

# Gerencia Estratégica Trascendente (G.E.T.)

## Bases y propuesta teórica

Lic. Hugo Ricardo Ocaña<sup>1</sup>  
Lic. María Verónica Linares de Gullé<sup>2</sup>

*Es menester pasar por el punto de vista  
dogmático para alcanzar el crítico.  
Es preciso "trascender" del primero  
para alcanzar el último.  
Kuno Fischer*

Recibido: noviembre 2003. Aceptado (con referato): diciembre 2003

### Resumen

*La Teoría de la Gerencia Estratégica Trascendente (GET) trata de superar el estructural-funcionalismo tayloriano, proponiendo formas gerenciales que trascienden la racionalidad objetiva y el pensamiento único, para interpretar realidades contextuales evolutivas y transformativas con cambios en movimiento.*

*Incorpora a la Inteligencia Intelectual, propia del pensamiento único, la Inteligencia Emocional, la Inteligencia Social y la Inteligencia Vivencial, para definir la gestión gerencial en el sentir, pensar, comunicar y hacer del sujeto que la ejerce y la orienta hacia los individuos, los grupos, la organización y el contexto socio-histórico donde se desarrolla.*

---

<sup>1</sup> Profesor Titular de Metodología de Decisión y Profesor Adjunto de Estrategias de Negocios. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo.

<sup>2</sup> Profesora Adjunta Metodología de Decisión. Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo.

## Palabras clave

*Emocional – Inteligencia – Gerencia - Subjetivismo*

## Summary

*The Teoría of Gerencia Estratégica Transcendente (GET) tries to surpass the tayloriano structural-functionalism, proposing managerial forms that extend the objective rationality and the unique thought, to interpret evolutionary and transformatives contextual realities with moving changes.*

*It incorporates to Intellectual, own Intelligence of the unique thought, Emotional Intelligence, Social Intelligence and Existential Intelligence, to define management in feeling, thinking, communicating and doing of the subject that exerts it, and orients it towards the individuals, the groups, the organizations and the socio-historic context where the managerial practice is taking place.*

## Key words

*Emotional - Intelligence - Subjectivity - Management*

## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy la discusión acerca de las dimensiones entre los conceptos de modernidad y posmodernidad, es una situación instalada en todos los ámbitos del conocimiento. La administración, y más específicamente la Teoría de la Gerencia, no escapan al debate de referencia.

Así como existe una polémica epistemológica en torno a las ciencias, sus valores y sus bases racionales, también lo existe en torno a la Teoría de la Gerencia que, en el caso de la realidad de nuestro país, adquiere una significación inusitada toda vez que las profundas crisis estructurales que estamos teniendo se trasladan, obviamente, a las organizaciones, tanto del sector público como privado.

Observamos que la crisis actual es de una profundidad de tal magnitud que el debate modernidad vs. posmodernidad puede aportar alguna luz que permita brindar respuestas a los sectores involucrados, en nuestro caso

específico, a las organizaciones, tanto del sector público como privado.

Antes de emprender el recorrido de este trabajo nos parece necesario realizar algunas precisiones acerca del significado que poseen ciertas palabras y sus alcances.

Entendemos por *modernidad* a un estilo de pensamiento basado en las nociones clásicas de verdad, positivismo, racionalidad y objetividad, donde se sostiene que el conocimiento es de 'tipo determinado' y la ciencia es portadora de verdades indiscutibles. En economía la modernidad es básicamente liberalismo y su continuación en neoliberalismo. En la Teoría de la Gerencia la modernidad se refleja en el clasicismo estructuralista, temporalmente ubicado desde el nacimiento del capitalismo a principios del 1900 (Taylor, Fayol) hasta fines de los 60 (modelo burocrático de Weber y el estructuralismo burocrático de Merton y Selznick).

Si el estructuralismo y el positivismo son elementos esenciales de la modernidad, decir neoestructuralismo y neopositivismo es proyectar el modernismo hacia la actualidad, lo cual implicaría definir un pensamiento que 'moderniza' el clasicismo y, de ninguna manera, debe ser confundido con 'posmodernidad'. Entonces, para muchos pensadores (¿Foucault?) en realidad la posmodernidad no existe, se trata de una especie de 'neomodernidad' encerrando un neorracionalismo.

La palabra *posmodernidad* nos señala un estilo de pensamiento que, básicamente, rompe con el 'objetivismo racional' de la modernidad. La posmodernidad 'desconfía' y es

escéptica en cuanto a la objetividad de la verdad y las reglas universales. Si bien inicialmente asociado a formas culturales (arte industrializado y sin profundidad, consumismo, eclecticismo de las ideas, autorreflexión), el pensamiento posmoderno ha avanzado hacia otras manifestaciones sociales y, por ejemplo, en la economía pueden encontrarse rasgos de él en la llamada 'economía evolucionista' (R.Nelson, S. Winter), basadas en la premisa que las empresas 'satisfacen' en lugar de 'maximizar', en un contexto de cambios rápidos y profundos. En la Administración, los enfoques posmodernos se encuentran en las llamadas escuelas descriptivas, tal como se verá más adelante.

Veamos, pues, cuáles son los ejes bases de la discusión entre modernidad y posmodernidad:

- Disolución de la homogeneidad social que aparta la universalidad de conceptos y reglas.
- La discusión de lo moderno versus los posmodernos es más que la dicotomía estructuralismo versus posestructuralismo.
- Intentos sectoriales por imponer un nuevo orden neo-racionalista.
- Caída de las certidumbres.

Si acordamos que el objeto de las ciencias económicas es el individuo y las organizaciones que la conforman, en tanto son gestoras de los recursos escasos, 'la ciencia' de la Administración procura el desarrollo de esa gestión desde un ámbito gerencial, es decir, planificando, organizando, ejecutando y controlando las acciones que llevarán a la utilización óptima de los recursos escasos. Sobre este concepto queremos centrar el debate entre modernidad y posmodernidad y más específicamente en cómo los entornos o contextos actúan en la Gerencia.

*¿El enfoque conceptual de la Administración como ciencia, debe ser realizado vinculándolo a un contexto específico o su conformación teórica debe pasar la prueba de sus enunciados independientemente de los contextos?*

Una primera lectura nos diría que sería un error suponer que, por ejemplo, una Teoría de la Gerencia se pueda expresar fuera del entorno que la enmarca, y sin embargo la postura contraria existe (y ha existido), y ha sido defendida como válida. Veamos estos ejemplos:

Afirmamos que la gerencia es un 'rol' de una o más personas dentro de la organización, entonces...

"Un rol (gerencial) es la contribución que se espera de un participante en una organización donde la división del trabajo está claramente definida".

No existe aquí referencia alguna al contexto y sin embargo el concepto es universalmente válido.

Vamos a este otro concepto:

"Un rol (gerencial) será válido si, mientras no sobrevengan cambios externos, no se modifica".

La explícita referencia al contexto crea un condicionamiento al concepto del rol (gerencial) dentro de la organización.

La validez de ambos enfoques conceptuales puede ser analizada proponiendo dos visiones diferentes: analizando la Teoría de la Gerencia desde el punto de vista de su relación con el entorno o no. De este modo aquí tendremos dos enunciados diferentes:

- a) La Teoría de la Gerencia debe responder a las condiciones socio históricas (entorno) imperantes al momento de enunciarlas.
- b) La Teoría de la Gerencia debe ser analizada por su propio texto, sin remitirla a realidad alguna, en una especie de 'autonomía teórica' (Althusser, Barthes) es decir, independientemente de su entorno.

Nosotros asumimos la primera de las posiciones, por cuanto partimos de la premisa que la Gerencia (y por extensión la organización) no puede ser entendida si la abstraemos de la realidad contextual. Consideramos, entonces, a la Organización como un sistema abierto (enfoque de la Teoría de Sistemas aplicada a la Administración), en donde se reconoce la interacción dinámica de la organización con su entorno, y aún así, nos cabe otro interrogante:

*¿Es la realidad contextual significativa e igualmente objetiva para todos o responde a la objetividad del sujeto mediador entre la organización y su contexto?*

Puesto de otra manera: ¿Posee el mismo significado objetivo la realidad actual para todos los gerentes o el significado de la realidad depende de la 'objetividad' del gerente que la interpreta?

Para nosotros esa interpretación que realiza el gerente no es una simple 'repetición de la realidad' sino la re-presentación, a través del lenguaje, de una realidad construida por él que, en la mayoría de los casos, difiere de la objetividad 'sin más', tal como sugiere Derrida.

IncurSIONAMOS, de a poco, en una teoría que propone investigar a la gerencia con relación al contexto pero desde un enfoque 'interno' a la organización tal como desde allí se interpreta la realidad objetiva y, en tal caso, nuestra Teoría de la Gerencia nunca será general.

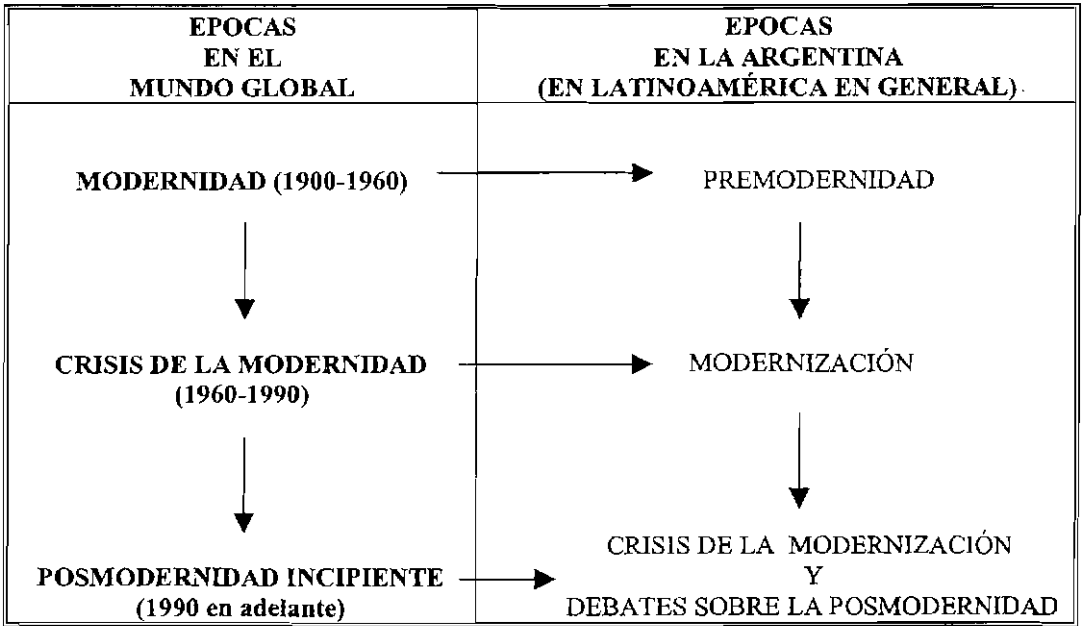
Creemos que la Teoría de la Gerencia debe trascender lo meramente estructural, esto es, superar la función-conducta del rol para pasar –sobre la base estructural- al individuo y detenerse en el momento, en su 'sí-mismo', en su composición en sincronía inter subjetiva con las demás personas –el grupo- para, recién allí, proyectarse hacia la organización y su entorno. Pretendemos enmarcar a la Gerencia en los territorios posmodernos.

Decimos que analizamos el sistema organización partiendo del individuo, considerando su situación en un momento contextual determinado y preciso y, luego de observar la situación de ese individuo en particular en dicho momento, se lo relaciona con su grupo más próximo, y luego a éste con el resto de la organización.

Puesto así, nuestra intención no es entrar en el árido camino de definir a la Teoría de la Gerencia como posestructuralista o como una simple 'modernización' de los marcos conceptuales relacionados con las estructuras organizacionales. Pretendemos avanzar un paso más para introducir a la Gerencia en la posmodernidad como respuesta a la crisis actual.

### a. La situación de Argentina y Latinoamérica

El esquema siguiente es una pretensión de mostrar cómo nuestro país, y Latinoamérica en general, sigue de atrás los pasos del 'primer mundo' en un derrotero 'en paralelo':



En la Argentina y Latinoamérica existen proyectos de modernización de las estructuras económico-sociales impulsadas (¿impuestas?) por organismos internacionales, especialmente financieros, en su afán de lograr que los países del área superen una 'modernidad no cumplida' (Follari, 2001). Mientras el primer mundo se encuentra en un proceso superador de la modernidad (con su crisis asociada) y comienza la experiencia de una posmodernidad incipiente, a Latinoamérica se le impone un proceso de modernización que lleva a una crisis de la misma, todo en medio del incipiente debate sobre la posmodernidad.

Los países subdesarrollados van realizando denodados esfuerzos por ponerse a tono con el primer mundo, sin nunca lograrlo. Tenemos la

sensación de que estamos queriendo alcanzar aquello que los países desarrollados ya alcanzaron y rechazaron, planteándose la validez y la conveniencia de ciertos "avances", que ahora pretenden exigirnos a nosotros. Ejemplo de esto que sucede en el primer mundo es la vuelta a considerar la importancia extrema de la célula familiar en la sociedad, del cultivo de valores desde el seno de una familia como contención social, de la importancia de las pequeñas organizaciones y empresas en contraposición con la enajenación que producen las grandes corporaciones multinacionales, la creciente importancia de las organizaciones no gubernamentales (ONG) como reguladoras del conflicto entre competitividad y derechos del consumidor, etc.

## b. El escenario actual y su impacto en la gerencia

Si acordamos que las estructuras organizacionales ofrecían un panorama de premodernidad en la mayoría de los casos, especialmente las PyMES de tipificación nacional, en los comienzos de los 90 existieron proyectos concretos de modernización coincidentes con lo que podríamos denominar el ingreso de nuestro país al mundo global, un territorio que, desde lo organizacional, era dominado fuertemente por una concepción 'objetivamente racional', de *mentalidad fundamentalmente tecnocrática y positiva*. En este mundo la 'objetivación racional' se sustenta en la separación del sujeto (*organización y gerencia*) en relación con el objeto (*entorno competitivo*), el cual pasa a ser objetivado al servicio del conocimiento con finalidad última operativo-utilitaria.

De esta manera, para las organizaciones, el contexto es transformado en un escenario exterior a ellas pero que las contiene. Ese espacio exterior es objetivo de razón proyectual, es decir, el gerente proyecta en forma 'objetivamente racional' los objetivos de la organización para adecuarlos a las variables restrictivas externas. Los máximos exponentes de esta concepción son: la Escuela del Diseño (el grupo del M.I.T, Selznick, Chandler, Andrews) donde la organización 'debe' desarrollar estrategias a través de procesos reflexivos; la Escuela de la Planificación (Ansoff, Steiner, Porter) donde la estrategia 'debe' ser concebida como un proceso formal; la Escuela del Posicionamiento, de significativa influencia, con su máximo exponente Michael Porter, donde la estrategia 'debe' ser un proceso ana-

lítico (objetivamente racional) tendiente a determinar la posición económica y competitiva de la organización en el entorno. Estas tres escuelas representan el pensamiento 'prescriptivo' (cómo 'deben' ser las organizaciones) de la función y conducta gerencial.

Mientras las organizaciones del 'primer mundo' entraban en la 'crisis de la modernidad', aparecen (en realidad reaparecen) las concepciones 'blandas' asociadas a la Teoría de la Gerencia, donde el individuo, los grupos y las organizaciones, no ya desde sus configuraciones estructurales, sino desde sus configuraciones culturales e ideológicas, vuelven a ser el objeto de estudio, con lo cual se asiste a una subjetivación de la Teoría de la Gerencia, donde la realidad 'puede ser' objetivamente racional de acuerdo a la persona que la interpreta en un tiempo y espacio definidos. Enmarcada en esta corriente de pensamiento surgen: la Escuela Cognoscitiva (Madrikakis, Ann Huff, Simon, Weick) que postula que la acción gerencial 'podría ser' tratada como un proceso cognitivo en donde la realidad exterior se construye tal como se percibe; la Escuela del Aprendizaje (Wrapp, Quinn, Senge, Prahalad), las organizaciones 'podrían' aprender con el tiempo a enfrentar las contingencias del entorno; la Escuela de la Cultura (Johnson, Peters, Barney, Grant), las organizaciones 'podrían' crear una cultura fuerte capaz de superar cualquier contingencia del entorno. Estas tres escuelas representan el pensamiento 'descriptivo' (cómo 'podrían' ser las organizaciones) de la función y conducta gerencial.

Si nos ubicamos en el contexto actual de nuestro País y a luz de lo sucedido desde finales del 2001 a la fecha (fines del 2002), en la 'actual crisis' que afecta a las organizaciones (especialmente las del sector privado) nos daremos cuenta que, mientras nos debatimos en la impronta de la modernización objetivamente racional, el contexto nos impone el fin de las certidumbres y la caída de los conceptos y reglas homogéneas de validez universal, o dicho de otra manera, pretendemos aferrarnos a una salvadora modernización en territorios claramente posmodernos, o de otra forma, nos aferramos a las estructuras objetivamente racionales en un entorno donde la realidad sólo es posible ser construida a partir del sujeto (individuo, grupo, organización).

Nos parece interesante reproducir este párrafo:

*"Dada la volatilidad del ambiente externo, las organizaciones no tienen alternativa: deben volverse hacia las capacidades internas para encontrar un sentido estable de orientación; si tuvieran que basarse en las condiciones externas para definirse, estarían cambiando la definición y la orientación perpetuamente"* (Grant R.M., *The Resource-based Theory Competitive Advantage*, California, USA, 1991).

En las páginas siguientes proponemos una Teoría de la Gerencia cuyos lineamientos generales se enmarcan en los 'territorios posmodernos' como una respuesta de las organizaciones a la crisis contextual en la que estamos insertos; nuestra propuesta no se agota en la simple enunciación de postulados teóricos, abarca, también, procedimientos de implementación que la gerencia 'podría' seguir para enfrentar su entorno '*subjetivamente racional*'.

Nuestro planteo es el siguiente:

1. Consideramos a las organizaciones como sistemas abiertos afectadas por su entorno.
2. La realidad es una representación subjetiva de quien la capta (interpreta).
3. Profundizamos la Teoría de la Gerencia desde un enfoque interno (*insight* organizacional), es decir, partiendo desde un individuo y de allí a su grupo, y desde los grupos a la organización.
4. Consideramos (estudiamos) a este individuo en un momento determinado (afectado por su estado situacional).
5. Dada la volatilidad del entorno, nos volcamos hacia el estudio de las capacidades internas de la organización para encontrar un sentido estable a la misma.

## 2. BASES EPISTEMOLÓGICAS

Sabemos que existe una corriente filosófica cuya dirección se ha orientado al conocimiento objetivo de las cosas (Descartes, Spinoza, Leibniz y una extensa lista), siguiendo lo que se podría denominar la '*línea platónica*'.

También sabemos que, a partir de Kant, el conocimiento toma nuevamente un carácter autorreflexivo, de autoconcepción de las cosas que nos rodean. El gran aporte de Kant, y que nosotros tomamos como punto de partida, fue la reflexión sobre 'el sí mismo' y su conducta valorativa.

Claro está que entre estos extremos, digamos objetivo el primero y subjetivo el segundo, no se puede dejar de incluir a Sócrates (*La acción*

*humana es consciente, es saber*), y al mismo Aristóteles (*El objeto del conocimiento es el ser y su metafísica; esencia de las cosas, las conexiones y el principio último de la realidad*).

De la subjetivista línea kantiana se deriva el '*neokantianismo*' -para algunos innovación del tipo aristotélico- que se permite dos espacios de pensamiento: la metafísica inductiva (Hartmann, Wundt, Driesch) y la fenomenología (Husserl, Scheler). El primero de estos espacios ocupará gran parte de nuestra teoría ya que incluimos a la intuición en lo que consideramos la base de la inteligencia gerencial: *la inteligencia emocional*.

*Afirmamos que existe un conocimiento derivado de un macrocosmos, como concepción del todo, que llamaremos **conocimiento del contexto**. Mientras, existe otro tipo de conocimiento derivado de un microcosmo, como concepción del 'sí mismo', que llamaremos **conocimiento de contenido**.*

El conocimiento del 'sí mismo' es el medio para llegar a una percepción del contexto, una realidad que, aunque objetiva bajo ciertas leyes generales o universales, pasa a ser subjetiva por propia definición.

Este breve recorrido de la teoría del conocimiento nos lleva a concluir que el conocimiento contextual es objetivo, basado en el pensamiento racional y, por lo tanto, lógico; es lo que se ha denominado 'el conocimiento correcto'.

El conocimiento de contenido es subjetivo, basado en los sentimientos y, por lo tanto, diverso; es lo que se ha denominado 'el conocimiento verdadero'.

Si de tomar posiciones se trata, nuestra teoría se aparta del dogmatismo filosófico del conocimiento que entiende que la razón humana es la única que puede explicar al objeto del conocimiento. En todo caso está más cerca con

el escepticismo, que sostiene que la duda sobre lo razonablemente cierto y verdadero hace imposible un saber riguroso, entonces, no hay certeza, sólo posibilidad.

No es nuestra pretensión asumir extremismos, de allí que nos parece que el subjetivismo y el relativismo (para algunos no es otra cosa que versiones del escepticismo), que admiten una realidad, aunque limitada, estén más cercanos a nuestras aspiraciones teóricas.

Coincidimos en que no existe una verdad 'universalmente válida' y, la validez de la verdad, se limita a la validez de la verdad del sujeto que aprehende al objeto formando una imagen de él.

Finalmente, concordamos con el criticismo en el sentido que todas las afirmaciones de la razón humana están sujetas a examen, aún cuando se trate de verdades universales.

### 3. ACERCA DEL SUJETO Y OBJETO DEL CONOCIMIENTO EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA TRASCENDENTE

El conocimiento referido a la Gerencia Estratégica Trascendente, se centra en el análisis sobre su objeto, observación y descripción que precede a toda explicación e interpretación.

El análisis propuesto admite dos fuentes: la fenomenológica y la psicológica. En el primer caso, tratamos al objeto del conocimiento de la GET desde su esencia general. En el segun-

do caso, analizamos los procesos mentales que se encuentran interconectados.

El conocimiento base de la GET, como en cualquier otro caso, se presenta como una relación entre sujeto y objeto; este es un dualismo que pretendemos superar a través un pluralismo filosófico (Popper, 1985) que se asienta en estos principios:

- a) En la diversidad de sujetos y objetos existe una diversidad de correlaciones: los sujetos sólo son tales para los objetos y éstos sólo son objetos para los sujetos.
- b) En la diversidad de sujetos y objetos existe una identidad plena: ser sujeto es algo totalmente distinto a ser objeto ya que la función de aquél es aprehender al objeto y, por lo tanto, la función de éste es ser aprensible y aprehendido por el sujeto.
- c) Vista desde el sujeto, esta relación significa que éste invade al dominio del objeto en un intento por capturar sus propiedades.
- d) No obstante esta 'invasión', los objetos mantienen su identidad, trascienden a los sujetos.
- e) De la incursión de los sujetos a los objetos, se forman en los primeros una imagen de los segundos por una aprehensión y transferencia de sus propiedades.



- f) Esta aprehensión y transferencia de propiedades es objetiva, por cuanto lleva los rasgos del objeto, y es subjetiva porque es la formación de una imagen construida por el sujeto.
- g) La formación subjetiva del objeto no es pasiva sino, por el contrario, es activa en tanto esa imagen es observada, descripta, explicada e interpretada en un tiempo y espacio dado.
- h) Los objetos a los que haremos referencia son reales, es decir, están dados por la experiencia externa e interna o que se infiere de ella.
- i) Los sujetos a los que haremos referencia contienen la materia cognoscente ya que, además de convencer, los sujetos sienten y quieren.
- j) La relación entre sujetos y objetos es activa, en tanto tiene lugar y sentido en la acción que determina los sujetos a los objetos; si consideramos que lo que cambia son los objetos, los sujetos no se conducen simplemente receptivos, sino activos.
- k) Anteriormente hicimos mención al conocimiento de contenido (conocimiento del sujeto) como el verdadero: concordancia entre el objeto y la imagen formada de él. Entendemos que un conocimiento es verdadero si concuerda con el objeto bajo estudio, pero en realidad el objeto no es ni verdadero ni falso, simplemente 'es', por lo que, una representación inadecuada del objeto puede ser verdadera si contiene sus propiedades. Es, entonces, una verdad que trasciende al objeto.
- l) No basta que el conocimiento de contenido sea verdadero; necesitamos alcanzar la certeza de que es verdadero y para ello lo sometemos a ciertos 'criterios de verdad'. Estos se basan en los conceptos de certeza subjetiva o certeza pre lógica y se entienden como:
  - 1. Los que son relativos a las ciencias formales.
  - 2. Los que derivan de la presencia o realidad del objeto, donde son verdaderos todos los juicios que descansan en una presencia y realidad inmediata al objeto pensado<sup>3</sup>, lo que significa que en esta certeza no ha habido una acción del pensamiento o razón lógica.

Los sujetos y objetos del conocimiento en la Gerencia Estratégica Trascendente, sobre la base de lo antes descripto, los definimos de esta manera.

Consideramos **objetos del conocimiento de la GET** a:

- **individuo;**
- **grupo;**
- **organización;**
- **contexto.**

En todos los casos, el marco de referencia para el estudio de los objetos es la gerencia de las organizaciones entendida como un 'rol', tal como se indicó anteriormente.

Consideramos **sujetos del conocimiento de la GET** a:

- **emoción;**
- **intelecto;**
- **social;**
- **vivencial.**

Estos sujetos del conocimiento son formas de aprendizaje de los objetos (individuo, grupo, organización, contexto) que definen a la Gerencia Estratégica Trascendente como una gerencia que aprende y que es capaz de desarrollar organizaciones que aprenden.

<sup>3</sup> La evidencia de la percepción interna (Meinong) o la autocerteza de la conciencia (Volkett).

Si entendemos que sujetos y objetos de conocimiento se correlacionan para que los primeros se formen una imagen de los segundos a través de sus propiedades, dada la pluralidad de sujetos y objetos, existen dieciséis correlaciones que forman el conocimiento; esas correlaciones quedan definidas de esta manera:

**Cuadro de correlación sujeto / objeto y su derivación de inteligencia / aprendizaje**

		OBJETOS DE CONOCIMIENTO (Aprendizaje)			
		INDIVIDUO (ser)	GRUPO (interser)	ORGANIZACIÓN (paradigma)	CONTEXTO (realidad)
SUJETOS DE CONOCIMIENTO (Inteligencia)	EMOCIONAL (sentir)	El sí-mismo	Comprensión y Cooperación	Valores	Visión
	INTELEC- TUAL (pensar)	Pensamiento Racional	Coordinación y Optimización	Procedimientos y Controles	Estrategia
	SOCIAL (comunicar)	Expresión Verbal y No Verbal	Sincronía Comunicacio- nal	Cultura	Relaciones Públicas
	VIVENCIAL (hacer)	Acciones y Experiencias Individuales	Acciones y Experiencias Grupales	Acciones y Experiencias Organizacionales	Historia

Dado que el conocimiento surge desde una correlación entre objetos y sujetos, los puntos de vinculación entre ambos que muestra el cuadro anterior, indican que *manera* el sujeto se forma una imagen del objeto a través de sus propiedades.

Por ejemplo: la Gerencia Estratégica Trascendente propone:

1. El conocimiento del objeto / individuo desde el sujeto / emoción a través de la propiedad derivada del 'sí mismo' de éste, es decir, su forma de sentir en el desempeño de su rol dentro de la organización.
2. El conocimiento del objeto / individuo desde el sujeto / intelecto a través de la propiedad derivada del pensamiento racional, es decir, su forma de pensar cuando se desempeña en su rol dentro de la organización.
3. El conocimiento del objeto / individuo desde el sujeto / social a través de la propiedad expresiva de éste, es decir, su forma de comunicar cuando se desempeña en su rol dentro de la organización.
4. El conocimiento del objeto / individuo desde el sujeto / vivencial a través de las propiedades derivadas de las acciones y experiencias de éste, es decir, la forma de hacer cuando desempeña su rol dentro de la organización.

Y así sucesivamente con el resto de las correlaciones.

## 4. LOS SUJETOS DEL CONOCIMIENTO EN LA G.E.T.

Estimamos necesario dar una categorización a los tipos de conocimiento en función de la dominancia de unos con respecto a los otros. Las categorías son:

- a) De primer orden o esenciales:
  - Conocimiento emocional (sentir).
  - Conocimiento intelectual (pensar).
- b) De segundo orden o movilizantes:
  - Conocimiento social (comunicar).
  - Conocimiento vivencial (hacer).

A los de primer orden los consideramos esenciales porque son permanentes e invariables en tanto son las dos formas básicas de 'mentes' del ser humano; una mente intelectual regida por el pensamiento y una mente emocional regida por los sentimientos.

A los de segundo orden los consideramos como movilizantes en tanto son variables en cuanto a los motivos que generan persuasión, inducción o incitación a una actividad específica.

Desarrollaremos los conceptos básicos para cada uno de estos tipos de conocimiento.

### 4.1 El Conocimiento Emocional

Lo definimos como una forma de aprehensión del sujeto al objeto en el cual la imagen de éste trasciende en aquél por una apropiación de sus propiedades a través de los sentimientos.

Consideramos al sujeto del conocimiento emocional basado en los sentimientos. La cualidad de sensible origina un conocimiento basado en la experiencia tanto interna como externa. La primera se origina en el 'sí mismo' que reflexiona sobre el objeto; la segunda deriva de la percepción de los sentidos a través de las sensaciones.

Este tipo de conocimiento es de contenido, ya que son ideas o representaciones, simples o complejas, que el sujeto se forma del objeto, reflexiva o sensitivamente, con verdades 'a priori'.

Este apriorismo, propio del conocimiento emocional, le da forma experimental al conocimiento y le concede elementos 'a priori' con prescindencia de la experiencia real y es así que proclama que "los conceptos sin las emo-

ciones son vacíos; las emociones sin conceptos son ciegas".

El conocimiento emocional es de contenido de primer orden y se basa, tal lo señalado, en los sentimientos. Estos carecen de toda regla y orden y se encuentran en estado 'caórdico'. El pensamiento, después, crea el orden del caos dándole contexto al conocimiento.

El sujeto del conocimiento forma imágenes del objeto por medio de percepciones y representaciones derivadas de los sentimientos. Los objetos pueden ser percibidos por varios individuos simultáneamente, sin embargo las representaciones poseen contenidos que sólo son verdades para el individuo que las aprehende, ya que dependen de subjetividades tan variadas de emociones como individuos estudien al objeto.

Entonces, los objetos sensibles son percibidos por diversas personas cada una de ellas con sus propias emociones. Los contenidos representativos de la imagen sólo es significativa para cada persona tomada en particular. Esto significa, ni más ni menos, que el conocimien-

to emocional escapa a toda ley universal que la rija.

En el conocimiento emocional, entonces, la realidad del mundo exterior no descansa en un razonamiento lógico, sino en una vivencia sensitiva de la persona.

Podemos decir, para finalizar esta parte que, mientras el pensamiento aprehende al objeto, las emociones aprehenden la esencia de esas cosas.

#### 4.2 El Conocimiento Intelectual

Lo definimos como una forma de aprehensión del sujeto al objeto en la cual la imagen de éste último trasciende al primero a través del pensamiento lógico-racional.

Dado que nuestra cultura occidental se basa muy específicamente en este tipo de conocimiento, sobre el particular no tenemos mucho que agregar.

En la relación sujeto / objeto, donde el conocimiento es el vínculo, existe una actitud del primero hacia el segundo de tipo intelectual, una actitud del pensamiento de carácter racional hacia el objeto.

La concepción racional del objeto lleva al sujeto a una actitud en donde el pensamiento posee significación objetiva. Se trata, pues, del pensamiento correcto en la medida que entre sujeto y objeto existe una concordancia lógica determinada por leyes universales y,

por lo tanto, generalmente aceptadas, sin más, como verdades absolutas.

Tal como dijimos anteriormente el elemento vinculante entre sujeto y objeto es el conocimiento. En el conocimiento intelectual la imagen que trasciende del objeto al sujeto determina a este último, al contrario del conocimiento emocional.

Por ello decimos que el conocimiento intelectual es de contexto, porque es universalmente válido: cuando el pensamiento / razón del sujeto forma la imagen del objeto tiene que ser de determinada manera y no de otra ya que existen leyes y axiomas que así lo indican, siempre y en todas partes.

Entonces, el conocimiento intelectual posee una necesidad lógica y una validez universal y, por lo tanto, indiscutible.

#### 4.3 El Conocimiento Social

Es la forma de aprehensión del sujeto al objeto en la cual la imagen de este último viene dado por la interacción comunicativa que se produce entre ambos.

Vale hacer algunas aclaraciones:

- Epistemológicamente existen pocos antecedentes para este tipo de conocimiento.
- Si hacemos referencia a una 'base comunicativa' entre sujeto y objeto, este último se refiere tanto a personas como a cosas, entendiéndolo a las cosas como elementos que constituyen el 'ambiente social' donde las personas se relacionan.
- Consecuentemente, la relación entre sujeto y objeto es semiótica y constituye la base de socialización de los individuos y los grupos.

Para tratar de explicar nuestra concepción de este tipo de conocimiento nos remitiremos a la teoría especial del conocimiento (ontológica) que estudia al ser y sus conceptos más generales.

Si sujeto y objeto son 'ser', cada uno de ellos posee un significado en tanto 'el sujeto sólo es tal para el objeto y éste sólo lo es para aquél'. Queremos decir que el 'ser' sólo es tal si existe otro ser. Esto determina un tipo de dualismo que forma la esencia del conocimiento social: el de la relación de 'ser a ser' o 'interser' o más específicamente 'intersubjetividad'.

Ahora, la concepción de la imagen que hace el sujeto / ser del objeto / ser (interser o intersubjetividad) puede ser aprehendido emocional o intelectualmente, por ello es que decimos que, tanto el conocimiento emocional como el intelectual, son de primer orden mientras que el social es de segundo orden.

Podemos asumir que el objeto / ser (individuo, grupo, organización, contexto, en nuestro caso) es algo dado, con estructuras definidas, positiva y empíricamente, es aprehendido por el sujeto / ser en forma contextual, entonces estamos ante la presencia de un conocimiento social objetivo.

Si, en cambio, el objeto / ser, es un algo sensible que es aprehendido por el sujeto / ser, basado en valores antes que en hechos, formando una imagen según los contenidos del sujeto, estamos ante la presencia de un conocimiento social subjetivo.

El sujeto / ser aprehende al objeto / ser a través de una 'percepción social' para formar una imagen de él. Esta percepción social se entiende como un 'mapa social' que define la imagen del objeto / ser. En principio el mapa formado por la percepción social y consta de tres zonas:

1. La de la interpersonalidad, interser o intersubjetividad, entendida como la que tiene lugar entre varios seres y cada una de ellos experimenta; tal como se verá más adelante, cuando se habla del conocimiento vivencial, nos referiremos a la intrasubjetividad del mismo pero, si varias personas 'viven' experiencias similares simultáneamente, nos referiremos a una vivencia intersubjetiva y, por lo tanto, socializadora; la intersubjetividad así experimentada es dable observarla por lo que manifiesta o comunica cada ser, de aquí el valor 'comunicacional' en el conocimiento social.
2. La de resolución de conflictos provenientes de la convivencia social; la convivencia 'interser' deriva en problemas o conflictos donde la influencia del pensamiento y la emoción de cada ser aparece en toda su dimensión; emoción y pensamiento, conocimientos de primer orden, son condicionantes del conocimiento social y actúan, con mayor o menor incidencia, en el conflicto interser devenido de la convivencia social en un ambiente social determinado, donde los signos de comunicación es la forma en que se pueden analizar las conductas sociales de cada ser tomado individualmente.
3. El de las componentes sociales; nosotros ya señalamos las dos componentes sociales en la relación interser: la convivencia social y el ambiente social; la primera se refiere a las normas, conductas y valores que rigen la interrelación entre los seres, mientras que la segunda son las partes del espacio vivencial donde se produce la interrelación entre los seres.

Así como en el conocimiento emocional los sentimientos son la clave, en el conocimiento intelectual es la razón, en el conocimiento social, proponemos a la comunicación como la clave del mismo.

Hablar de comunicación sin hacer una referencia a la semiótica no tendría sentido.

Así como nos referimos al conocimiento emocional y al conocimiento intelectual como propios de la 'individualidad', 'del sí-mismo', del 'ser', el conocimiento social posee sus raíces en el 'interser', es decir, en la intersubjetividad del 'ser' y su convivencia con otros 'seres'. La base de esta convivencia es la comunicación.

La semiótica es considerada la clave para entender los comportamientos sociales contemporáneos. Esta basada en las formas de comunicación través de los signos, por lo tanto, la comunicación como esencia del conocimiento social, trasciende lo meramente verbal para llegar al análisis de los signos convencionales, es decir, aquellos diseñados específicamente para la comunicación y que son de diversa naturaleza.

Si se conviene que los signos comunicacionales se categorizan en privados o mentales y los que se hablan o son públicos o convencionales, sólo estos últimos son los que poseen significación para que dos seres se entiendan, es decir, se comuniquen.

El conocimiento social es el análisis, interpretación, ordenamiento y orientación de la convivencia sujeto / objeto hacia objetivos determinados, sustentados en la aprehensión del objeto al sujeto de los 'signos públicos' o convencionales dominantes en una organización social, con una cultura determinada. La relación 'interser' así producida, decimos, es sincrónica: una descripción de los distintos lenguajes utilizados (significante y significado) por los individuos para darle un sentido contextual y sistémico que posibilite el entendimiento entre los seres.

Desde el ser existe una manifestación expresiva -verbal y no verbal- que lo interrelaciona con otros seres. Esta comunicación la realiza a través de signos públicos que, normativamente, debieran ser aceptados como verdades y por lo tanto, que debieran facilitar la convivencia en un ambiente social determinado (para nosotros en una organización y contexto determinado). Sin embargo, la manifestación comunicativa del ser, en más de una ocasión, se realiza a través de signos privados o mentales que, por razones de entendimiento social,

no son compartidos por los demás seres, lo que genera el conflicto social.

Si la expresión comunicativa de los signos utilizados son compartidos y favorecen el entendimiento social, entonces diremos que existe sincronía comunicacional: es decir, una estructura de signos construidos para favorecer la coordinación y optimización, la comprensión y cooperación interser en un determinado ambiente social. Lo característico de la sincronía comunicacional basada en los signos es que deben analizarse en un 'aquí y ahora', con prescindencia de sus antecedentes, evolución o historia, lo cual significa, para nuestros propósitos, que las estructuras de signos comunicaciones del conocimiento social es de contenido, sólo sirven para un objeto / ser específico (un individuo, un grupo, una organización, un contexto).

Ahora bien, cuando se establece el vínculo entre el sujeto / ser y el objeto / ser a través del conocimiento social, la construcción estructural de signos que favorecen el entendimiento interser, se desarrolla en lo que denominaremos zona primaria. En ella el primer vínculo es necesariamente a través del conocimiento emocional entre dos o más seres. La relación interser así dada, determina una interpersonalidad que define un mapa de la imagen social de aproximación y entendimiento entre el sujeto / ser y el objeto / ser y, entonces, se definen los roles sociales de cada uno, por ejemplo, quien manda y quien obedece.

A su vez la definición de roles puede, como dijimos, derivar en conflictos si no existe entendimiento en la estructura de signos compartidos (sincronismo). Para nosotros la esencia de estos conflictos sociales residen en el poder asociado a cada rol.

#### 4.4 El Conocimiento Vivencial

No existen antecedentes de esta forma de denominación del conocimiento, por lo tanto nos hemos permitido introducirla.

Podríamos haberlo denominado conocimiento experimental, pero nos pareció que se podrían plantear confusiones. En efecto, experimental,

deriva de experimento y esta palabra implica provocar un fenómeno que se desea estudiar con determinadas condiciones. En cambio vivencial deriva de vivencia, entendida como interiorización consciente, emocional e intelectualmente, de cosas elegidas por el individuo y que responden a una acción que persigue un objetivo determinado. Derivamos este concepto de vivencial del de "vivencia volitiva primaria" (Brentano, 1911) como acto de voluntad por el que se tiende de modo inmediato a un determinado objetivo.

El conocimiento emocional, decíamos, gira en torno al sentir, el intelectual al hacer, el social al comunicar, el conocimiento vivencial posee su centro en el hacer.

El hacer es la acción vivida de la cual surgen las experiencias que retroalimentan a las emociones y al intelecto, a la vez que ambas determinan la acción vivida. La acción, pues, de alguna manera 'cierra' la continua evolución del aprendizaje que fuera iniciado por las emociones y el pensamiento.

La experiencia vivencial, tal como se ha mencionado anteriormente, posee la característica de intrasubjetividad cuando es interior o propia del ser (emocional o intelectualmente) y, por lo tanto de contenido; puede darse como intersubjetiva cuando es entre dos o más seres (emocional o intelectualmente) y, por lo tanto, de contexto, con predominio de sincronía comunicacional basada en una estructura de signos comunicacionales compartidos.

La acción vivida puede darse como una experiencia interior (reflexiva y sensitiva) o como una experiencia compartida con otros seres. En cualquiera de los dos casos, la experiencia produce hechos, individuales o grupales, que deben estudiarse en ambientes sociales específicos. Queda establecido el nexo entre el conocimiento social y el conocimiento vivencial.

Si lo vivencial es acción, entonces el conocimiento necesario se centra en la orientación de la acción hacia objetivos específicos, en la motivación para alcanzarlos y en la satisfacción del logro (T. Parson, 1951), pero, agregamos nosotros, la acción no debe ser analizada con prescindencia del contexto en que es

realizada para que realmente sea experiencia que enriquezca al conocimiento emocional e intelectual y al social (inclusive).

El conocimiento vivencial, tal lo expuesto, es orientación de la acción hacia el objeto – material o inmaterial– que es exterior a la persona. En esta actividad debe existir un elemento motivacional que la impulse, caso contrario no habrá acción, aún cuando exista conciencia del objeto pretendido. Además, deberá existir, también, un sistema de recompensas una vez alcanzado el objetivo.

Podríamos decir, siguiendo a Sócrates, que la principal motivación de toda acción consciente del individuo es *saber* acerca del objeto y, puesto de esta manera, la principal recompensa de esta acción es adquirir el conocimiento del objeto, pero claro, para los fines que nos ocupa, llevamos el concepto del hacer a algo que escapa de lo estrictamente metafísico, entonces necesariamente hablaremos de la acción generadora de experiencias (empirismo), de hechos concretos que nos son útiles para la aprehensión del objeto. Aún en este caso, el conocimiento vivencial basado en la experiencia, no deja de ser una actividad orientada al objeto, con una motivación que la impulse y con un sistema de recompensas para el logro del objetivo.

De acuerdo a todos los conceptos antedicho, colocamos al conocimiento vivencial definitivamente asociado al empirismo, dado que lo consideramos esencialmente basado en la experiencia individual o colectiva. En esta forma de conocimiento todos nuestros conceptos proceden de la experiencia, de los hechos concretos que nos son útiles para aprehender al objeto y formarnos su imagen.

En el conocimiento vivencial hay que distinguir entre la aprehensión del objeto por la experiencia y la formación de conceptos dadas por las relaciones, propiedades y reglas que surgen de ella. El sujeto aprehende de la experiencia, esencia del conocimiento vivencial. Pero las relaciones derivadas de ellas y que originan los conceptos quedan reservados, o bien al conocimiento intelectual y por lo tanto diremos que se tratan de conocimientos vi-

venciales de contexto, donde el pensamiento procesa la información derivada de la experiencia bajo determinadas reglas dadas, o bien al conocimiento emocional y, en tal caso,

diremos que se tratan de conocimientos vivenciales de contenido, donde los sentimientos moldean subjetivamente a la experiencia.

## 5. LOS OBJETOS DEL CONOCIMIENTO

Los objetos del conocimiento, aquí, deben ser entendidos como un contexto que viene dado como objetivo en primera instancia. El conocimiento se orienta, primero, no hacia la totalidad de los objetos, sino a un objeto en especial: el ser en un ámbito especial y sus conexiones con otros seres y cosas.

Así como cuando hacíamos referencia a los sujetos del conocimiento indicábamos el microcosmos emergente como una concepción del todo, desde lo intelectual, emocional, social y vivencial, ahora decimos que los objetos del conocimiento constituyen un macrocosmos como una concepción de lo exterior a la persona, que no es una totalidad o universalidad objetiva, sino que está restringida a un modo externo constituido por esa persona en su 'sí mismo' y las relaciones con otras personas y en un contexto socio-histórico dado. La persona sujeto del conocimiento, desarrolla sus inteligencias (emocional, intelectual, social, vivencial) a través del aprendizaje que hace de los objetos individuo, grupo, organización y contexto.

La correcta observación de nuestro objeto del conocimiento nos lleva a analizar e interpretar sus propiedades; a éstas las resumimos de esta manera:

- Del **individuo**, su propiedad como **ser**.
- Del **grupo**, su propiedad como **interser**.
- De la **organización**, su propiedad como **paradigma**.
- Del **contexto**, su propiedad como **realidad**.

Claro está que estos objetos del conocimiento con sus propiedades, transferidos a los sujetos del conocimiento generan nuevas (sub) propiedades, tal como se indicó en el cuadro visto anteriormente.

Veamos la esencia de los objetos del conocimiento y sus propiedades.

### 5.1 El Individuo

El individuo que tratamos aquí es el de aquella vieja sentencia de '*conócete a ti mismo*', a lo que agregamos nosotros: '*luego, conoce a los demás*'.

Si bien no pretendemos describir al objeto / individuo en todas sus necesidades y potencialidades, es ineludible referirnos a aquellos que forman el cimiento del fenómeno social del que son parte, por cuanto, luego de conocerse a sí mismo y, al conocer a lo demás vinculados, necesariamente se establece de ello una 'cuestión social' basada en la intersubjetividad de los seres involucrados.



En primer lugar, nos atenemos a la explicación básica del 'sí mismo' (Jung, 1949): conjunto íntegro de todos los fenómenos psíquicos, conscientes e inconscientes, que se dan en el ser humano y, en este sentido, decimos que es menester comenzar a estudiar al **individuo solitario**, como un tipo que reproduce o representa de manera característica el perfil de un género o generalidad y que da cuenta de una actitud típica observable asociada a su forma de sentir y pensar, es decir, su inteligencia emocional e intelectual. Vemos, pues, como el objeto-individuo se resuelve como su propio sujeto del conocimiento (conócete a ti mismo).

En segundo lugar, le damos trascendencia al 'sí mismo' para ubicarlo con relación a los demás y, en tal sentido, nos referimos a la función intersubjetiva, es decir, aquella que trasciende al tipo psicológico en su vinculación con otros seres.

La función intersubjetiva es social y vivencial y la tomamos como la más activa de las necesidades psíquicas del individuo y se observa en la búsqueda de respuestas emotivas de los demás seres (Linton, 1945) y, en tal caso, hacemos referencia al **individuo solidario**, como un tipo derivado de la mutua dependencia con otros seres para poder vivir en un grupo y organización que lo contenga emotivamente.

El individuo solitario, en la medida que interactúa con los otros individuos, pasa a ser el individuo solidario, luego, el máximo del potencial solidario coincide con el mínimo de individualidad. La motivación para esta acción (que es social y vivencial) estará dada por la satisfacción que le proporciona a sus necesidades psíquicas el logro de las respuestas emotivas de los demás.

Existe en el individuo un proceso de socialización que comienza en la individualidad (solitaria) cuyo rasgo más notable es el interés personal, pero el proceso no se detiene allí, sigue en la colectividad (solidaria) donde el rasgo más notable es el interés social.

Este devenir de la individualidad a la sociabilidad (del solitario al solidario), es el fundamento del objeto del conocimiento / individuo más, queda aún por definir la manera como este individuo realiza este proceso y, en tal sentido, es ineludible hablar de un proceso de aprendizaje específico, es decir, aquél que le permitirá relegar sus intereses personales / individuales en pos de los intereses sociales / solidarios.

En resumen: el individuo como aquí lo hemos considerado, es objeto del conocimiento en tanto y en cuanto desarrolla procesos de aprendizaje para que, partiendo de su 'sí mismo' / solitario desarrolle sus potencialidades como un 'sí mismo' / solidario. Se trata de una 'vuelta de tuerca' a aquello de 'la muerte del sujeto', para revivirlo en tanto objeto del conocimiento.

## 5.2 El Grupo

El objeto del conocimiento es el grupo y sus propiedades es la intersubjetividad.

He aquí una definición básica de grupo: pluralidad humana (Hofstatter). Más específica: conjunto de personas que trascienden la mera cantidad o 'agregado social' (Parsons). Dicha trascendencia viene dada por la interacción de los individuos, con estructuras de roles definidas, y que dicha interacción persiga un objetivo común bajo ciertas normas de conducta preestablecidas.

Aunque no contenida en la definición anterior, existe un elemento constitutivo del grupo que, a nuestros fines, es definitorio: *nacimiento del sentimiento comunitario o de cohesión* (Cartwright y Sanders 1972, Hare 1962, Sbandi, Shaw).

Como veremos más adelante, la forma trascendientemente superior del sentimiento comunitario o de cohesión desarrolla el paradigma cultural de la organización. Aquí, en el grupo, nos deten-

dremos en su nacimiento y, especialmente, en el aprendizaje del sentimiento común cuya base es el individuo solidario al que hicimos referencia anteriormente.

La intersubjetividad grupal, como interacción de subjetividades acordadas, son las que configuran los marcos de referencia para la supervivencia del individuo dentro del grupo y la vigencia de éste a través del tiempo, de tal forma que los miembros nuevos que se incorporen a él, deberán aprender de estas subjetividades acordadas. Se infiere de lo expuesto la importancia vital para el grupo dar pautas claras de cómo nace el grupo en su sentimiento comunitario y cómo los miembros del grupo deben aprender de las subjetividades acordadas.

Nos interesa remarcar, entonces, 1) el nacimiento del sentimiento comunitario o de cohesión y 2) los procesos de aprendizaje de las subjetividades acordadas.

En el primer caso, en su punto primario, nos encontramos con la mera suma de subjetividades atadas al hombre solitario y sus 'sí mismo' específicos. Cada uno de estos individuos poseen sus propias y únicas formas de sentir y pensar, es decir, poseen inteligencias emocionales e intelectuales específicas. Este individuo de 'libre albedrío' conserva un alto grado de personalismo y búsqueda de satisfacción de sus intereses personales. Luego, se trata de integrar a los distintos individuos sin que esto signifique la muerte del sujeto por razones utilitaristas e instrumentalistas.

Nosotros proponemos que la forma de integración que respete la individualidad tiene que estar fundadas, excluyentemente, en las emociones sin que esto signifique dejar de lado el pensamiento, obviamente.

En efecto, son las emociones / grupo las verdaderas integradoras de las conductas individuales ya que, el individuo / solitario ha aprendido a desempeñarse como individuo / solidario, un tipo individual que busca respuestas emotivas para satisfacer sus necesidades psicológicas últimas.

La forma como se debe aplicar la inteligencia emocional para crear un sentimiento comunitario o de integración de las individualidades debe comenzar, necesariamente en el propio individuo a partir de la inteligencia emocional de su sí mismo. Esta inteligencia emocional debe llevarlo a establecer los mecanismo de 'sincronización emocional' (Goleman, 1995) para llegar, finalmente, a la integración de las emociones de las otras individuales y darle forma a las emociones / grupo.

En segundo lugar, decimos que el otro tema crucial deriva de la forma en que se aprenden las intersubjetividades acordadas.

Entendemos como intersubjetividades acordadas a los marcos de referencias surgidos en el grupo a partir de la sincronización emocional que fuera dada en él. Es claro que las intersubjetividades pueden ser acordadas explícitas o implícitamente pero, en los más de los casos, las intersubjetividades generadas por la inteligencia emocional de los individuos que constituyen el grupo son implícitas, es decir, no existen definiciones de signos públicos para definir las pautas de conductas emocionales y esto se debe a que los parámetros de inteligencia emocional no responden a una verdad objetiva y universal.

Las intersubjetividades acordadas explícitamente son del orden del pensamiento y de la razón y, en muchos casos, son de contexto, es decir, vienen dadas.

El proceso de aprendizaje que desarrollan los miembros del grupo de las intersubjetividades acordadas es de desarrollo más fluido cuando son explícitas; el verdadero problema se presenta en las implícitas basadas en la emoción. En este último caso se revelan las distintas formas de inteligencia emocional de los individuos.

El proceso de aprendizaje de las intersubjetividades acordadas de carácter emocional se desarrolla como el típico de los niños que quieren unirse a un grupo: tentativa y lentamente al principio para luego adquirir seguridad y entrar en el marco de referencia acordado para ser aceptado como miembro. El miembro del grupo ha aprendido la forma de integrarse, ahora deberá aprender a mantenerse sabiendo cuáles son las reglas de juego, sin embargo, tarde o temprano, su individualidad / solitaria emergerá en su carácter innovador para cambiar una parte del todo acordado. Esto es lo que nosotros afirmamos como la vida del sujeto en su individualidad y no su muerte en su colectividad.

### 5.3 La Organización

El objeto del conocimiento es la organización y su propiedad es el paradigma que la determina.

Respecto de la organización, sólo agregaremos que, a la infinidad de conceptualizaciones, nos interesa considerarla desde una variable abstracta de dos valores (Alexander, 1992): la individualización y la colectivización. En la primera existe una notable dominancia del factor individual (valores e intereses del individuo / solitario) y en la otra el factor colectivo (valores e intereses de la colectividad conformada por la diversidad de individuos / solidarios).

En nuestra teoría de la Gerencia Estratégica Trascendente hemos considerado principalmente como las organizaciones deberían desarrollar un desplazamiento desde lo individual / solitario a lo colectivo / solidario, previendo que la individualidad reaccionará ante este desplazamiento generando los lógicos conflictos de la situación.

Nos apoyamos en Kuhn (1967) para definir paradigma: modelo social específico con conceptos, problemas y controles comunes y con postulados no discutidos.

El paradigma define la identidad organizacional otorgándole el carácter de única ante la diversidad, es decir, el paradigma le otorga a la organización 'personalidad'.

Toda organización es de tipo social y no es otra cosa que un grupo de individuos. Esta relación del individuo a la organización de los grupos está enmarcada en dos bases fundamentales:

1. La vida de las organizaciones son más duraderas que la vida de los individuos que las constituyen.
2. A pesar de ser obra de los individuos, las organizaciones funcionan como unidades funcionales con identidad propia que trasciende la de los individuos que las integran.

El paradigma tiene el implícito objetivo de que los miembros de la organización se encuentren identificados por una diversidad de intereses comunes y una fuerte afinidad basada en el conocimiento emocional e intelectual de sus miembros.

El paradigma genera una personalidad distintiva a la organización dotándola de una identidad única que las identifica plenamente de sus similares.

Como objeto de aprendizaje, el paradigma se desarrolla a través de la filosofía, principios y valores compartidos que configuran la cultura de la organización. Nuevamente, tal como ocurrió con los grupos, nuestra preocupación se centra en: 1) la forma como emerge el paradigma y 2) los procesos de aprendizaje organizacionales basados en el paradigma.

Para el primer caso diremos que las organizaciones proyectan paradigmas del grupo primitivo que le dio origen. Este proceso proyectivo, primero surgido del individuo / solitario, trascendido

al individuo / solidario y conformado en un grupo primario a través de intersubjetividades acordadas, es generalmente inconsciente y por lo tanto implícito. Por esto mismo, el paradigma proyectado posee una fuerte carga de sentimientos basados en la inteligencia emocional de los miembros del grupo primario.

Entonces, el paradigma organizacional surge de la inteligencia emocional de las individualidades y rara vez es formalizado por el pensamiento, esto es, el paradigma rara vez se intelectualiza. Sin embargo uno de los signos de la modernidad y su estructuralismo eficientista, ha sido dotar a la organización de un tipo de paradigma ultrarracionalista y utilitarista que, como consecuencia inmediata, ha dejado de lado las respuestas emotivas buscadas por los individuos para satisfacer sus necesidades psicológicas. Luego, los individuos dentro de la organización se aíslan, se introvierten en sus emociones, pierden pertenencia y referencia y por lo tanto identidad. Tenemos, entonces, organizaciones / solitarias en lugar de organizaciones / solidarias.

Nosotros proponemos una ruptura del paradigma organizacional de la modernidad y el desarrollo uno nuevo basado en la inteligencia emocional como generadora y en la forma en cómo las organizaciones desarrollan procesos de aprendizaje basados en los conocimientos emocionales, intelectuales, sociales y vivenciales.

Senge (1992) acuñó el concepto de 'organización inteligente' para designar un tipo que está construida sobre principios de adaptación al cambio continuo, de autorregulación basada en una visión compartida, y de aprendizaje permanente a nivel individual, grupal y organizacional. A este tipo de organización al que adherimos, nosotros le agregamos que su inteligencia deviene de un paradigma que promueva el auto-conocimiento emocional, intelectual, social y vivencial, desde el individuo y el grupo.

En esta premisa de que las organizaciones desarrollan procesos de aprendizaje, el paradigma debe proveer los medios necesarios para ello siendo el objeto de aprendizaje, es decir, las organizaciones aprenden a través de paradigmas que solucionan la toma de conocimientos emocionales, intelectuales, sociales y vivenciales.

Para el aprendizaje del conocimiento emocional, el paradigma estará basado en los valores compartidos; para el aprendizaje del conocimiento intelectual, el paradigma estará basado en las reglas, procedimientos, métodos y controles que administran los recursos de la organización; para el aprendizaje del conocimiento social, el paradigma estará basado en la cultura (símbolos, costumbres, estructuras organizacionales) que provean las normas de conducta social; y, finalmente, para el aprendizaje del conocimiento vivencial, el paradigma estará basado en las acciones y experiencias llevadas a nivel organizacional que proveen información referencial para conductas futuras.

#### **5.4 El Contexto**

El objeto del conocimiento es el contexto y su propiedad excluyente es la realidad.

No hablaremos aquí del 'contexto que aprende' sino como el individuo, el grupo y la organización aprenden de la realidad contextual y aquí se nos plantea un gran interrogante: ¿cuál realidad?.

Deberíamos empezar por discutir si existe un 'contexto real' desde lo objetivo. Se dice que el conocimiento debe proceder de una exacta observación y descripción del objeto como antecedente de toda explicación e interpretación. En nuestro caso el objeto (del conocimiento) es el

contexto y, en tal sentido, hablamos de su realidad, es decir del 'objeto real' o la 'realidad objetiva del contexto'.

El contexto, para nosotros, no aprende; los sujetos del conocimiento (emocional, intelectual, social y vivencial) aprenden del contexto apropiándose de su principal propiedad: la realidad. Si "lo real" es todo lo que nos es dado en la experiencia interna o externa o se infiere de ella, la realidad del contexto la definimos como lo que existe en tiempo y espacio y que nosotros percibimos y observamos como tal y se nos revela como verdadera.

Como dijimos: la aprehensión del objeto real o realidad contextual lo realiza la persona, en primer lugar, a través de las emociones y, posteriormente, por el pensamiento lógico-racional. En el primer caso 'sentimos' la realidad en el segundo 'la intelectualizamos'. Pero, en cualquiera de los dos casos, la realidad es una experiencia interior que se comunica a través de signos que son expresión de la conciencia emotiva e intelectual: *uno no habla de lo que ve, sino que ve sólo aquello de lo que puede hablar* (Kofman, 2001).

¿Qué cosa siente y piensa la persona de la realidad contextual?. La información que proviene de ella y que le ofrece indicadores referenciales formarse un concepto de cómo está operando en un tiempo y espacio dado.

Esta información es capturada por la propia organización, los grupos y/o los individuos que la integran para formar una imagen de la realidad contextual imperante. Está claro que dos organizaciones no pueden formar dos imágenes de la realidad exactamente iguales. La diferencia hay que encontrarla en la inteligencia emocional que predomina en los individuos, grupos y organización y no exclusivamente en el procesamiento intelectual de la información. Dado que este último es lógico-racional no debería ofrecer mayores diferencias de interpretación a igualdad de capacidades de análisis.

Entonces el problema lo tenemos en la forma que, a través de la inteligencia emocional, tanto los individuos, los grupos y la organización observan, describen, explican e interpretan una realidad. Pueden existir diferencias en los individuos por aquello de la recurrente presencia manifiesta del individuo / solitario. Diferencias que son menores en los grupos al perderse la individualidad / solitaria para dar paso a la solidaria basada en la intersubjetividad. Diferencias inexistentes en la aprehensión de la realidad por parte de la organización, por cuanto ésta crea los mecanismos o 'filtros' configurados en el paradigma que permiten unificar o aglutinar criterios para procesar la información.

Como recurso de retroalimentación es, precisamente, el paradigma organizacional el encargado de atenuar la interpretación de la realidad que realiza el individuo / solitario para darle un marco de referencia 'social'.

Luego, el conocimiento de la realidad contextual por parte de la organización, y por extensión del individuo y del grupo, debe surgir como la diferencia entre la visión (subjetiva) que se tiene de la realidad y la realidad objetiva. A esta diferencia también se la llama 'tensión creativa' (Senge), la cual es utilizada para que los individuos, grupos y organizaciones desarrollen sus propias visiones.

Obsérvese que decimos que la realidad objetiva se ajusta a la visión subjetiva a través de la tensión creativa. Por esto mismo no existen dos organizaciones que configuren idénticas realidades: de un contexto objetivamente real, se pasa a uno subjetivamente real de acuerdo a la una visión específica.

En términos competitivos, esto significa que la organización puede sacar ventajas, no ya por una mejor interpretación de la realidad objetivamente hablando, sino por la interpretación subjetiva

que se le de a esa realidad de acuerdo al paradigma imperante. Si el paradigma no cumple con las características funcionales básicas, entonces la interpretación subjetiva de la realidad no generará ventajas competitivas.

## 6. LA GERENCIA ESTRATÉGICA TRASCENDENTE Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Proponemos un modelo teórico de gestión gerencial que responda a una realidad socio histórica específica, única, y por lo tanto distinta en cada situación. No nos olvidamos que este modelo de gestión, si bien se orienta a las organizaciones en general, pone énfasis en aquellas cuyo objetivo final es la rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado de haber generado mayores y/o mejores ventajas competitivas que las demás organizaciones que intervienen en un sector de negocios específico.

Nosotros sostenemos que la ventaja competitiva debe basarse en capacidades distintivas como esenciales. Ellas son las únicas que son capaces de generar ventajas sostenibles en largo plazo.

La capacidad distintiva esencial en nuestra teoría gerencial, está asociada al conocimiento

y la forma como se aprende el conocimiento. Nos apartamos de la tradicional concepción dualista del conocimiento *sujeto-objeto*. Proponemos, en cambio, que esa dualidad, que en todo caso admitimos como inicial, se transforme en pluralista y, en tal caso, no nos referimos a un objeto sino a cuatro: el individuo (ser), el grupo (intenser), la organización (paradigma) y el contexto (realidad); nos referimos, también, a cuatro sujetos del conocimiento: emoción (sentir), intelecto (pensar), social (comunicar) y vivencial (hacer).

Este pluralismo sistémico que sostiene la relación conocimiento / aprendizaje / inteligencia es trascendente a las concepciones estructuralista de la organización basadas en el linealismo racionalista de planificación, organización, dirección y control.

## 7. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- COBLEY, Paul, "Semiótica", Longsellers, Buenos Aires, 2001.
- DANTZER, R., "Las Emociones", Paidós, Buenos Aires, 1989.
- EAGLETON, Terry, "Las Ilusiones del Posmodernismo", Paidós, Buenos Aires, 1998.
- FOLLARI, Roberto, "Territorios Posmodernos", Serie Cátedras, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, 1995.
- GOLEMAN, Daniel, "La Inteligencia Emocional", Vergara, Buenos Aires, 2000.
- ESSEN, J, "Teoría del Conocimiento", Losada, Buenos Aires, 1982.
- HORROCKS y JETVIC, "Baudrillard", Longseller, Buenos Aires, 2001.
- JUNG, Carl, "Tipos Psicológicos", Sudamericana, Buenos Aires, 1995.

- KOULOPOULO y FRAPPAOLO, "Gerencia del Conocimiento", Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- KOFMAN, Fredy, "Metamanagement", tomos 1, 2 y 3, Graniza, Buenos Aires, 2001.
- LANGE, Sigrid, "El Libro de las Emociones", Edaf, Madrid, 2001.
- MUSIC, Graham, "El Afecto y la Emoción", Longsellers, Buenos Aires, 2001.
- OCAÑA, H. y LINARES de GULLÉ, V., "La Toma de Decisiones en la Gerencia Estratégica", Inca, Mendoza, Argentina, 2001.
- OCAÑA, H. y LINARES de GULLÉ, V., "La Gerencia Estratégica Trascendente: propuesta teórica y aplicación a una empresa local", Jornadas de Ciencias Económicas 2002. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, 2002.
- OLMSTED, M. S., "El pequeño Grupo", Paidós, Buenos Aires, 1972.
- PARSONS y SHILS, "Hacia una Teoría de la Acción", Kapeluz, Buenos Aires, 1968.
- PROBST, G. y Otros, "Administre el Conocimiento", Prentice Hall, México, 2001.
- SENGE, Peter, "La Quinta Disciplina", Granica, Buenos Aires, 1990.
- SPORT, W., "Grupos Humanos", Paidós, Buenos Aires, 1964.
- TOURAINE, Alain, "Críticas a la Modernidad", Madrid, 1999.
- VALDEZ, Santiago, "Psicología Social", Prolam, Buenos Aires, 1979.