a partir de los significados que llevan a la gente a actuar. Sus aportaciones marcarían un cambio interesante respecto a concepciones anteriores, por dos motivos:

- Por remarcar la naturaleza socialmente construida de las organizaciones.

- Por implicar que si las organizaciones eran creaciones más que entidades naturales dadas, podían ser cambiadas por la intervención social.

Por otro lado, Lukes (1974) reconceptualizaba la noción de control reintroduciendo los intereses y prácticas de los trabajadores en los estudios organizacionales. Abría posibilidades a la rehumanización y politización de las formas de vida organizacionales.

Mostraba a directivos interesados en el poder *per se* y a trabajadores implicados en las prácticas que, según su punto de vista, debían resistirse (Burawoy 1979; Cressey y MacInnes 1980; Storey 1983; Edward 1986). Esto mejoraba las primeras concepciones, pero también sugería una mayor explicación de aspectos como la coexistencia de la creación y la alineación, poder y represión, cooperación y resistencia. Por tanto, el poder no era resistencia o consenso, sino los dos.

Por su parte, Foucault (1977, 1980) muestra cómo el ejercicio de poder genera simultáneamente formas de conocimiento:

"El conocimiento sigue los avances del poder y descubre nuevos objetos de conocimiento sobre toda la superficie en la que el poder es ejercido."

Las organizaciones son tanto arquitecturas de poder como aparatos de conocimiento, y la disciplina es un sistema de corrección y un sistema de conocimiento. Mediante la organización del espacio, el tiempo y el movimiento las disciplinas operan simultáneamente en la población y en lo individual (Foucault, 1980). Su efecto es a la vez totalizador e individualizador.

La concepción de poder de Foucault tiene diferentes implicaciones. Al mostrar cómo los mecanismos de poder disciplinario son simultáneamente instrumentos para la formación y acumulación de conocimiento, se disuelve la concepción positivista entre poder y conocimiento. El poder constriñe, al mismo tiempo que crea y capacita.

Foucault (1980) recomienda entender el poder en estos términos:

"El punto en el cual el poder alcanza lo más hondo de cada individuo, toca sus cuerpos y se inmiscuye en sus acciones y actitudes, sus discursos, y aprende procesos y cotidianidades."

En todo caso, las aportaciones de los autores anteriores y de otros resultan sugerentes.

La línea apuntada por Marsden y Townley (1996) implica preguntarnos sobre la experiencia, en términos de lo que significan nuestras prácticas cotidianas para nosotros mismos y para otros.

Silverman (1979) refuerza la idea de que las organizaciones son creaciones más que entidades naturales dadas y, por tanto, pueden ser cambiadas por la intervención social y la agencia humana.

Mediante sus aportaciones, Foucault (1977, 1980) nos invita a centrar el interés no tanto en el *por qué*, sino en el *cómo*. Esto supone centrar la atención en las técnicas más que en las instituciones, en las prácticas más que en las intenciones, en las redes de poder más que en las clases, y en el conocimiento más que en la ideología.

En parte, todo lo anterior facilitaría que términos cargados de significado que actualmente no son demasiado *familiares* en el entorno organizacional como *metáfora, símbolo, diferencia, emociones, sensibilidad*, etc. se transformasen en voces más habituales.

En el escenario descrito, el individuo estaría en constante construcción mediante las relaciones sociales, prácticas y significados compartidos, y se convertiría en sujeto conocedor de sí mismo y de su identidad, por medio de cómo percibe que es visto por los ojos del *otro*. El cómo deberíamos ser se fraguaría en torno a normas de racionalidad, productividad y efectividad socioorganizacional, e impregnaría nuestras vidas cotidianas.

Las principales implicaciones que se derivan de lo anterior se centran en lo siguiente:

- La identificación de *lo igual y lo diferente* construye la idea de normalidad, favorece la estandarización y la homogeneización y reduce el campo de conocimiento.
- El individuo se convierte en objeto de conocimiento, y quedan mermadas las posibilidades de agencia, al mismo tiempo que se convierte en sujeto productor de poder y conocimiento.
- La miccefalía como base de la coherencia interna organizacional comporta la reducción de lo que cada individuo puede aportar como sujeto creativo.
- Los argumentos de "objetividad" y la generación de un discurso de "necesidad" legitiman y justifican las acciones que se llevan a cabo.
- Generar la idea de determinismo, de manera que se potencia la acomodación y se bloquea la reflexión y el cambio.

Para finalizar este apartado, consideramos importante remarcar los aspectos centrales de "la organización³ como constructo social⁴ⁿ", que han sido y serán nutrientes del enfoque que os proponemos.

⁽³⁾ **organización** *f* Constructo social en el que el lenguaje se convierte en el eje central de nuestra manera de sentir, pensar y explicar las formas de interacción en este contexto.

Resumen

Prestar atención a la naturaleza construida de la sociedad y del individuo.

Enfatizar el lenguaje como sistema central en el proceso de la construcción de la realidad organizacional.

Cuestionar la metáfora física que sugiere paredes en las prácticas organizacionales, como algo independiente del funcionamiento social.

Actividad

Consultad la Presentación del caso de la Actividad "Caso transversal Erin Brockovich".

⁽⁴⁾ **constructo social** *m* Constructo que se ha generado y nutrido por medio de la interacción social.

Bibliografía

- Ahrne, G. (1994). *Social Organizations*. Londres: Sage.
- Alvesson, M. (1995). The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: some Ironic Remarks. *Organization Studies: Vol. 15*. Londres: Sage.
- Alvesson, M. y Deetz, S. (1996). *Critical Theory and Postmodernism approaches to organizational studies. Handbook of Organization Studies*. Londres: Sage.
- Clegg, S. R. (1990). *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*. Londres: Sage.
- Cooper, R. y Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9/1, 91-112.
- Foucault, M. (1980). *Power and knowledge*. Brighton: Harvester.
- Hamel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Barcelona: Gestión 2000.
- Jiménez, A. (1999). *Creando valor... a través de las personas*. Madrid: Díaz de Santos / Watson Wyatt.
- Kriegel, R. y Patler, L. (2001). *Si no está roto, rómpalo*. Barcelona: Amat.
- Nordström, K. y Ridderstrale, J. (2000). *Funky Business: El talento mueve al capital*. Madrid: Prentice Hall.
- Reed, M. y Hughes, M. (Ed.). (1992). *Rethinking Organization. New directions in Organization Theory and Analysis*. Londres: Sage.
- Thompson, J. y McHugh, D. (1990). *Organizations: a critical introduction*. Londres: MacMillan.