

# Una lectura hermenéutica de la disensión en los equipos de trabajo

Ninoska Díaz de Mariña

*Recibido 30/09/07. Aceptado 15/10/07*



## RESUMEN

Nos proponemos comprender la disensión en su potencial autorregenerativo para la producción de sentido desde una perspectiva transindividual. El sentido, como disposición ontológica de la realidad, se constituye en niveles de complejidad significativa, posibles de ser entendidas y discernidas y que los seres humanos expresan como modo particular de entender una cosa o de hacer un juicio acerca de ella; este entendimiento en el seno de un equipo de trabajo hace posible una inteligencia transindividual para coordinar y ejecutar acciones. La tesis que sostenemos en este informe a partir de la experiencia investigativa que hemos desarrollado se expresa en el aserto de que la disensión en su dimensión autopoietica construye, amplía y profundiza el sentido, bajo ciertas condiciones, en los equipos de trabajo que poseen un propósito común y que pertenecen a organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Comprender el potencial autorregenerativo de la disensión y precisar bajo qué condiciones ocurre este fenómeno, es el propósito de este informe. Esta investigación de corte hermenéutico define un proceso de construcción de significados a través de sucesivos momentos recurrentes, que se despliegan sobre tres niveles de información: el nivel vivencio-experiencial, el nivel empírico-observacional y el nivel teórico-documental. Estos niveles son transitados por un proceso interpretativo-comprensivo-dialéctico que se despliega en fases o estadios y que se

constituye en los momentos de problematización, analítico-interpretativo, comprensivo, conclusivo y propositivo, momentos que son recurrentes y concomitantes a lo largo del proceso indagatorio y confluyen en la tesis que proponemos en este informe.

**PALABRAS CLAVE:** *disensión, conflicto, grupos, equipos, decisiones colegiadas.*

## ABSTRACT

The purpose of this article is to understand the dissension in its auto-regenerative potential for sense-producing from a trans-individual perspective. The sense, in this paper is understood as an ontological disposition which constitutes itself in complex levels of significance, possible of being understood and discerned by human beings which are expressed as a particular mode of comprehending a thing or making a judgement about something. This understanding in a work team allow a trans-individual intelligentsia to coordinate action and carry out decision making. We can expressed the central point of this inform in the affirmation that the dissention in its autopoietic dimension built, widen and deepen the sense-producing, under certain conditions, within work teams which posses a common clear purpose and belong to an enterprise or to an organization which works in structural mode to reach goals. To understand the auto-regenerative potential of dissention and determine the conditions in which this phenomenon appears is the central point of this report. This is a hermeneutics research within which meaning are built in a process of recurrent moments displaying on three information levels: the vivencial-experiential level, the empiric-observational level and the theoretic-documental level. These levels are pass through by an interpretative-comprehending dialectic process which evolve in phases and constitutes itself in a problematization moment, analytical-interpretative moment, comprehending moment, conclusive moment and proposal moment, all of which are recurrent and concomitant during the inquiry process and end in the main thesis of this research.

**KEY WORD:** *dissention, conflict, group, work team, collegiate decisions*

## INTRODUCCIÓN

Es una realidad ineludible que hoy por hoy los actores sociales interactúen en grupos de diferente índole, con diferentes propósitos, donde expresan puntos de vistas divergentes. Bien se trate de grupos presenciales o virtuales, esa variedad de puntos de vista considerados para diferentes propósitos, es la orden del día.

Dos grandes espacios abordan y abarcan el lugar, si se quiere, donde ocurre este fenómeno.

El **primer espacio** lo constituye la sociedad venezolana, que en los últimos años y a partir de la entrada en vigencia de la Constitución de la República (1999) pretende un giro radical en la concepción de la vida cívica y en el rol de la ciudadanía para apuntalar la democracia participativa y protagónica. Los instrumentos legales que prevé la Constitución a tal efecto devienen en propuestas donde concurren individualidades que conforman grupos con propósitos comunes, tanto para el desarrollo personal-educativo (misiones), económico (cooperativas, microempresas, etc.), ciudadano (consejos de planificación comunales, locales, estatales, la asamblea de ciudadanos, la contraloría social) como para la formación sociopolítica (unidades de batalla electoral, círculos bolivarianos). Obviamente, las diferencias, los desacuerdos, las controversias, los conflictos entre los miembros de estos grupos de la sociedad civil se destacan tanto como los consensos en el arribo de criterios y parámetros comunes sobre las cuales estos grupos toman decisiones relativas a su vida práctica.

El ámbito de las empresas públicas y privadas representa el **segundo espacio**. En él confluye una diversidad de individualidades en equipos que deben acordar acciones para tomar y poner en práctica decisiones gerenciales y organizacionales.

Aun cuando en ambos ámbitos podemos conseguir equipos de trabajo, este estudio se realizó en éste último. No obstante, consideramos que los hallazgos que aquí exponemos pudieran ser válidos para ambos ámbitos siempre y cuando se trate de equipos de trabajo que poseen un propósito común y que pertenecen a organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

El proceso de toma de decisiones (PTD) ha sido profusamente estudiado a lo largo del desarrollo del pensamiento administrativo, y todas las teorías básicas de la Administración apuntan a señalar su importancia. Ello comporta la idea de que la toma de decisiones es vital en la praxis de este saber y es considerada como el pivote central sobre el cual se erige el hecho administrativo. Sin embargo, es a partir de la década de los 70, como producto del enfoque de calidad total y su énfasis en los círculos de calidad para obtener mejoras sustanciales en la producción de bienes y servicios, cuando permea la idea de la importancia de las decisiones colegiadas, es decir, aquellas que se dan en el seno de los equipos de trabajo, aspecto que progresivamente va conformándose como uno de los núcleos centrales sobre el cual gira el propósito de la gerencia.

Paralelamente a ello surge en la práctica el problema de los desacuerdos en los grupos de trabajo y el interés investigativo de aspectos puntuales sobre: cómo se toman decisiones en equipos y grupos de trabajo; qué es conflicto, arbitraje y mediación; qué papel juega el conflicto en el proceso de toma de decisiones; cómo se manejan los conflictos; cuáles son las habilidades o competencias de negociación; qué relación existe entre conflicto, consenso y calidad de las decisiones y su implementación, entre otros.

Estas investigaciones sirvieron de base

para la generación de modelos teórico-conceptuales sobre conflictos y negociación efectiva y permitieron desarrollar técnicas basadas en conocimientos, orientados a potenciar habilidades para tratar exitosamente los conflictos y a desplegar competencias de negociaciones como una de las vías de dirimirlos en el contexto organizacional.

En las décadas de los 80 y 90, Venezuela fue bastante activa en la formación del estamento gerencial público y privado en estos dos temas: conflicto y negociación; y fue profusa la búsqueda de mecanismos que estimularan la participación de todos, basada en la hipótesis central de que existía relación directa entre la participación, el compromiso y la implementación exitosa de las decisiones.

La idea subyacente en el pensamiento administrativo contemporáneo es que el conflicto entre los miembros de un equipo o grupo de trabajo debe resolverse a través de competencias de negociación, y que los cursos de acción que se definan y deban ser dirimidos en contextos grupales se construyan sobre consenso o votación, mecanismos democráticos acordados previamente por los grupos; éstos, a su vez, aseguran la participación en la toma de decisiones y la aceptación, por todos, de las decisiones tomadas.

En esta óptica, el conflicto supone intereses contrapuestos y su resolución precisa buscar el mejor arreglo, a través de los procesos de comunicación, persuasión y poder (Neale, M y G. Northcraft: 1991). Según lo señalan Stoner et al (1996), el éxito de las habilidades de negociación se centra en la dependencia de intereses entre las partes involucradas, la confianza/desconfianza entre las partes, la capacidad para comunicar, convencer o coaccionar de los involucrados, las personalidades e idiosincrasia de los negociadores y las metas e intereses que comparten.

La literatura que abunda en las teorías, corrientes y enfoques administrativos sobre el tema del conflicto, focalizan su atención en dos aspectos básicos: (i) la creación de técnicas basadas en el conocimiento científico-social para manejar los desacuerdos, negociar el mejor arreglo, etc., y (ii) el énfasis en el conflicto en el contexto del poder, para lo cual lo que se enfatiza tiene que ver con la distribución equitativa de las cargas de influencia, dado que ambos "contendores", por así decirlo, tienen igual "valencia", es decir, poseen poder, basado en la dependencia reciproca de intereses entre las partes involucradas. En esta mira, las salidas del conflicto pueden ser "ganar-ganar", "ganar-perder", "perder-ganar" y "perder-perder", según la manera en que se distribuya la dependencia de intereses o "valencias".

Un aspecto poco estudiado lo constituye la comprensión de la disensión en los equipos de trabajo en organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Consideramos la disensión como un fenómeno que cobra importancia en el contexto de la consideración postmoderna de la organización, donde la diversidad y la complejidad configuran parte de su episteme. En consideración a esto, en este reporte de investigación nos proponemos abordar la comprensión de la disensión en su potencial autorregenerativo para la producción de sentido desde una perspectiva transindividual. La tesis que sostenemos en este informe, a partir de la experiencia investigativa que hemos desarrollado, se expresa en el aserto de que la disensión en su dimensión autopolética construye, amplía y profundiza el sentido, bajo ciertas condiciones, en los equipos de trabajo que poseen un propósito común y que pertenecen a organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas

específicas.

Este reporte se inicia con una breve introducción que ubica el tema. Seguidamente se abordan las teorías que sobre el conflicto se han manejado en el pensamiento administrativo y su relación con la dimensión epistemológica de los abordajes modernos y postmodernos en la concepción de la organización. Se provee una disquisición etimológica de la disensión y sus términos relacionados, para luego pasar a definir el alcance de esta investigación. La sesión de la metódica de investigación define niveles, momentos y fases del proceso indagatorio que se siguió a los efectos de llevarla a cabo. Concluye este reporte con la propuesta argumental principal: la comprensión de la disensión como práctica de autogeneración de sentido.

### **Teorías del conflicto**

La organización se establece con el propósito de lograr metas complejas y ello requiere el concurso de conjuntos de personas que establezcan modos articulados de cooperación para hacer viable el logro de esas metas. En este contexto, uno de los aspectos básicos de mayor impacto en esta red de relaciones cooperativas es, sin duda, el empleo de las habilidades de sus miembros para bregar con las divergencias, las controversias y los conflictos que atañen a la dinámica de los equipos en un contexto de interacción.

El pensamiento administrativo que se desarrolló en el decurso de la mitad del siglo pasado consideró el conflicto de muy diverso modo, de manera que en una primera instancia lo coloca en posición de evitarlo, sobre la base de los efectos perversos que sobre la unidad de mando y obediencia del grupo acarrea para el directivo. En la escuela clásica del pensamiento administrativo (décadas 30 y 40) se le consideraba como dañino a los grupos de trabajo y por

ende como un indicador de mal funcionamiento de los mismos.

Posteriormente se consideró el conflicto como inmanente al trabajo de grupos y como tal, socio natural con un potencial positivo, pues de alguna manera expresa que el grupo es una estructura viviente. Así, en la escuela de las relaciones humanas (décadas 50 y 60) se considera el conflicto como un resultado natural e inevitable entre los miembros de grupos o equipos de trabajo y no constituye per se una fuerza negativa.

Para la década de los 70 y 80 se plantea de manera explícita que cierto conflicto es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe con eficacia, y ello depende del tipo de conflicto del que se trate; se insta a estimular y mantener un cierto nivel de conflicto en la creencia de que tal situación mantiene al grupo con capacidad de respuesta a las necesidades de cambio e innovación.

El abordaje de contingencia caracteriza los enfoques de manejo de conflictos, liderazgo, negociación, etc., para la época. En este contexto, Robbins (1996) define conflicto como el “proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectarlo”; por ello, para que exista conflicto, las partes involucradas deben percibir el conflicto, y entre ellas debe existir oposición o incompatibilidad y algún tipo de interacción. Al entender de este autor, “esta definición es lo suficientemente flexible como para abarcar toda la gama de conflictos, desde actos abiertos y violentos hasta formas sutiles de desacuerdo”. Lo más importante en este enfoque, es que el conflicto no es bueno ni malo per se; todo depende del tipo de conflicto, de manera que se hace necesario su tipificación. A estos efectos los conflictos son clasificados en funcionales y disfuncionales, siendo los primeros un tipo de conflicto que “apoya las metas del grupo y

mejora su desempeño” y los segundos un tipo de conflicto que “perjudica el desempeño del grupo” (Robbins: ob. cit.). Al entender de Davis y Newstrom (1999) un conflicto expresa la importancia de resolver un problema crítico que de otro modo habría permanecido oculto, y el reto del gerente es mantener el conflicto en un nivel moderado de manera de estimular el pensamiento creativo sin interferir el desempeño.

Glast (1982) considera que existe un continuo en la intensidad del conflicto, el cual comienza con desacuerdos menores o malos entendidos, pasa por el cuestionamiento abierto o desafío de otros, ataques verbales asertivos, amenaza y ultimátum, ataques físicos agresivos, esfuerzos abiertos para destruir a la otra parte, constituyendo éste último nivel de intensidad lo que el autor llama conflicto aniquilador. En esta misma línea, Brocato, Hellyer y Link (1989) señalan que los conflictos poseen grados de complejidad según sea que los desacuerdos entre los miembros de un grupo o equipo se deban a divergencias de información, de estrategias, de metas o de valores.

#### **Abordaje epistemológico del conflicto en la organización moderna**

Los dos primeros enfoques se contextualizan en el abordaje epistemológico moderno en su acepción positivista-cartesiana que subyace a las teorías de la organización de la época; el tercero, al abordaje epistemológico moderno en su acepción sistémica (estructuro-funcionalista) que se desarrolló con el enfoque de contingencia el cual se configura a partir del concepto de estructura que designa relaciones relativamente estables entre los componentes del sistema y de función que se refiere a las consecuencias, en este caso del conflicto y cómo éste contribuye al ajuste o adaptación del equipo y de la organización en general.

En la perspectiva moderna de la teoría

organizacional, que emerge del desarrollo industrial y del cambio drástico de la naturaleza del trabajo expresado en la creación de la fábrica como estructura para la producción de bienes en forma masiva, surge una organización para el trabajo que posee características propias: el sistema fabril caracterizado por un capataz que bajo la dirección del propietario, es responsable por un grupo de trabajadores ubicados alrededor de una serie de máquinas, desarrollando tareas o procesos de un solo tipo en forma continua y repetitiva.

La aparición de nuevas tecnologías demanda sistemas paralelos de organización social, de manera de optimizar la producción para expandir la oferta de bienes textiles, de alimentos, de ingeniería, de química y de metales como el acero y el hierro.

Alrededor de la introducción de las tecnologías de producción masiva se estableció un sistema jerárquico y vertical focalizado en la especialización y descansando en el control. Es en este contexto cuando Weber introduce los principios de la burocracia, e identifica algunas normas básicas fundamentales, como: 1) el funcionariado está organizado como una jerarquía de mandos, 2) los funcionarios son remunerados mediante un sueldo y no reciben gratificaciones por servicios, 3) la autoridad de los funcionarios proviene de su cargo y determinada por éste, 4) el nombramiento responde a méritos probados, no a recomendaciones, 5) las decisiones se toman de acuerdo con unas reglas estrictas preestablecidas y 6) las burocracias actúan mediante la aptitud técnica y mantienen un registro de sus actuaciones (George, C: 1974).

Así, las decisiones son impuestas desde la alta gerencia a las capas operativas de la misma y se considera el resultado de la actuación de la empresa como el resultado de una decisión unitaria. Dentro de este modelo de organización, la tarea que se

ejecuta y la función que se realiza tiene su punto focal en el empleado o trabajador que la lleva adelante. quien a su vez es evaluado por la ejecución de lo que hace de acuerdo con unos parámetros elaborados en cada una de las funciones básicas de las unidades, departamentos o direcciones de la organización. La información asume el papel de "insumo" sobre el cual se ejecutan acciones que se concretan y se miden por unidades producidas, cantidad de papeles manipulados, etc. En este ámbito, el director o el gerente entiende que "su tarea" es dirigir, organizar y controlar que las decisiones que se tomen sean simplemente ejecutadas tal cual fueron planificadas. En este contexto los procesos de toma de decisiones y el liderazgo, entre otros, descansan sobre el consenso, es decir, en lograr que todo el mundo esté de acuerdo con lo que se realiza. Se hace énfasis en la imposición de la autoridad y en ocasiones el manejo de conflictos corre paralelo a la idea de éste como un elemento perturbador que debe ser desechado.

Este abordaje moderno de la organización sugiere también una cierta estabilidad del entorno que permite planificar exhaustivamente el quehacer organizacional sin grandes interrupciones o quiebres en la producción de bienes y servicios. Supone igualmente un "recurso humano" como sujeto obediente, disciplinado y no deliberante; por lo tanto, y debido a que el sujeto es concebido de esa manera, se espera una respuesta unitaria de todos los que integran la organización. Se considera que la comunicación está en el mensaje, dado lo cual, éste posee un significado específico y una sola interpretación que es compartida por todos en la organización; de allí que el énfasis es: instruir y ser lo suficientemente claro en la codificación del mensaje, como para que el "recurso humano" ejecute según lo planificado. Todo esto va en sintonía con la primacía de la

relación autoridad-obediencia y la idea de que todos sus integrantes (individuos o grupos), se conducen de manera racional. Finalmente, se fomenta el arraigo, la pertenencia y la identificación de los miembros de la organización, a través de la cultura organizacional, como medio de socialización para lograrlo.

En general, los procesos de organización, planificación, dirección y control se ejercen bajo el supuesto de la homogeneidad de sus miembros, noción poco discriminada y específica considerada en el sentido global de *hombre-masa*. Los ejes estructuradores de la organización se constituyen en la autoridad, la unidad de mando, la jerarquía, las tareas, las funciones y los roles. Se asume que el sistema organización funciona de manera coordinada y su visión conceptual se basa predominantemente en las semejanzas, las conformidades, las similitudes, la armonía, las igualdades, las afinidades de la conducta de su gente, de sus procesos, de su estructura y de su cultura. Ello encuentra arraigo teórico en la opinión de que la sociedad posee un orden gracias al consenso. Durkheim y Parsons consideraban que la sociedad como sistema social era posible sobre la base de los acuerdos en comportamientos, reglas, valores, etc., de manera que los elementos normativos de la acción social se constituyen en eje aglutinador de ese colectivo alrededor del cual se configura el sistema social. El funcionalismo de Malinowski se ha denominado sociología del consensus; aunque también hable del cambio social, su idea de sociedad se refleja en la propuesta teórica de la *unidad de la cultura humana*, lo cual alude a la visión de una sociedad fuertemente integrada y coherente basada en el consenso.

Estos preceptos modernos no son ajenos a los principios ordenadores con los cuales se crea, desde la perspectiva epistemo-

lógica, la organización burocrática.

### **La disensión en la organización postmoderna**

A mediados de los ochenta y en la siguiente década se produce una deliberada reducción de la burocracia en las organizaciones empresariales, que operan en un contexto de competitividad mundial. A finales de la década de los 80, la organización burocrática pierde su supremacía como modelo de organización por su dificultad para responder con rapidez y celeridad a los ingentes cambios que se producen en el mundo económico.

Entra en juego no sólo la organización al interior de la empresa sino la inclusión del usuario, cliente o consumidor, quien es, en última instancia, el sujeto hacia quien va dirigido el producto, bien o servicio producido. La idea que va tomando cuerpo es que el diseño de la estructura organizacional así como la estrategia de producción debe responder en forma oportuna y a tiempo a la satisfacción del cliente y no al revés. Se ensayan nuevos modos de organización y asume un papel relevante la reingeniería que señala como punto focal del diseño organizacional los procesos medulares de la organización y no las tareas y funciones. A ello le viene aparejado la demanda de personas multifuncionales y el equipo de trabajo como unidad básica. Propio es decir que el impacto de las tecnologías y la expansión de organizaciones de servicios o del tercer sector constituyen uno de los hitos importantes que propulsan un salto cualitativo en la conceptualización de las organizaciones y en la consideración del proceso de toma de decisiones colegiadas y el papel de la diversidad como elemento de impulso de los procesos de creatividad e innovación en la nueva economía basada en el conocimiento. Por otra parte, la internacionalización de las empresas en búsqueda de nuevos mercados, demandan organiza-

ciones con mayor flexibilidad, ser *cliente-orientadas*, ser creativas y tecnológicamente innovadoras. A los miembros de la organización se les exige mayores grados de compromiso y se instauran estilos de organización más participativos, basados en equipos interfuncionales que asumen procesos medulares de la organización. Como responsables del proceso en sí, se les habilita con el suficiente poder decisonal como para llevarlo a cabo en forma exitosa. La información unívoca que caracterizaba a la empresa moderna cede el paso a la comunicación, a la significación y a la búsqueda compartida del sentido de la acción como práctica organizacional.

En 1973 Daniel Bell habla por primera vez de postindustrialismo para denotar los cambios que avizoraba se iban a producir en la organización social por el impacto de las tecnologías de la información. Así señaló que mientras las sociedades industriales se organizaban alrededor del control del trabajo en la producción de bienes, en la sociedad postindustrial se organizaría alrededor de la creación de conocimiento y del uso de la información. A Bell le siguieron muchos otros que señalan a la información como pivote central de los saltos cualitativos que se producirían en la organización del hemisferio occidental. Se acuñó la expresión "era de la información" y las megatendencias que se vislumbraban se alineaban con la idea de presenciar unas características propias de la organización postindustrial. Ya Naisbitt (1984) enfatizaba el abandono de la jerarquía, típica de las organizaciones burocráticas, a favor de las redes de comunicación y la consecuente articulación de la organización sobre estructuras horizontales.

Años más tarde se confirman los cambios avizorados. Con la entrada del postindustrialismo y el capitalismo avanzado expresado en la doctrina neoliberal, el desarrollo de las tecnologías de la información y de la comunicación en el contexto de un mundo

globalizado, se hacen necesarios los cambios en las organizaciones. En un ambiente de alta incertidumbre y de aumento constante de la tasa de los cambios en el orden tecnológico, económico, político y cultural que ocurren a partir de la década de los noventa, las organizaciones comienzan a reconfigurarse sobre la base de elementos claves como calidad, ética, competencia, diversidad, tomando así lugar, en forma paralela, las correspondientes discusiones teóricas del pensamiento administrativo.

Drucker (1994) habla de *sociedad postcapitalista* y señala como su recurso económico básico el conocimiento, el cual se constituye en su medio de producción, sustituyendo éste al capital, la tierra y el trabajo, y la creación de riqueza se basa en la aplicación del conocimiento tanto en los modos de optimizar la productividad como en la creación de nuevos bienes y servicios mediante la innovación.

Es indudable que existe un cambio de época y una nueva visión. Esta visión epocal tiene que ver con la cultura de los conglomerados humanos contemporáneos; ello ha sido resaltado y trabajado desde otra óptica por filósofos y pensadores. Lyotard (1984) impuso el término postmoderno y ha sido mucho lo que se ha escrito sobre ello, en un intento de nombrar, aprehender y comprender lo que es el mundo actual en lo cultural, lo estético, lo ético, lo epistemológico, lo político, lo social...

Desde una perspectiva epistemológica postmoderna, la organización se concibe cambiante, mutante, transformante en un entorno complejo y de alta incertidumbre. Esta condición demanda capacidad de aprendizaje de la organización y capacidad autoorganizadora. Morgan, G. (1998) introduce la metáfora de las organizaciones como cerebros y las conceptualiza como sistemas de acción inteligente. Esta perspectiva requiere desechar la concepción

jerárquica piramidal y sustituirla por los conceptos de recursividad y multidimensionalidad holográfica, donde el todo es contenido en las partes. En este contexto, los equipos de alto desempeño se constituyen en las unidades de diversidad básica a partir de las cuales se realiza el trabajo basado en conocimiento y en donde

Drucker (Op. Cit.), señala que

...la organización de la sociedad postcapitalista es desestabilizadora. Por ser su función poner a trabajar el conocimiento -en instrumentos, procesos y productos; en trabajo; en el conocimiento mismo- tiene que organizarse para el cambio constante. Tiene que organizarse para innovación y la innovación, como lo dijo el economista austroamericano Joseph Schumpeter (1883-1950) es *destrucción creativa*. Tiene que organizarse para el abandono sistemático de lo establecido, lo acostumbrado, lo familiar, lo cómodo, ya sea en materia de productos, servicios y conceptos, en relaciones sociales, en habilidades y en las organizaciones mismas. El conocimiento es por su misma naturaleza cambiante, y las seguridades de hoy se convierten en los absurdos del mañana. (pp. 64-65).

Por su parte Mujica (2002) señala que

Estos cambios explícitos o tácitos, evidenciados en la cotidianidad, hay que tomarlos como tales, no como alteraciones o perturbaciones institucionales... (sic)... se le relaciona con las características del sujeto emergente en el nuevo contexto paradigmático: deliberante, contestario, informal, espontáneo.

Así el discurso que vincula la relación praxis-teoría administrativa, que en sí mismo genera conocimiento dentro de una episteme organizacional determi-

nada, va tomando configuración propia definiendo la intersubjetividad organizacional, identificando a los sujetos en base a la práctica discursiva discontinua y dispersa que caracteriza los múltiples roles que desempeñan en los distintos contextos en los que interactúan, originando a su vez su propio discurso crítico.

Desde otra óptica, Schein (1992) considera que la cultura organizacional está constituida por múltiples subculturas que no hacen más que reproducir visiones y formas diferentes de enfrentar y comprender la realidad. Mintzberg y Quinn (1993), en su enfoque estratégico de la gerencia, consideran como uno de los puntos vitales para coordinar esfuerzos y lograr metas, el que el colectivo posea una visión compartida de qué es y hacia dónde va la institución a la cual pertenecen; ello evidencia la multiplicidad de miradas con las cuales puede abordarse el propósito organizacional. De este modo, una organización puede construirse socio-simbólicamente desde las relaciones entre la gente que la conforma; desde la vida social y el lenguaje; desde los procesos de capacitación y el desarrollo de competencias para la acción; desde el marco normativo; desde la cultura organizacional; desde la tecnología y la arquitectura de espacio, persona, líneas de mando, autoridad y obediencia; desde la productividad, vale decir desde la contrastación entre los propósitos y los medios existentes; desde la filosofía como relación práctica económica versus práctica social, propósito mediato versus finalidad última en el contexto de la ética y la responsabilidad social para el desarrollo de la vida misma; desde la política vista como los propósitos y las relaciones de poder con los conflictos generados, etcétera.

Estas múltiples miradas están al centro de la construcción y deconstrucción de la organización como representación simbó-

lica intersubjetiva. Su naturaleza multiidentitaria puede comprenderse bajo la idea de que una organización es una construcción colectiva y continua de sentido transindividual que emerge del juego dialéctico que se da entre las tensiones, contradicciones, retrodicciones y proyecciones de ese colectivo a diferentes niveles, niveles que emergen de la praxis de las personas que la constituyen en una constante resignificación de sus referentes.

Es en el contexto de la dialogicidad donde la *diversidad* se erige como eje articulador desde el cual se constituye la organización como práctica socio-simbólica. Encarada desde la óptica de la complejidad, concurren así muchas racionalidades en un ámbito asíncrono de acciones que poseen una lógica compleja y que en términos visuales se estructuran como un gran caleidoscopio que permite mirar al mismo tiempo la diversidad en un todo que como tal no es una fragmentación dispersa sino algo que posee unidad, armonía e identidad propia.

Díaz de Mariña, N. y Mujica, M. (2003) señalan que

Los grandes cambios aparejados al desarrollo y uso de la tecnología de la información y de la comunicación en las organizaciones han producido rupturas en todos los órdenes en el ámbito administrativo. Así, en los modelos organizativos se observa el tránsito de la organización jerárquica piramidal a las organizaciones planas y de estructura matricial; la *ética de la obediencia*, principio rector del control y el mando en las organizaciones piramidales, muta de una relación de obediencia a una relación de interacción comunicativa; la *racionalidad* se estructura a partir del dialogo, y en el contexto de la infoestructura emerge un sujeto deliberante y eleccionario en contraposición al sujeto físico y disciplinado, rol esperado en el contexto de una organización ordenada por tareas, roles y

funciones. No obstante, es importante señalar que los paradigmas de la administración y los epistemes que la caracterizan en la modernidad o sociedad industrial y en la postmodernidad o sociedad postindustrial, a pesar de las rupturas, coexisten en la actualidad. (p. 115).

La lógica de las organizaciones en el contexto postmoderno posee el caos como principio organizador y la red como figura a partir de la cual los equipos se constituyen en nodulos interconexos, y es la práctica comunicativa a través del dialogo y la discusión el conector/attractor que los instaure como comunidades de aprendizaje para la innovación.

Thietard, R. y B. Forgues (1995) señalan que:

La combinación de fuerzas de estabilidad y cambio halan a la organización hacia el dominio caótico, donde el comportamiento azaroso es la regla. Más aún, debido a la naturaleza disipativa de los sistemas abiertos, tales como las organizaciones, el caos mantiene un orden subyacente: es el attractor o la configuración organizacional, como consecuencia, el caos contiene la semilla de una nueva estabilidad, es una fuerza organizadora. (p. 20).

Bajo este criterio la disensión, base de la creatividad y la innovación, es fuente de inestabilidad y "hala la organización fuera de su curso de acción programado", como lo señalan estos autores.

De lo dicho anteriormente, se hace necesario comprender la disensión, presente en todo grupo o equipo, desde una perspectiva que la incluya como socio natural en la pragmática administrativa.

## EL PROBLEMA QUE ORIENTA ESTA INDAGACIÓN

Pero ¿qué entendemos por disensión, qué entendemos por equipos, qué entendemos por sentido y cuál es el problema que orienta esta indagación?

### Disensión

Según el *Diccionario de la lengua española*, de la Real Academia Española (DRAE), *disenso*, del latín *dissensus* significa *disentimiento*, que es la acción o efecto de disentir; como verbo proviene del latín *dissentire*, que significa *No ajustarse al sentir o parecer del otro*.

El vocablo **disensión** proviene del latín *dissensus*, que significa, en su primera acepción, oposición o contrariedad de varios sujetos en los pareceres o en los propósitos; y en su segunda acepción, contienda, riña, altercación. Es diferente al desacuerdo, el cual significa discordia o disconformidad en los dictámenes o acciones.

Existen otras palabras relacionadas a este tópico; por ejemplo, *divergir* significa irse apartando sucesivamente unas de otras, dos o más líneas o superficies, y en sentido figurado es discordar, discrepar. *Divergencia* es la acción y efecto de divergir; en sentido figurado es diversidad de opiniones o pareceres; lo *divergente* implica que diverge y la *diversidad* nombra y alude a la variedad, la desemejanza, la diferencia, la abundancia de varias cosas distintas.

De acuerdo con estos puntos de vista, el disenso es la aceptación activa de la divergencia, es decir, de la variedad. La aceptación de variedades o abundancia de apreciaciones diferentes entre las personas es una precondition para que se produzca la disensión como discusión de oposición de pareceres entre varios sujetos. En este sentido, la disensión es el proceso de oposición de pareceres, sentires, puntos de vista, etc., que a través de la discusión ocurre entre los miembros de un equipo que

interactúan entre sí y que poseen entre ellos relaciones de interdependencia para el logro de un propósito común.

No hablaremos de conflicto sino de disensión, dado que en el primero existen ya los desacuerdos o disconformidad en los dictámenes o acciones, lo cual puede desembocar en discordia o en disenso, y a los efectos que nos ocupan nos interesa comprender la disensión en las prácticas de creación de sentido en equipos que pertenecen a organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

### Grupo y equipo

Ahora bien, con relación a la noción de grupo señalaremos a un conjunto pequeño de personas que interactúan entre sí durante cierto tiempo y se comunican cara a cara. Bajo este criterio, el grupo se caracteriza por ser una asociación de personas identificables por nombre o tipo que poseen conciencia de grupo, es decir tienen una percepción colectiva de unidad, poseen a su vez una meta, un ideal y/o un objetivo común, existe dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades y poseen habilidad para actuar en forma unitaria.

El equipo es obviamente un grupo, pero uno en donde las personas que lo integran coordinan esfuerzos para la consecución del propósito común (actividades, procesos, tareas, etc.) a través de un modo estructurado previamente acordado y donde cada uno de sus miembros es responsable de su logro.

Pudiéramos decir que un **grupo** son dos o más personas que **comparten recursos y/o espacio en la consecución de metas individuales**, mientras que el equipo son dos o más personas que **coordinan sus actividades y recursos para lograr una meta, un objetivo, un propósito común**.

Katzenbach, J. y S. Douglas (1997) definen *equipo de alto desempeño* como un

pequeño número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, poseen un objetivo de rendimiento que desean alcanzar, un enfoque de actuación y todos se consideran mutuamente responsables.

El equipo posee cohesión socioemocional, es decir, existe percepción colectiva de unidad, hay una visión compartida, tienen metas y/u objetivos comunes, existe dependencia recíproca en la satisfacción de necesidades, poseen habilidad para actuar en forma unitaria y aparece una estructura interna de roles). Posee también cohesión tecnoinstrumental que se expresa en la existencia de objetivos del grupo, en la asignación de objetivos centrales, la canalización de talentos hacia el logro de objetivos, metas y/o propósitos, las competencias, habilidades y experticias para el logro de esos objetivos, metas y/o propósitos, el reconocimiento a la contribución de cada miembro, una necesidad mutua entre ellos. Por otra parte, el equipo se basa en relaciones cooperativas, es decir, obran junto a otras personas para lograr un mismo fin; y por último, existen relaciones de confianza que se evidencian en la comunicación, el apoyo, el respeto, la justicia, la previsibilidad y el poder compartido.

La conversión de un grupo a equipo es un proceso gradual que se cumple en etapas. En el abordaje de Blanchard, estas etapas son: orientación, insatisfacción, resolución, producción y terminación. Según Katzenbach, J. y S. Douglas (ob. cit.), los grupos se convierten en equipos, según avanzan en el impacto de rendimiento y la eficacia en el logro de las metas propuestas. De este modo, en el extremo inferior se encontrarían (i) los grupos, (ii) el pseudoequipo, (iii) el equipo potencial, (iv) el equipo verdadero y (v) el equipo de alto rendimiento.

Importante es, en la mira de estos autores (Blanchard, Katzenbach, J. y S. Douglas y

otros como Senge, Robbins), la consideración de las prácticas de discusión como un aspecto importante en el *modus operandi* de tales equipos. ¿Y quién en la vida cotidiana como miembro de equipos de trabajo no lo ha experimentado?

### Sentido

El término sentido es *multívoco* por lo cual se hace necesario precisar lo que significa en este contexto. En el *Diccionario* de la Real Academia Española (DRAE) encontramos que la palabra *sentido* proviene de sentir y posee numerosas acepciones; sin embargo, hay tres que reflejan la significación que este término posee en este contexto y es el referido a (i) sentido como entendimiento o razón, en cuanto discierne las cosas, (ii) como modo particular de entender una cosa o juicio que se hace de ella y (iii) inteligencia o conocimiento con que se ejecutan algunas cosas.

Es interesante la digresión que sobre el término hace Ferrater Mora (2001), en tanto que distingue entre dos modos de entender el sentido: una como expresión lingüística y otra como “el sentido de una realidad (como «el sentido de la historia», «el sentido de la vida»)". Así considera que el sentido es una disposición ontológica de la realidad y al respecto señala:

“No se trata de una propiedad, sino de una tendencia a comportarse de varios modos especificables. «Sentido» es el nombre de un concepto-limite. El concepto-limite contrapuesto a, y complementario de, «sentido» es el concepto «ser». Toda realidad tiene un sentido, por mínimo que sea. El mínimo nivel de sentido de una realidad dada es el poder ser objeto de descripción, explicación, etc.”.

“... sic... «Sentido» y «ser» son dos nombres de conceptos-límites que sirven de polos ontológicos para caracterizar y situar tipos de realidades”.

El problema que nos orienta es ¿cuál es el significado de la disensión en los equipos de trabajo que poseen un propósito común y que pertenecen a organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas?, ¿bajo qué condiciones la disensión se constituye en una práctica de construcción de sentido en los equipos de trabajo que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas?

### METÓDICA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación de corte hermenéutico-constructivista define un proceso de construcción de significados a través de sucesivos momentos recurrentes que se despliegan sobre tres niveles de información: el nivel vivencio-experiencial, el nivel empírico-observacional y el nivel teórico-documental.

Estos niveles son transitados por un proceso interpretativo-comprensivo-dialéctico que despliega en fases o estadios y que se constituye en los momentos de problematización, analítico-interpretativo, comprensivo, conclusivo y propositivo, momentos que son recurrentes y concomitantes a lo largo del proceso indagatorio y confluyen en la tesis que proponemos en este informe.

### NIVELES DE INFORMACIÓN

#### Nivel vivencio-experiencial

Este nivel incorpora las vivencias y la experiencia de la investigadora, como líder de grupo y como miembro de grupo tanto para situaciones en las cuales se cumplen los requisitos que identifican la situación problemática (a saber: un grupo pequeño de interacción cara a cara involucrado en un proceso de toma de decisiones donde todos están implicados en la implementación y puesta en marcha de la decisión tomada), como para aquellas otras experiencias en

grupos, donde no se identifica la situación problemática o son definitivamente de naturaleza contraria.

En este sentido, cinco especificidades caracterizan tipos de vivencias y experiencias relevantes para la generación de conocimiento en este contexto; ellas son:

- (I) Vivencias como miembro o líder de equipos de trabajo.
- (II) Experiencias como miembro de grupos en contextos laborales (no sociales) con agenda oculta, referidas a aspectos político-ideológicos que definen interacciones confrontacionales, y cuyos cursos de acción afectan a la organización.
- (III) Experiencia en grupos de naturaleza terapéutica para el desarrollo personal.
- (IV) Experiencia como miembro del World Sintegryty Group o Grupo de Sintegridad<sup>1</sup> (Staford Beer: 1995).
- (V) Experiencia como facilitador de la enseñanza-aprendizaje de adultos usando ejercicios de dramatización para el desarrollo de competencias en la toma de decisiones, manejo de conflictos, negociación, entre otros.

Estas vivencias y experiencias orientan la intencionalidad de la investigadora de comprender la disensión en equipos de trabajo y evidentemente juegan un papel importante en la resignificación de este fenómeno en los equipos de trabajo, desde la perspectiva de la misma.

#### Nivel empírico-observacional

En el nivel empírico-observacional, esta investigación cualitativa posee un diseño proyectado cuyo criterio muestral se centra en la conformación de grupos que persiguen ser una representación hipológica socioestructural y no una representación estadística. Esta muestra intencional está destinada a asegurar la representatividad del contexto

relevante al problema de investigación.

#### Nivel teórico-documental

Este nivel refiere la elaboración del corpus teórico desarrollado en el entrecruce de las teorías relativas al fenómeno en estudio, la interpretación que de éstas se elabora y su contrastación con la experiencia de la investigadora, de lo cual deriva una comprensión en resignificación constante durante todo el proceso indagatorio.

### ENTRECUCE DE MOMENTOS Y NIVELES DE INFORMACIÓN EN EL PROCESO INDAGATORIO

#### Momento de la problematización

El proceso hermenéutico que está en la base de la intencionalidad que orienta la acción investigativa se genera en la praxis de la investigadora, constituida en el nivel vivencio-experiencial arriba referido, a la luz de la comparación entre sus insuficientes preconcepciones para comprender, explicar e incluso nombrar las experiencias de nuevo tipo que se suscitan en su práctica con grupos.

Es a partir de la **conciencia-reflexión** del *uno y los otros* en el mundo de la vida de la investigadora en interacción con otros, como el proceso concienciarreflexión, vuelve figura la necesidad (cognitiva/ emocional/ estética/ ética) de la resignificación de la praxis, por la vía de precisar **lo que está ausente en...** la pre-comprensión que posee la investigadora, **lo que es diferente a...** la precomprensión que posee la investigadora, **lo que es distintivo de...** esta nueva comprensión.

Esta búsqueda procede dialécticamente: examinando, cuestionando, contrastando, identificando quiebres/ausencias y elaborando nuevas interrogantes que dan origen a nuevos exámenes, cuestionamientos, identificaciones y elaboraciones.

La búsqueda de **lo ausente**, **lo diferente**, **lo distintivo**, se da tanto por la vía de la replicación de la situación problema como

por la comparación con otros tipos de grupo de naturaleza diferente en donde también aparece la disensión, pero en las cuales ésta no se constituye en una práctica de generación de sentido. Este aspecto es supremamente importante pues permite discernir las condiciones bajo las cuales la disensión es una práctica de generación de sentido que debe ser diferenciada de aquellas otras situaciones donde no la es.

En la búsqueda de *lo* ausente, *lo* diferente, *lo* distintivo, se distinguen tres acciones: la atención a los referentes, discernir entre los referentes e interrogar los referentes. Estas acciones tienen como propósito central ahondar y predefinir las asimetrías generando nuevas interrogantes que deben ser incluidas en la comprensión del problema.

Así, de ese enfrentamiento, de ese choque, de esa oposición, emerge este momento que concluye paradójicamente en el comienzo de la resignificación de la praxis, con lo cual la intencionalidad de la investigadora se orienta en la acción a definir una línea de indagación que haga posible esclarecer el asunto en ciernes.

Al término de este momento del proceso indagatorio, queda elucidado el problema y se precisa su problematización<sup>2</sup>.

En concordancia, el problema, es decir la cuestión, se centra en la disensión y su problematización pregunta en sentido existencial ¿cómo comprendo la disensión? No como interrogante para la acción en el mundo sino en el sentido del *ser en el mundo*, en su sentido existencial<sup>3</sup>, como *cuestionamiento del ser y actuar* que implica romper con la estructura dogmática en cuanto conciencia de *la cosa en sí*. Es esta problematización una reflexión crítica del conocimiento que sobre el objeto se ha adquirido por vía de la experiencia a partir de la realidad concreta, para enriquecerla, complejizarla y reconstruir el objeto de conocimiento base de la resignificación de la

praxis.

### Nivel empírico-observacional

Este nivel recoge en el “campo” la observación de equipos de trabajo en pleno proceso de toma de decisión colegiada a través de una situación de simulación y la comprensión que de este proceso poseen los miembros que constituyeron esos equipos.

Los dos planos del trabajo realizado fueron:

(I) El equipo como unidad de trabajo y observación del desarrollo de un proceso de toma de decisiones (grupo de simulación).

(II) La “entrevista de grupo” (Orti: 1989) con los miembros de ese mismo grupo a fin de recabar información sobre la disensión en el proceso de toma de decisiones.

Se constituyeron en total tres grupos de simulación, conformados por seis a siete miembros cada grupo y esto se repitió en seis oportunidades en distintas localidades y en diferentes fechas. Un total de 18 grupos que tenían como características básicas las siguientes: hombres y mujeres, edad promedio 33 años, formación universitaria y cursante de postgrados, profesionales activos desarrollándose como gerentes medios y altos de organizaciones medianas y grandes en el sector eléctrico, petrolero, de consultoría gerencial y de instituciones de educación superior. La integración de los grupos trataba de asegurar la mayor diversidad de profesiones y escaso conocimiento entre los integrantes de estos grupos.

Para el desarrollo de la experiencia de simulación se escogió un problema donde el éxito o fracaso de la solución dependía en gran medida de cómo se había desarrollado el proceso de toma de decisiones del grupo. Definir cursos de acción en un contexto

difuso y de alta incertidumbre bajo límite de tiempo y compitiendo con otros grupos en ese contexto, estimula la responsabilidad de sus miembros para pasar más rápidamente a la etapa de producción, que de acuerdo con los autores precitados, es esta la etapa en la cual un grupo se convierte en equipo de trabajo orientado a lograr una decisión viable. Por otro lado, este contexto introduce también variables intraindividuales relativas a los valores personales y a la orientación práctica o teórica que posea cada uno de los integrantes del mismo. Se escoge una situación de esta índole con la idea de asegurar una variabilidad de posturas y posibles respuestas ante la situación problemática, estimular al máximo el pensamiento divergente de manera de potenciar la disensión.

El ejercicio constaba de dos tiempos: uno donde la toma de decisión era individual y otro donde la toma de decisión era grupal. Se les hizo hincapié en la necesidad de tomar una decisión en un corto tiempo sin más parámetros que la obtención del resultado deseado, dejando libertad para que procedieran a buscar ese resultado de la manera que les resultara más conveniente. En una primera etapa del ejercicio de simulación se pidió a cada uno de los integrantes del grupo que tomara decisiones individuales con base en la información suministrada, concediéndoles 15 minutos a cada uno de los integrantes del grupo a fin de que procedieran a seleccionar la decisión que ellos consideraran. Este trabajo fue individual y para su desarrollo se les suministró lápiz y papel. No tendrían más información adicional, todo lo que debían saber acerca del problema estaba en el texto suministrado y se les pidió que no consultaran entre ellos.

Una vez concluido el tiempo de trabajo individual se procedió a desarrollar el trabajo grupal; para ello se les solicitó que se reunieran con los integrantes de su grupo, y

se les indicó que dispondrían de 30 minutos para realizar el ejercicio en equipos. Se les clarificó que deberían alcanzar decisiones por consenso y en ningún caso podrían tomar decisiones por votación. Al mismo tiempo se les instruyó para que nombraran un observador, quien estaría a cargo de la observación del proceso y no del contenido. Se suministró lápiz y papel para el trabajo grupal. Se les anunció que, aun cuando no hubiesen sido observadores del proceso, se les pediría que llenaran la *Guía del Observador* al final del ejercicio de simulación, de manera que estuvieran atentos y pudieran recordar expresiones, momentos, interacciones entre los miembros que ejemplificaran la dinámica que siguió el equipo en el proceso de toma de decisiones en la que iban a trabajar de ahora en adelante.

Al término del ejercicio de simulación, se comenzó una ronda de análisis grupal sobre lo que habían hecho y cómo lo hicieron, estimulándolos a expresar su comprensión de la disensión en el proceso de toma de decisiones, discernir su naturaleza y contrastar, simultáneamente, los fenómenos de disensión, disenso, desacuerdos y conflictos, a expresar sus conclusiones, aprendizajes y/o interrogantes sobre el manejo y papel de los conflictos en los consensos necesarios para tomar decisiones. Para este análisis grupal se utilizó la técnica de "entrevista de grupo", también nombrada como "reunión de grupo" o "discusión de grupo" (Orti: ob. cit.).

#### **Momento analítico interpretativo**

Desde el punto de vista del proceso hermenéutico, en este nivel se configuran comprensiones preliminares (a los cuales llamaremos objetos de conocimiento parciales) circunscritas a las experiencias con los grupos con los cuales la investigadora interactúa. En la búsqueda de **lo ausente, lo diferente, lo distintivo**, se distinguen dos acciones en el momento

analítico-interpretativo: (i) la evaluación al interior de los objetos parciales de conocimiento, y (ii) la evaluación al exterior de esos objetos parciales.

La primera acción (i) demanda el análisis y la interpretación de: componentes, secuencias, propósitos y lógicas de los objetos de conocimientos parciales; asimismo exige la comparación entre ellos, para identificar semejanzas y diferencias con las cuales se formularán conclusiones en un momento posterior.

La segunda acción (ii) requiere conocer las teorías, enfoques, corrientes de pensamiento que sobre el fenómeno se encuentra en la literatura, con el propósito de consolidar las nuevas significaciones que van emergiendo en la dinámica de este proceso comprensivo-dialéctico. De allí que el nivel teórico-documental es transitado desde **este momento**, como lo será desde **otros momentos** a lo largo del proceso indagatorio.

Ambas acciones permiten re-significar los referentes de la disensión que poseían lo abordajes preliminares, por parte de la investigadora.

Propio es decir que en el momento analítico interpretativo hay una objetividad del significado intersubjetivo de la disensión, en la medida en que las observaciones que hace la investigadora se contrastan con la vivencia de cada quien como miembro de un equipo de trabajo en este contexto y ello se logra a través de la “entrevista de grupo”, también nombrada como “reunión de grupo” o “discusión de grupo” (Orti: ob. cit.).

### **Nivel teórico-documental**

En este nivel se hizo una recopilación de documentos relativos al problema de manera de conocer, en parte, la teoría relevante al tema que nos ocupa. En este nivel se *conoce* a través de las *comprensiones* de otros, de las explicaciones de otros, de los modelos de otros. De alguna

manera ello implica dialogar con otros, discutir con otros, mirar con los ojos de otros.

Se precisan tres acciones básicas en este nivel: (i) construcción del texto, (ii) deconstrucción del texto, y (iii) reconstrucción del texto.

En una primera acción (i) se intenta construir unidades de significación del texto tratando de precisar las ideas contenidas en la trama argumental, descubrir los elementos claves, las ideas principales y secundarias, revelar los argumentos y vislumbrar omisiones y errores.

En una segunda acción (ii) se intenta deconstruir el texto desmontando las presunciones argumentales a través del manejo y ampliación de las divergencias, inconsistencias y omisiones y oponiendo argumentos contrarios. Esta acción conlleva en su dinámica la vuelta a la reconstrucción del texto (y de los textos) (iii). En virtud de ello, se elabora el corpus teórico que sustenta el abordaje teórico-conceptual que se convierte en un referente, en constante reformulación, para la comprensión. En la reelaboración se usan herramientas heurísticas tales como mapas mentales, conceptuales, lecturas procesales, etc.

Es importante señalar que no se “entra a este nivel” una sola vez en el sentido de que se lee, se elabora el marco teórico y ¡ya! Se está constantemente en este nivel y dependiendo del momento indagatorio en el cual se halla el investigador, este nivel profundiza la problematización, o el análisis interpretativo, o el conclusivo o el propositivo. Continuamente se resignifica el corpus teórico-conceptual a través de la praxis y ello promueve nuevas interrogantes. De manera que el proceso indagatorio tiene límites artificiales pero no concluye nunca.

### **Momento conclusivo**

La palabra *conclusivo* proviene del término *conclusión*. En la tradición aristotélica la conclusión es una parte del

razonamiento silogístico, siendo una deducción general que se establece a partir de dos premisas particulares. Descartes en el siglo xvii, desestimando la dialéctica, señalaba que “los dialécticos no pueden formar ningún silogismo en regla que desemboque en una conclusión verdadera, si previamente no han tenido la materia, es decir, no han conocido antes la verdad misma que deducen de su silogismo” (en Ferrater Mora: 2001: 869).

Por el contrario, en el contexto de esta metódica hermenéutica-constructivista, la conclusividad es una unidad (o unidades) de significación a través de la (s) cual (es) se coordina la acción en el mundo práctico; es relativa a la significación, a la intersubjetividad objetivada o hecha objeto expresada en unidades de sentido.

Habermas considera que el sentido se constituye en el contexto de la interacción a través del lenguaje y su comunicación es viable en la medida en que los sujetos compartan significaciones idénticas, exteriorizadas en una expresión o un símbolo en situaciones diferentes. Por el contrario, la visión sistémica del sentido, como la expresada por Luhmann, considera que el sistema-sujeto actúa como estructura de sentido y éste, entendido como totalidad, se vale del esquema todo/parte con respecto al esquema fin/medios, ordenando estratégicamente los medios para sus intereses o fines. Según la teoría de la acción comunicativa (Habermas: 1998), el reconocimiento intersubjetivo de reglas es el núcleo fundamental del lenguaje y de la interacción. Al efecto señala Gutiérrez (1998) que

Una regla (gramatical, de juego, de conducta social) tiende a orientar la acción individual en función de su coordinación con la de otros individuos, El sentido de una regla, la identidad de su significación, no queda concluido cuando lo entiende un solo hombre “a”, sino cuando otro hombre “b” puede

comprobar si “a” sigue dicha regla o bien se desvía de ella”. (p. 337).

Desde esta perspectiva y en cuanto a la significación del sentido, éste es un coordinador de acciones entre las personas para actuar en la vida práctica.

Ahora bien, ateniéndonos a la aproximación metódica de esta indagación, este momento conclusivo, en esta investigación, procede por la vía de ahondar y predefinir las asimetrías que emergen de la variada gama de interpretaciones sobre la disensión en los niveles vivencio-experiencial, empírico-observacional y teórico-documental, para generar nuevas lecturas que deben ser incluidas en la comprensión del problema, precisando lo que esta ausente en..., lo que es diferente a..., lo que es distintivo de... (Rupturas epistemológicas).

### Momento propositivo

En el momento propositivo las unidades de significación arriba comentadas se rearticularán en una nueva lectura comprensiva de *la cosa en sí*, que se propone para su confirmación o rechazo por la comunidad científica<sup>4</sup>.

Este momento en el proceso indagatorio tiene como propósito la resignificación de la praxis a partir de las rupturas epistemológicas y el esclarecimiento de lo que es distintivo en la nueva comprensión.

Los niveles y momentos se entrecruzan en todo el proceso comprensivo-dialéctico, y en esos niveles concurren al modo fractal y en diferentes planos recursivos, los momentos del proceso indagatorio, de manera que cada nivel es transitado por todos los momentos y cada momento se constituye en los niveles en forma concurrente y concomitante y en un sentido evolvente, como si de una espiral se tratara.

### LA DISENSIÓN COMO PRÁCTICA DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO

La propuesta de este proceso indagatorio se centra en el esclarecimiento de dos interrogantes básicas que lo orientaron: (i) ¿Cómo podemos comprender el disenso en los equipos de trabajo que poseen un propósito común y que pertenecen a organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas?, y (ii) ¿Bajo qué condiciones la disensión se constituye en una práctica de construcción de sentido en los equipos de trabajo que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas?

A nuestro modo de ver, el sentido, como disposición ontológica de la realidad, se constituye en niveles de complejidad significativa posibles de ser entendidos y discernidos y que los seres humanos expresan como modo particular de entender una cosa o de hacer un juicio acerca de ella. Este entendimiento en el seno de un equipo de trabajo hace posible una inteligencia transindividual para coordinar acciones y ejecutar cosas. La dimensión multiidentitaria de la realidad que expresan los múltiples puntos de vista, concepciones, etc., de los miembros de un grupo en pleno proceso de disensión, van configurando sucesivos niveles de complejidad significativa de la realidad; es entonces, a partir de las rupturas epistemológicas que se suscitan en la interacción, las que propician la constitución de un nuevo nivel de complejidad de la realidad, de manera que la disensión construye sentido de manera autorregenerativa.

Lo que llama la atención en los dos niveles de trabajo (a saber: nivel vivencio-experiencial y nivel empírico-observacional), no fue precisar, por ejemplo, la calidad de la toma de decisión, o si ésta es o no una etapa previa al consenso; lo que impacta es el potencial de la disensión para

ampliar la capacidad de comprender, su potencial para impulsar nuevos niveles de complejidad significativa y su naturaleza autoorganizadora.

Como se dijo previamente, la disensión es el proceso de oposición de pareceres, sentires, puntos de vista, etc., que a través de la discusión, ocurre entre varias personas que interactúan y que poseen relaciones de interdependencia en el logro de un propósito común. En el contexto de los equipos de trabajo ese propósito es de naturaleza práctica e implica proyectar una acción en el futuro que intenta transformar o cambiar un estado de cosas en la organización, en su vinculación con otras o en su contexto. La pregunta es: ¿cómo llega este grupo a coordinar acciones para el propósito común a partir de la disensión? Observamos que ello ocurre a partir de una nueva configuración o significación del sentido de los miembros de ese grupo. Esta nueva significación emerge de la relación dinámica que se da, a través de la disensión, entre esas personas a lo largo del proceso de interacción entre ellos, y es el proceso mismo de disensión lo que produce un nuevo comportamiento. En la interacción de las personas en los equipos de trabajo, y a medida que transcurre la disensión, se van estructurando niveles de complejidad en cuyo contexto se constituyen nuevas configuraciones de sentido, que son en sí mismas una nueva comprensión compartida, no individual sino colectiva, de ese equipo.

Así como el consenso es aquello gracias a lo cual una pluralidad de individuos vienen a constituir una colectividad, o aquello que hace que un conjunto de instituciones sociales vengan a componer una unidad social, la disensión es aquello gracias a lo cual el sentido originario se autoproduce, se autogenera (autopoiesis) en niveles de complejidad creciente a partir de las múltiples interacciones de un grupo de

individuos que se constituyen en equipos de trabajo. La disensión en su dimensión autopoyética construye, amplía y profundiza el sentido bajo ciertas condiciones en los equipos de trabajo que poseen un propósito común y que pertenecen a organizaciones que trabajan de manera estructurada para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

### ALGUNAS CONDICIONES PARA QUE LA DISENSIÓN SE CONSTITUYA EN UNA PRÁCTICA DE CONSTRUCCION DE SENTIDO EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Hemos dicho que la disensión, bajo ciertas condiciones, es una práctica de producción de sentido y ello se da bajo algunas condiciones. Decimos bajo ciertas condiciones, porque con la disensión ocurre un fenómeno de multifinalidad, es decir, puede alcanzar varias salidas, puede desarrollarse el conflicto, puede fragmentarse el equipo y puede autorregenerarse el sentido.

Un primer hito que marca pauta en el curso que tomará la disensión, es que la vía de autorregeneración de sentido se da en contextos no confrontacionales, ni competitivos sino cooperativos, para definir acciones expresadas en la toma de decisiones colegiadas de los equipos de trabajo.

Un segundo hito es que la disensión como práctica de producción de sentido y como manera de indagar sobre los diferentes puntos de vista, se da en una etapa avanzada del trabajo de grupo, lo que los autores precitados llaman etapa de producción en terminología de Blanchard (ob. cit.) o equipos en terminología de Katzenbach *et al* (ob. cit.).

Un tercer hito esta relacionado con el hecho de que las decisiones gerenciales se producen en un contexto social de discusión con otros y ello requiere un tipo de discusión en el cual los involucrados respetan las divergencias y consideran al otro no como

contendor o rival, sino simplemente como divergente, lo cual abre la brecha para indagar sobre los supuestos que el otro tiene para concluir algo que es diferente al primero. Ello requiere inteligencia emocional: autoconocimiento, manejo de emociones, reconocer emociones en los demás, escucha empática y una distribución equitativa del poder entre todos los involucrados.

Un cuarto hito está relacionado con la claridad de la tarea, los objetivos específicos, el desarrollo de un enfoque común y el que el propósito posea valor para los involucrados.

Ahora bien, entendemos que estos hallazgos deben ser contrastados por otros investigadores de manera de depurarlos y que estas afirmaciones se constituyan en aportes teóricos relevantes; es lo que llamaríamos en el proceso indagatorio el *momento contrastivo*, por lo que se insta a otros investigadores a desmontar o fortalecer estos hallazgos.

### NOTAS DEL AUTOR

- 1.- World Syntegrity Group se llevó a cabo en 1993 en el marco del *Syntegrity Project del World Government of World Citizens* realizado por Syncho Limited en Toronto, Canadá, bajo la guianza de Sttaford Beer y Garry Davis. El World Sintegrity Group, donde participé como uno de sus miembros tomó la metodología desarrollada por Beer para la conformación de equipos de integridad (integración sinérgica) (Beer: 1995).
- 2.- Según Heidegger todo preguntar es un buscar. *"El preguntar puede llevarse a cabo como un 'no más que preguntar' o como un verdadero preguntar. Lo peculiar de éste reside en que el preguntar 've a través' de sí desde el primer momento en todas las direcciones de los mencionados caracteres constitutivos de la pregunta misma". Jeanne Delhomme (en Ferrater Mora: 2001) considera que el tono fundamental de la vida humana es el preguntar, el «ser interrogativo». "La vida es nada, excepto preguntarse acerca de sí misma". "La pregunta o interrogación a la que se refiere Jeanne Delhomme no es, pues, simplemente aquella*

que desencadena una respuesta, sino aquella que remite a otra interrogación. (Ferrater Mora, ob. cit.).

- 3.- Pero... ¿qué es problematización? La palabra problema como sustantivo, como cosa, se convierte en este giro lingüístico en la acción del verbo problematizar. Problematizar como verbo es una acción humana que alude a la posibilidad de *volver problema un algo*, es en cierto sentido una manera de ser en el mundo, es un cuestionamiento radical del ser y actuar y como tal el énfasis se coloca en la interrogación que conduce a otras interrogaciones, no a respuestas. A nuestro modo de ver la problematización es un nudo que anuncia una ruptura epistemológica que implica quebrar la estructura dogmática de toda conciencia. Es a partir de la problematización como podemos acercarnos a la construcción del conocimiento; es en sí misma una reflexión crítica del conocimiento que sobre el objeto se ha adquirido por vía de la experiencia a partir de la realidad concreta, para enriquecerla, complejizarla y reconstruir el objeto de conocimiento base de la resignificación de la praxis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bell, Daniel (1973): *The coming of post-industrial society*. New York: Basic books.
- Brocato, R., Hellyer, R., & J. Link (1989): *Creatively Managing Conflict on Quality Teams, workshop and video*, with R. Hellyer & J. Link, Association for Quality & Participation National Spring Conference Proceedings & Video, Spring 1989.
- Díaz de Mariña, N. y Mujica, M. (2003): *La racionalidad subyacente a las Ciencias Administrativas en el contexto de la Sociedad Informacional*. En: *Empresa, Estado y sociedad informacional*. UNESR GERENCIA 2000 N° 4. Revista arbitrada académico científica. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Caracas, Venezuela.
- Davis, K. y J. W. Newstrom (1999): *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill, Ciudad de México, México.
- Drucker, P (1994): *La sociedad postcapitalista*. Grupo Editorial Norma, 1ª versión del inglés 1993, traducción Jorge Cárdenas Nannetti. Bogotá, Colombia.
- Fernández-Ríos, M. (1983). *La conflictividad laboral latente: factores psicosociales*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Fernández-Ríos, M. (1996). *Condiciones de éxito y fracaso de la mediación laboral*. En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 2-3, 149-171.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Díaz de Santos.
- George, C. (1974): *Historia del pensamiento administrativo*. Editorial Prentice Hall, Juárez, México.
- Glasl, F. (1982): *The process of Conflict Escalation and the Roles of Third Parties*. En: *Conflict Management and Industrial Relation*, Kluwer-Nijhoff editors, Boston, USA.
- Gutiérrez Patoja, G. (1998): *Metodología de las Ciencias Sociales*. Editorial Harla, Ciudad de México, México.
- Habermas, J (1998): *Teoría de la Acción Comunicativa I y II*. Editorial Taurus. Barcelona, España.
- Hammer, M. y J. Champy (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Editorial Harper Collins, New York USA.
- Homans, L. (1995) *Grupos y equipos*. En *Liderazgo de equipos efectivos*. Factor Humano, Caracas, Venezuela.
- Heidegger, (1951) *Ser y tiempo*. En: Ferrater Mora Diccionario de Filosofía, pp 2886-87. Editorial Ariel S.A., 2001, Barcelona, España.

- Katzenbach, Jon; Smith, Douglas (1997): *Sabiduría de los equipos. El desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Editorial Diaz de Santos.
- Lyotard, J. F. (1984). *La condición posmoderna*. Madrid: Editorial Cátedra.
- Beer, S (1995): *Beyond Dispute: The invention of team synergist*. John Wiley & Son, London, England.
- Shein, E (1992): *Organizational Culture and Leadership*. Editorial Jossey Bass, segunda edición, San Francisco, USA.
- Mintzberg, H. & James B. Quinn (1993): *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall, México.
- Morgan, G. (1998): *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega. México D.F., México.
- Mujica M. (2002): *El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional*. Doctorado en Ciencias Administrativas. Decanato de Postgrado UNESR. Caracas, Venezuela.
- Naisbitt, J. (1984): *Megatrends: ten new directions transforming our lives*. New York: Warners Books.
- Neale, M. & G. Northcraft (1991) *Behavioural Negotiation Theory: A framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining*. En: *Research on Negotiation in Organizations*. Sheppard, B; Bazerman, M & Lewicki, R, eds., Vol 13, Greenwich, CT: Jai Press.
- Stoner, J; Freeman, R. E. & Daniel Gilbert (1996): *Administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S. A, 6ta edición en español por Palafox, G. Ciudad de México, México.
- Robbins, S. P. (1996): *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. Editorial Prentice Hall, Inc., Traducción de Adolfo Deras Quiñónez. Ciudad de México, México.
- Thietard, R y B. Forgues (1995): *Chaos Theory and Organization*. En: *Organization Science*. Vol. 6, Nº 1, Jan-Feb, pp 19-31.
- Ortí, A (1989): *La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta y la discusión de grupos*. En *El análisis de la realidad social*. García Ferrando, m. et al (Comps.), pp. 171-203. Editorial Alianza, Madrid, España.