

INTRODUCCIÓN

TENSIONES Y CONTRADICCIONES

El reconocimiento de las tensiones está indisolublemente ligado a la experiencia humana.

Cuando organizamos un viaje de placer debemos optar entre visitar muchos lugares con poco tiempo en cada uno, o pocos lugares con más tiempo. Debemos decidir entre llevar mucha ropa y viajar pesados, o poca ropa para viajar livianos, aceptando el riesgo de que algo nos falte.

En nuestras compras nos enfrentamos con la contradicción entre precio y calidad, ya que la panacea de la mejor calidad al mejor precio no existe lamentablemente fuera de la publicidad.

El lenguaje incorpora estas tensiones dando lugar al *oxímoron*, expresión que aúna dos términos de naturaleza contradictoria: desodorante perfumado, sexo seguro, realidad virtual, anarquías organizadas.

Nos gustaría poder comer mucho sin engordar, adelgazar sin tener hambre, ahorrar sin pasar privaciones, hacer trabajo voluntario sin quitarle tiempo a la familia. Quisiéramos aprender sin errores, curarnos sin sufrir, trabajar sin esfuerzo.

"Sentimos" cotidianamente la tensión entre los dos principios que caracterizó Sigmund Freud: el principio de placer, guiado por la fantasía de satisfacción de nuestras necesidades y deseos, y el principio de realidad, emergente del reconocimiento de nuestros límites internos y externos.

También nuestras necesidades y deseos respecto de las organizaciones en las que participamos se enfrentan con estas contradicciones:

- Queremos que sean innovadoras, y nos cuesta aceptar la dosis de inercia conservadora que inevitablemente tienen, muchas veces para bien.
- Queremos que sean descentralizadas, y negamos que sin un mínimo de centralización no hay cohesión.
- Queremos que sean flexibles, y no tenemos en cuenta que una estructura siempre impone rigideces.
- Las queremos democráticas y participativas, e ignoramos que, en tanto organizadoras de las diferencias, tienden a ser aristocráticas y exclusivas. Baste para ello ver las barreras que erigen actualmente frente al ingreso de nuevos miembros.
- Las queremos equitativas, y negamos las dificultades que existen para ser absolutamente equitativos en el marco de una puja de intereses particulares que nos involucra.
- Pretendemos que sean racionales, y negamos la existencia de racionalidades múltiples a partir de cuya confrontación pueden adoptarse decisiones irracionales. Es más, consideramos irracional todo lo que no pertenece al dominio de nuestra propia racionalidad.
- Nos gustaría que fueran transparentes, y nos cuesta aceptar que la opacidad es frecuentemente un indicador de cautela imprescindible. No todo se puede mostrar a todos en cualquier momento y en cualquier lugar.
- Apelamos a la iniciativa individual, sin tener en cuenta la existencia de personas que se sienten más cómodas en contextos que les indican claramente qué es lo que deben hacer.

Nuestras organizaciones son espacios de contradicciones entre la racionalidad política y la racionalidad técnica, entre los proyectos y la resistencia, entre la austeridad y el despilfarro, entre el conocimiento y la ignorancia, entre la omnipotencia y la impotencia, entre la semejanza y la

diferencia, entre la cooperación y la competencia, entre el orden y el desorden.

Nos confrontan con estas contradicciones y nos ponen frente a la necesidad de resolverlas situacionalmente. Y digo situacionalmente porque, no importa cuántas veces resolvamos estas contradicciones, ellas permanecen allí para volver a manifestarse frente a cada nueva contingencia.

PARADOJAS

La literatura de divulgación sobre organizaciones, tan difundida en los últimos quince años, ha puesto frecuentemente el acento en uno de los términos de las contradicciones señaladas, negando la existencia del otro. Las organizaciones deben ser flexibles, innovadoras, descentralizadas, participativas, racionales, equitativas, transparentes. Quienes actúan basándose en esta literatura obtienen resultados paradójicos: al ir en pos de estos objetivos y negar la existencia de la contradicción suelen alejarse aún más del logro de aquello que pretenden.

Las paradojas (etimología: "opuesto a la opinión común") lógicas han sido objeto de análisis riguroso. Así por ejemplo ha sucedido con la paradoja del mentiroso, que surge a partir del enunciado "yo soy un mentiroso".¹ No ha sido similarmente riguroso el tratamiento de las paradojas en el campo de la organización, donde mucho se ha usado y abusado del término últimamente. Es por ello que me parece oportuno recoger tres definiciones de paradoja, y el comentario que les sigue.

1. Un enunciado que parece contradictorio, pero que en realidad es verdadero.
2. Un enunciado que parece verdadero, pero que en realidad contiene una contradicción.

3. Una argumentación válida que conduce a conclusiones contradictorias. (Falletta, 1985)

En estas tres definiciones está presente la noción de contradicción. En síntesis, la contradicción forma parte de la paradoja. Sólo que la paradoja está más de moda que la contradicción. Háblele usted a los gerentes de "contradicción" y verá la batahola que se arma, pues este término los hace pensar directamente en el marxismo y en la lucha de clases (Le Mouel, 1991).

La falta de reconocimiento de las tensiones y las contradicciones anteriormente mencionadas da lugar a las siguientes paradojas en las organizaciones expuestas –de acuerdo con la primera de las definiciones– como enunciados que parecen contradictorios, pero que en realidad son verdaderos:

- No puede haber una visión compartida sin la posibilidad de disentir (lo cual significa que no puede haber consenso sin disenso).
- No puede haber participación sin una genuina posibilidad de elegir no participar.
- No hay apoderamiento (empowerment) sin un claro sistema jerárquico de autoridad.
- No hay autonomía sin límites.
- No hay cooperación sin competencia.
- No hay negociación sin pérdidas.
- No hay alineamiento sin conflictos.
- No hay proyecto sin resistencias.
- No hay cambio sin invariancia.

- No hay expectativas sin decepciones.
- No hay innovación sin riesgos.
- No hay aprendizaje sin errores.
- No hay errores sin costos.
- No hay información sin ruido.

Pero éstas no son paradojas lógicas, al estilo de la paradoja del mentiroso. Antes bien son paradojas aparentes que pueden resolverse aceptando la existencia de las contradicciones y la necesidad de su resolución dialéctica en el transcurso del proceso de organización. De ello trata este libro.

DISEÑO COMO RESOLUCIÓN DE CONTRADICCIONES

Dirigí durante once años un seminario sobre Psicología Social de las Organizaciones. En su transcurso debimos resolver algunas contradicciones:

- En cuanto a los contenidos, nos enfrentamos permanentemente con la tensión entre extensión y profundidad, entre teoría y práctica, entre apertura a nuevos marcos teóricos y cierre de los marcos teóricos propios (que significa tensión entre exogamia y endogamia), entre disciplina e interdisciplina.
- En cuanto a la pedagogía, las tensiones se planteaban entre juego y trabajo, entre la exigencia y la permisividad respecto al aprendizaje, entre la formalidad y la informalidad del dispositivo de evaluación, entre la inclusión y la exclusión de la experiencia de los alumnos, entre conducir y coordinar los grupos de trabajo,

entre poner el énfasis de la coordinación en la temática y en la dinámica de los grupos, entre la consideración del acontecer intragrupo y extragrupo.

A lo largo de los años, el diseño del seminario fue variando en la misma medida en que cambiaba el modo como resolvíamos estas contradicciones, y dicho modo fue cambiando en la medida en que fuimos cambiando nosotros mismos. La opción, por ejemplo, por la profundidad de los contenidos nunca excluyó del seminario la posibilidad de recurrir a su extensión. Algunos años éramos más extensos, otros más profundos. Fuimos extensos y profundos en función de nuestras necesidades, deseos y objetivos y los de nuestros alumnos, en función de lo que íbamos aprendiendo que era mejor para todos, y en función de las contingencias por las que atravesamos.

Nunca negamos las contradicciones; las procesamos dinámicamente.

Creo que éste es un buen ejemplo del enfoque de este libro, que presenta el diseño como un producto dinámico de la resolución dialéctica de las contradicciones que enfrentamos al ir en pos de un objetivo dado.

Así concebido, el diseño consiste en la identificación y la resolución de estas contradicciones, en el marco de un contexto de significación dado por la organización. Y resalto lo del contexto de significación porque la elección de las opciones está decisivamente marcada por dicho contexto. No es lo mismo diseñar un sistema de evaluación de conocimientos para una escuela secundaria que para una universidad. No es lo mismo diseñar un sistema de admisión de pacientes en un hospital público que en un sanatorio privado.

Resulta por lo tanto necesario tener un modelo y una metodología para la identificación de las variables de contexto y para la resolución de las contradicciones que se presenten para alcanzar los objetivos planteados. El modelo utilizado es el de la identidad de las organizaciones, que he desarrollado con mi colega y amigo Jorge Etkin en una obra anterior.²

CITAS:

1. Si "soy un mentiroso", no puedo estar diciendo la verdad; si digo la verdad, no puedo enunciar que "soy un mentiroso".
2. El anexo de este libro contiene una síntesis parcial del modelo. Para mayores detalles, referirse al libro Identidad de las organizaciones, Etkin, J. y Schvarstein; L., Buenos Aires, Paidós, 1989.