






DOI: 10.24275/uama.2664.9356

<p>Abordajes en Innovación, Conocimiento y Tecnología ante los retos de la realidad contemporánea María Anahí Gallardo Velázquez y David Salvador Cruz Rodríguez Coordinadores</p>  <p>SERIE ESTUDIOS BIBLIOTECA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES</p> <p>Universidad Autónoma Metropolitana Casa abierta al tiempo Azcapotzalco</p>	<p>Arturo Andrés Pacheco Espejel</p> <p>Sentido, innovación y dirección en las organizaciones</p> <p>Páginas 49-72</p> <p>En:</p> <p>Abordajes en innovación, conocimiento y tecnología ante los retos de la realidad contemporánea / María Anahí Gallardo Velázquez y David Salvador Cruz Rodríguez, coordinadores. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2016. 276 páginas. – (Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Colección Administración. Serie Estudios)</p> <p>ISBN de la obra: 978-607-28-0977-2</p> <p>Relación: https://doi.org/10.24275/uama.362.9075</p>
---	---

<p>Universidad Autónoma Metropolitana  Casa abierta al tiempo Azcapotzalco</p> <p>Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco https://www.azc.uam.mx</p>	<p> <i>División de Ciencias Sociales y Humanidades</i></p> <p>División de Ciencias Sociales y Humanidades</p> <p>http://digitaldcsh.azc.uam.mx</p>	<p>Departamento de  Administración</p> <p>Departamento de Administración</p> <p>https://administradorxs.digital/</p>
--	---	---

	<p>Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como Atribución-NoComercial-SinDerivadas https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/</p>
---	--

Sentido, innovación y dirección en las organizaciones

Arturo Andrés Pacheco Espejel

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma
Metropolitana- Azcapotzalco

INTRODUCCIÓN

Sabemos con certeza que el nivel de desempeño que posee una organización (sea privada, pública o social) es multifactorial, es decir, depende de diversos factores: el nivel de su tecnología, la calidad y confiabilidad de sus proveedores, la fortaleza de sus finanzas, la habilidad de sus trabajadores (tanto directivos como dirigidos), etc., pero sin duda una de las palancas decisivas a nivel estratégico es su capacidad de innovación no sólo tecnológica para elevar la productividad de sus procesos y mejorar y generar nuevos productos (o servicios), sino de innovación en general para mejorar su funcionamiento integralmente (Medellín, 2013).

La tesis anterior es sostenida firmemente tanto por empresarios-gerentes (a partir de sus experiencias en la práctica) como por académicos (basándose en sus investigaciones y reflexiones sobre el *management*), de ahí que hayan aparecido en la literatura especializada, en los años recientes, diversas propuestas para impulsar la innovación en las organizaciones; sin embargo, sigue siendo una de las quimeras organizacionales (tal vez la más preciada hoy en día).

En este trabajo pretendemos poner en la mesa de debate la relación positiva y directa que existe entre la innovación y el sentido que otorgan los actores organizacionales (directivos y dirigidos) a las actividades que realizan cotidianamente en su organiza-

ción (concretamente en su trabajo). Nuestra hipótesis es que entre más fuerte sea el sentido que las personas les encuentran a las actividades que realizan en sus puestos de trabajo dentro de una organización, mayor será la probabilidad de que aporten una actitud orientada a diseñar, proponer y llevar a la práctica innovaciones (en los procesos, los productos o en general en la organización) que repercutan positivamente en su desempeño.

Pero cabe subrayar que tal relación virtuosa no sucede en forma espontánea o por decreto, se requiere la presencia de ciertas condiciones que fortalezcan dicho sentido de los actores organizacionales y, por lo tanto, favorezcan su realización personal en y con el trabajo, y esa responsabilidad recae directamente en el cuerpo directivo de las organizaciones.

Así, el objetivo del presente capítulo es describir la relación que existe entre la innovación organizacional, el sentido que perciben los actores y la praxis directiva en las organizaciones. Para cubrir este objetivo, el trabajo inicia con un análisis de las diferentes perspectivas del concepto de sentido. Posteriormente, se caracteriza la relación entre el sentido que los actores organizacionales les otorgan a sus actividades y tareas en su trabajo cotidiano y la vocación por mejorarlas e innovarlas. Seguidamente, se presenta un enfoque de dirección (integral) de las organizaciones que pretende favorecer y estimular esa relación virtuosa entre sentido e innovación. Finalmente, se desarrollan algunas reflexiones sobre esta importante cadena organizacional: sentido-innovación-dirección.

EL SENTIDO EN LAS ORGANIZACIONES¹

Al reflexionar sobre el sentido que los seres humanos le adjudicamos a nuestra existencia, Jean Grondin (2005) plantea lo siguiente:

[...] en el reino animal, el hombre es el único ser que puede ir más allá de sí mismo, que puede fijarse ideales, o dicho en otras palabras,

¹ Algunas de las ideas que se describen en este apartado fueron desarrolladas de manera preliminar en Pacheco (2014).

que puede reconocer un sentido a su existencia. Y ese sentido no es otro que poder vivir su vida como si debiera ser juzgada, como si la vida debiera responder a una llamada, a una exigencia, a una esperanza que trasciende la animalidad del hombre y que funda su humanidad; entendamos por esto último su capacidad de ser algo distinto de una bestia” (Grondin, 2005: 24).²

Desde una perspectiva filosófica, este mismo autor ubica cuatro “sentidos del sentido” de la vida (Grondin, 2005: 36-37):

- el sentido direccional (“el de un *cursus* que se extiende desde el nacimiento hasta la muerte”);
- el sentido significante (la capacidad de “sensación” de la existencia humana);
- el sentido sensitivo (la capacidad de sentir o disfrutar la vida); y
- el sentido reflexivo (la capacidad de juzgar y apreciar la vida).

De manera similar, Cristóbal Holzapfel (2005) caracteriza el sentido de la siguiente manera:

[...] El sentido en tanto significado de una palabra, pero también de una cosa, un suceso, una acción [...] El sentido en tanto justificación [...] de un hecho, una acción, un suceso [...] El sentido en tanto orientación. Salta a la vista que el sentido nos orienta, incluso asociado con esto, esta palabra también significa “dirección”. Y se trata de considerar que puede tratarse tanto de la orientación que atañe a cierta decisión o acción, como del sentido supuestamente último de nuestra existencia individual, la de quienes nos rodean o de la humanidad toda (Holzapfel, 2005: 19).

Este mismo autor es contundente respecto a la importancia de la búsqueda de sentido en la historia humana, cuando afirma que

² Curiosamente, el gran escritor ruso Fiódor M. Dostoyevski llegó a la misma conclusión hace más de cien años con base en su profundo conocimiento de la naturaleza humana: “El secreto de la existencia no consiste solamente en vivir, sino en saber para qué se vive”.

[...] El hombre actúa en la historia (y en la cotidianidad) como buscador de sentido, y aunque no baje por la escalera del sentido hasta las profundidades y las tinieblas, no sólo se apoya, sino que lo motivan las fuentes dispensadoras de sentido mencionadas (amor, amistad, poder, saber, juego, pero también la ciencia, la técnica, la economía, la política, el derecho, y otras-) [...] Desde el momento en que el hombre es buscador de sentido, como en todo lo que hace, decide, piensa, omite, responde, le inquieta, olvida, sopesa, hacia lo cual se inclina o le repele, está determinado por el sentido [...] Apenas perdemos el sentido de algo en lo que nos encontramos, tendemos a abandonarlo, tal vez postergándolo para más tarde, esperando que se dé una situación más propicia y en la que estemos mejor preparados o entusiasmados como para vivirlo [...] Lo cierto es que nunca salimos del sentido e incluso si soñamos nos preguntamos ulteriormente acerca del sentido de lo soñado y solemos incluso preguntarles a otros acerca de ello (Holzapfel, 2005: 16-18).

Por su parte, Fernando Savater (1997) relaciona el sentido con el significado que el hombre les da a las cosas que lo rodean de la siguiente manera:

La vida humana consiste en habitar un mundo en el que las cosas no sólo son lo que son sino que también lo que significan; pero lo más humano de todo es comprender que, si bien lo que sea la realidad no depende de nosotros, lo que la realidad significa sí resulta competencia, problema y en cierta medida opción nuestra. Y por “significado” no hay que entender una cualidad misteriosa de las cosas en sí mismas, sino la forma mental que les damos los humanos para relacionarnos con otros por medio de ellas [...] (Savater, 1997: 36-37).

Podemos asegurar entonces que todo lo humano “es” y “significa” al mismo tiempo, de tal forma que los seres humanos estamos condenados a buscarle sentido a lo que pensamos y hacemos, tanto en relación con las cosas pequeñas, cotidianas y triviales, como en lo que se refiere a nuestros grandes proyectos y decisiones trascendentes. La suma de esas pequeñas búsquedas de sentido van conformando lo que generalmente se llama el sentido de la vida. En la medida en que le “encontramos el sentido” a lo que pensamos y hacemos en cada situación concreta,

en esa medida “vaciamos” y aportamos nuestra concentración y nuestras capacidades, tanto manuales como intelectuales, en eso que pensamos y hacemos.

Existen diversas definiciones y perspectivas respecto al concepto de sentido. Desde la filosofía, la psicología, la sociología, etc., pero, en términos generales, por sentido se puede entender el estado mental del sujeto que resulta de percibir y sentir una concordancia, afinidad, correspondencia, coincidencia, entre el hecho o proceso que observa o que realiza y sus razonamientos lógicos, sus intereses, sus significados, sus valores y sus emociones que posee en el momento concreto que piensa y actúa.

El sentido se puede entender entonces como un estado particular de la conciencia asociado con el placer, la realización y la satisfacción personal. De ahí que se diga que el sujeto se realiza en lo que hace cuando percibe que eso que hace tiene algún sentido.

Es importante señalar que, aunque el sentido es un estado individual de la conciencia, sólo se puede llegar a él a través de la interacción con los otros, es decir, también es resultado de relaciones sociales.

Se puede asegurar entonces que el sentido de la vida es dinámico, cambiante, ya que depende de las condiciones concretas en las que se encuentre el individuo; si cambian las condiciones, puede cambiar el sentido (o sinsentido) de la vida; como un caleidoscopio que al moverlo o agitarlo (aun con las mismas piezas) cambian radicalmente las figuras.

“Encontrarle sentido a algo” (a lo que estoy haciendo) implica entonces percibir (sentir) que se entra en sintonía con ese “algo” que se está ejecutando, y que vale la pena continuar reflexionándolo y haciéndolo de la mejor manera posible. Así, sentido y acción práctica son inseparables. Es decir, el sentido se materializa a través de las acciones que realiza el individuo en la práctica y es en la acción práctica donde el individuo fortalece (o inhibe) su sentido de las cosas. (Ver Figura. 1).

Figura 1. Sentido y práctica.



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, cabe señalar que la realidad (cosas, hechos, fenómenos) no tiene sentido por sí misma; es el hombre, es decir, cada individuo, el que le otorga o no sentido a cada hecho que le toca vivir, de tal manera que un mismo hecho puede tener sentido para un individuo y para otro no.

Por otro lado, el sentido se compone y se va construyendo a su vez, de la cadena de varios microsensos, es decir, del sentido que se les encuentra (o no) a las cosas que se observan, reflexionan y realizan en los diferentes espacios sociales donde el individuo participa cotidianamente (todos los días): en la familia, con los amigos, en el trabajo dentro de las organizaciones, etc. El sentido de la vida no es entonces uno solo y para siempre; por el contrario, está compuesto por una serie de pequeños sentidos que, en conjunto, le dan una razón (o no) a la vida del individuo, una razón para seguir con vida.

Así, puede ser que se le encuentre sentido en forma diferenciada y con diverso nivel de intensidad en cada uno de esos subespacios, pero esos “niveles” de sentido se retroalimentan entre sí de tal forma que, si en el espacio social A no se le encuentra mucho sentido a lo que se ve y se hace, se puede compensar con un nivel más alto de sentido que se le encuentre a lo que se ve y se hace en el espacio social B. Desde luego, también existe el riesgo de quedar atrapado en una “espiral negativa de sentido”, es decir, que se caiga en estados depresivos generalizados que

pueden llegar, incluso, al deseo de morir, es decir, de perder totalmente el sentido de la vida.

El sentido que el individuo les otorga a su actos es de naturaleza muy dinámica y volátil, y por lo tanto frágil. El hallazgo del sentido es efímero, temporal, relativo, instantáneo, y al final, ese sentido encontrado resulta ser un autoengaño que le permite al hombre, a su vez, darle sentido a su efímera existencia; sin embargo, habrá que tomar este hecho con resignación, apoyándonos en palabras como las del gran novelista norteamericano Henry Miller: “Hay que darle sentido a la vida por el hecho mismo de que la vida carece de sentido”.

Los seres humanos podemos desde luego pecar de arrogantes y afirmar que somos las criaturas más afortunadas de la evolución: poseemos conciencia, pero debemos pagar el precio por ello: ser esclavos de la búsqueda de sentido durante toda nuestra existencia. En palabras de Oscar Wilde: “Dos tragedias hay en la vida. Una es la no consumación de un anhelo. La otra es su consumación”. (*El abanico de Lady Windermere*).

EL SENTIDO Y LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Por innovación se pueden entender varias³ cosas. Enrique Medelín (2013) nos dice que

[...] existen diversas maneras de conceptualizar la innovación y diversas formas de categorizarla. Sin embargo, hay un consenso casi generalizado sobre el hecho de que innovar implica transformar de manera profunda las dimensiones del desempeño de un producto o un servicio, un proceso, un equipo o una forma de operación de una empresa, que se introducen por primera vez en el mercado, y que, dependiendo del

³ Es muy común confundir innovación con invención. La innovación va más allá de la invención, ya que implica desde la invención de un nuevo proceso o producto hasta su introducción al mercado, pasando por su implantación en las líneas de producción y en los canales de distribución. La experiencia dice que sólo una cantidad muy reducida de las invenciones llega a materializarse en el mercado es decir, muy pocas de las invenciones se materializan en innovaciones.

alcance de dicha transformación, impactará en su productividad – por la vía de bajar costos, producir más o ser más eficiente – o en su competitividad, ya sea que se produzca un nuevo producto, se produzca de manera distinta, o bien se produzca un nuevo producto o servicio utilizando una nueva forma de hacerlo o comercializarlo (Medellín, 2013: 24).

Ahora bien, para que un individuo esté en condiciones de generar una innovación se requiere la presencia de algunas condiciones específicas, las cuales deben tener lugar simultáneamente.⁴

- *querer* innovar;
- *poder* innovar (que incluye el *saber cómo* hacerlo y el *tener con qué* hacerlo), y
- *actuar en consecuencia*.

Si falta una de estas condiciones, o si su presencia no es lo suficientemente fuerte, la emergencia de la innovación se verá obstaculizada en menor o mayor medida. Con base en estas tres condiciones posibilitadoras de la innovación en las organizaciones, se pueden ubicar seis factores de la innovación.

Factor uno: “querer” innovar. Está directamente relacionado con todos los trabajadores de todos los niveles, pero no en su cantidad, sino en su “calidad”, es decir, en su actitud y predisposición para esforzarse por llevar a cabo innovaciones dentro de su ámbito de trabajo, y esa actitud positiva hacia la innovación está ligada directamente a su motivación, la cual tiene a su vez dos componentes que se determinan mutuamente:

La *motivación externa, objetiva*, que se encuentra directamente en su lugar de trabajo, es decir, en el ambiente laboral que le ofrece la organización a través de las condiciones materiales de trabajo concretas para dar respuesta a sus expectativas, tanto *tangibles*: salario, prestaciones, incentivos y bonos económicos, condiciones de seguridad e higiene, etc., como *intangibles*: reconocimiento, desarrollo profesional, ambiente laboral, realización en el trabajo, etcétera.

⁴ La propuesta de factores desarrollada en este apartado está basada en el esquema propuesto por Arturo Pacheco para la Mejora Continua (Pacheco, 2007).

La *motivación interna, subjetiva*, o automotivación, que está determinada por el sentido que le encuentre al realizar sus actividades laborales (trabajo) cotidianas; sentido que depende directamente —como subrayamos arriba— de las lógicas, intereses, significados, valores y emociones particulares a cada individuo.

No resulta ocioso insistir en que ambos componentes de la motivación para la innovación, se determinan mutuamente. Así, si un trabajador percibe que está recibiendo una retribución material adecuada por sus esfuerzos innovadores, lo más probable es que tarde o temprano le empiece a encontrar sentido a aplicar sus capacidades y habilidades con el fin de innovar sistemáticamente sus tareas laborales.

Factor dos: “saber” innovar. Se refiere a la aptitud, es decir, al conocimiento, experiencia y habilidad del trabajador, no sólo para ejecutar bien sus tareas, sino también y sobre todo para estar en posibilidades de innovarlas. Este factor depende —al igual que el “querer”— de la convergencia de dos condiciones:

- el grado de actualización del conocimiento teórico y práctico que posea en un momento dado el trabajador para innovar sus tareas, y
- la habilidad “innata” del trabajador para innovar determinadas tareas, ya sean manuales o intelectuales.

La condición de actualización del factor “saber” depende directamente de la capacitación y el entrenamiento permanentes del trabajador, esto es, la capacitación efectiva que impacta en las labores que realiza cotidianamente (y no la capacitación que muchas veces se proporciona por “llenar el expediente” y para cumplir con la reglamentación laboral). Este factor se encuentra estrechamente ligado a la motivación, ya que influye de forma directa en las expectativas de desarrollo profesional de los trabajadores y en el sentido que le encuentre al momento de ejecutar su trabajo.

Factor tres: “tener” tecnología adecuada para apoyar la innovación. Este tercer factor posibilitador de la innovación se

refiere a que el trabajador debe contar con las herramientas y dispositivos necesarios para mejorar su trabajo e innovarlo. Por tecnología adecuada no se debe entender, necesariamente, la más moderna (la cual termina generalmente subutilizándose), ni tampoco, desde luego, aquella que tenga tal nivel de deterioro y obsolescencia que frene los esfuerzos por innovar. Ahora bien, por tecnología se puede entender:

todo aquello que media la interacción entre el hombre y la Naturaleza dentro de cualquier proceso de producción de satisfactores, y que tiene como objetivo potenciar la fuerza de trabajo humano. La Tecnología tiene dos componentes inseparables:

- el tangible, "duro", que comprende las máquinas herramientas, equipos, dispositivos, etc., y
- el intangible, "suave", que comprende el conocimiento necesario para operar la parte "dura".

En este sentido, la tecnología no sólo es el conocimiento aplicado, sino también el conocimiento aplicándose (Pacheco, 2007).

Factor cuatro: "tener" las materias primas adecuadas para la innovación. Este factor resalta la importancia de contar con las materias primas y los materiales necesarios en cantidad, calidad y oportunidad, para dar soporte a la innovación.

No se requieren muchos argumentos para entender por qué se deben considerar simultáneamente los cuatro factores anteriores para contar con las condiciones necesarias que posibiliten (no aseguren) una innovación continua dentro de la organización. No es posible innovar sistemáticamente los procesos de trabajo si no se posee la tecnología y la materia prima adecuadas, aunque los trabajadores estén muy bien capacitados y motivados para hacerlo; y viceversa, de nada servirá la mejor tecnología si el trabajador no la sabe explotar adecuadamente, o si no quiere ni está dispuesto a verter sus capacidades creativas para innovar sus procesos de trabajo o los productos que manufactura todos los días.

Factor cinco: "actuar en consecuencia" para operar la innovación. Este factor de la innovación se refiere concretamente al papel que desempeña el cuerpo directivo de la organización,

es decir, los directivos en sus diferentes niveles dentro de la estructura organizacional. Son justamente los directivos –desde los mandos medios hasta la alta gerencia– los que tienen la responsabilidad técnica y estratégica de lograr que los cuatro primeros factores de la innovación “actúen en consecuencia”, es decir, son los encargados de poner en juego dentro de la dinámica organizacional (en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias) la motivación, la capacitación, la tecnología y las materias primas que hagan posible la innovación.

El reto para los directivos de la organización (si de veras desean contar con el factor “querer” de la innovación) justamente, es conocer, reconocer y dar respuesta a los dos componentes de la motivación innovadora a través, por un lado, de asegurar salario, prestaciones, incentivos o bonos de productividad, etc., convincentes para los trabajadores, y por otro, apoyarlos para que les encuentren sentido a sus tareas laborales cotidianas. Con ello se lograría liberar el ingrediente principal, la chispa de ignición de la innovación continua e integral: la creatividad de los trabajadores. Es decir, desde el punto de vista técnico, un trabajador motivado es un agente innovador en potencia.

La importancia decisiva del directivo en el funcionamiento de la empresa la refleja perfectamente Peter Drucker con las siguientes palabras:

El directivo está encargado de crear un todo verdadero que es mayor que la suma de las partes, una entidad productiva que resulta ser más que la suma de los recursos que se le asignaron. Una analogía es la del director de una orquesta sinfónica, gracias a cuyo esfuerzo, visión y liderazgo las partes instrumentales individuales, que por sí mismas hacen tanto ruido, se convierten en el todo vivo de la música. Pero el director de orquesta dispone de la partitura del compositor; es sólo un intérprete. El directivo es compositor y director de orquesta a la vez (citado en Mintzberg, 1991: 20).

Factor “cero”: “inversión productiva”. No hay duda de que los cinco factores anteriores de la innovación son determinantes, pero es claro que sin suficiente inversión productiva no tiene sentido hablar de innovación en las organizaciones. Si el dueño (sea un

particular o el Estado) no está dispuesto a estimular económicamente el “querer” (a través de la motivación interna y externa de todos sus trabajadores), entonces el “saber” (a través de capacitación sistemática de todos los trabajadores), el “tener” (contando con la tecnología y los insumos y materias primas adecuados) y el “actuar en consecuencia” (a través de seleccionar y desarrollar directivos capaces) se verán inhibidos. Así pues, la inversión productiva se puede considerar el combustible de la innovación.⁵

En conclusión, las innovaciones en una organización no son resultado de ocurrencias ni de “chispazos” de genialidad; se requiere necesariamente, y en primer lugar, entenderlas como producto de la conjunción y sinergia de los seis factores descritos. En el presente trabajo únicamente estamos haciendo énfasis en la relación que existe entre dos de ellos: el “actuar en consecuencias” (la dirección) y “el querer” en lo que se refiere al papel que desempeñan el sentido que les otorgan los actores a sus actividades laborales cotidianas como motor vital para la innovación. Es decir, sin sentido no hay concentración de atención ni esfuerzo por parte del trabajador, y sin concentración no hay creatividad ni creación. Sólo se puede innovar si se le encuentra sentido a lo que se piensa y se hace, y sólo se puede encontrar sentido en lo que se piensa y se hace si existen las condiciones motivadoras necesarias, las cuales deben ser aseguradas por la dirección de la organización en su conjunto.

La “creación” de una nueva forma de hacer las cosas (producto o proceso) requiere por fuerza que el sujeto creador (y creativo) le encuentre sentido a esa actividad creadora y creativa. Sin sentido no hay creatividad y sin creatividad no hay innovación.

⁵ Evidentemente, muchos dueños de empresa, por ejemplo, prefieren que les aseguren que la solución a sus problemas de productividad y competitividad depende directamente de la actitud de sus trabajadores y no de la inversión productiva necesaria para contar en cantidad y calidad con los cinco factores señalados. Desde luego, las inversiones en renovación y actualización tecnológica, por ejemplo, resultan muy costosas, por lo que los empresarios se ven en la necesidad de recurrir a créditos y apalancamientos a través del mercado financiero; y si el costo del dinero es muy alto, el factor inversión productiva se puede convertir en el obstáculo central de la innovación.

EL SENTIDO, LA INNOVACIÓN Y LA DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

En este apartado detallaremos la importancia del factor cinco de la innovación: la dirección, en su relación con la responsabilidad que tiene para asegurar las condiciones necesarias para que los actores organizacionales les encuentren sentido a sus tareas cotidianas dentro de la organización.

Como hemos venido señalando, en el subespacio organizacional, cada actor busca todo el tiempo sobrevivir siempre de manera colectiva, tanto biológica como culturalmente, es decir, no sólo trata de asegurar su existencia física con base en el beneficio material que obtiene como retribución a su esfuerzo laboral, sino también, y simultáneamente, busca darle contenido y sentido a ese “esfuerzo laboral”.

Lo complejo de este proceso bivalente es que ambos objetivos se autodeterminan mutuamente, esto es, las formas de reproducción material determinan los rasgos y los alcances del sentido de la existencia de cada actor, y viceversa: el sentido que le encuentra (o no) a su trabajo determina las formas y condiciones en que busca su sobrevivencia material. Podemos afirmar con Luis Reygadas (2002) que, “[...] lo material y lo ideal son dos componentes de la realidad que, si bien no son lo mismo, coexisten y pueden determinarse de manera recíproca[...].” (Reygadas, 2002: 105).

La dinámica cotidiana del metabolismo de las organizaciones tiene como motor técnico vital el conjunto de procesos de transformación cuyo diseño y ejecución responde a la producción (o prestación) de un satisfactor social; llamaremos a esta arista del funcionamiento de toda organización dimensión técnica.

Pero los procesos de transformación no se realizan en forma azarosa ni caótica; por el contrario, formalmente deben responder a los objetivos (o razón de ser propiamente) de la organización. Es decir, la organización lleva a cabo sus procesos de transformación a la luz de ciertos objetivos que debe cumplir;

a este atributo de las organizaciones lo llamaremos dimensión estratégica.

Ambos —procesos y objetivos— operan con base en relaciones sociales entre los actores organizacionales, tanto internos entre los directivos (dueños en el caso de las organizaciones con fines de lucro) y los trabajadores, como externos (los clientes o usuarios, los proveedores, el gobierno y la sociedad), que se manifiestan en acuerdos (y desacuerdos) producto de la tensión entre las diversas lógicas y razonamientos de los actores organizacionales, inmersos en relaciones de poder a partir de valores mediadas por sus interpretaciones y significados, y preñadas de emociones.

Las relaciones sociales que tienen lugar en las organizaciones dan lugar, justamente, a dos mundos en forma simultánea (Pacheco, 2010):

- las relaciones palpables (objetivadas): las de autoridad, las jurídico-laborales, etc., las cuales producen un mundo que “se ve” y “se toca”, el de “las cosas”, es decir, lo material y cuantitativo, y
- las relaciones profundas (subjetivadas): las que tienen que ver con las lógicas, los intereses, los significados, los valores y los sentimientos de los actores organizacionales, las cuales producen un inframundo organizacional de “lo que no se ve ni se toca”, es decir, el de las interpretaciones y significados que los actores organizacionales les atribuyen a “las cosas” en busca de sentido. Sólo es posible entender plenamente el metabolismo de las organizaciones reconociendo la convivencia simultánea y orgánica de estos dos mundos.

Estas interacciones polifacéticas ocurren todo el tiempo dentro de las organizaciones, y dependiendo de las condiciones concretas en que tengan lugar, tendrá más peso lo valorativo sobre lo emocional, o lo político sobre lo racional, por ejemplo. Cabe subrayar que estas relaciones sociales se configuran en función de marcos jurídicos específicos que definen los derechos y las

obligaciones para cada actor y con los cuales pueden estar de acuerdo o no. Llamamos a esta arista dimensión social de las organizaciones.

Tanto los procesos como los objetivos y las relaciones sociales están soportados espacialmente en una estructura organizacional determinada, es decir, en niveles y puestos específicos con líneas de autoridad y con responsabilidades y atribuciones particulares, todo lo cual, por lo general, se encuentra especificado en organigramas y manuales de puestos. En síntesis, la estructura organizacional es la dimensión espacio-temporal de las condiciones formales e informales, objetivas y subjetivas, en las que tienen lugar los procesos y las relaciones sociales en busca de los objetivos de la organización. A este componente organizacional le llamamos dimensión estructural.

Finalmente, las organizaciones poseen una quinta dimensión, la cual está relacionada con su devenir en el tiempo, por lo que condiciona tanto el estado presente de las cuatro primeras dimensiones como las posibilidades de su transformación futura; la llamamos dimensión histórica.

Es importante subrayar que estas cinco dimensiones organizacionales no suceden por separado dentro del funcionamiento cotidiano de las organizaciones; al contrario, el metabolismo de las organizaciones es el resultado de su accionar simultáneo e interdependiente en el mundo y en el inframundo.

Llegamos así a una definición integral de organización: ente social (criatura y creador de relaciones sociales) complejo y contradictorio, donde conviven dos mundos: el mundo compuesto por lo material y cuantitativo (el de las "cosas") y el inframundo constituido por los significados y sentidos que los actores organizacionales les otorgan a "las cosas" (el de los "significados"), donde tiene lugar un conjunto de procesos de transformación material de insumos (materias primas, energía e información) en satisfactores sociales (bienes o servicios), y de sentidos, orientados ambos al logro de los objetivos mediados por los proyectos de vida de los actores organizacionales, todo ello como resultado de relaciones sociales de dos tipos: las palpables (normadas) y las

profundas (subjetivadas), que tienen lugar entre los actores organizacionales (tanto internos: trabajadores, directivos, dueños, como externos: clientes-usuarios, proveedores, competidores, gobierno, sociedad), y soportados (procesos, objetivos y relaciones sociales) en el espacio y el tiempo en estructuras y culturas organizacionales específicas, cuya dinámica se encuentra determinada por el devenir en el tiempo de sus “usos y costumbres” y por el ambiente socioeconómico y político donde se mueve la organización (culturas locales, mercados, políticas públicas, etc.). (Ver Figura 2).⁶

Figura 2. La organización: dos mundos y cinco dimensiones



Fuente: Pacheco (2014).

⁶ Para el análisis de los dos mundos organizacionales se requieren herramientas distintas. A fin de sondear la situación del mundo de las cosas, lo más adecuado es hacer uso de herramientas de naturaleza cuantitativa, como las técnicas de la estadística aplicada o de investigación de operaciones, etc. A su vez, para “bajar a las profundidades” del inframundo organizacional y conocer las formas interpretativas y simbólicas que manejan los actores organizacionales, se recomienda emplear metodologías y técnicas propias de la investigación cualitativa como: entrevistas interpretativas, entrevistas etnográficas, observación no participante, observación participante, análisis de documentos, análisis de material visual/auditivo, etcétera.

Retomando la concepción “bipolar” de la organización descrita en el apartado anterior, podemos asegurar que dentro de su metabolismo ocurren dos producciones: la producción material de los satisfactores sociales (lo que le da su razón de ser socioeconómica) y la producción simbólica inmaterial de sentidos de los actores que interactúan dentro de la dinámica cotidiana de la organización (lo que le da su razón de ser psicosocial). Como señala Luis Reygadas (2002: 116): “El proceso de trabajo, además de estar atravesado por determinaciones técnicas, sociales, económicas y políticas, es un espacio de producción y transformación cultural, es un universo de relaciones de sentido”.

Así, los actores organizacionales no sólo están ocupados y preocupados por el cumplimiento de los lineamientos técnicos acordados con la gerencia, y que rigen su participación (trabajo) en la producción de bienes o servicios (satisfactores sociales tangibles e intangibles), sino que también y simultáneamente interviene el sentido que le dan a esa participación. El mismo Luis Reygadas (2002) argumenta que

[...] hay un proceso de creación de significados desde el trabajo: la actividad laboral siempre va acompañada de construcciones simbólicas. Al trabajar, los sujetos entablan relaciones consigo mismos, con otros sujetos y con objetos de diversa clase; al hacerlo, actualizan, interpretan y producen significados mediante el uso de símbolos (Reygadas, 2002: 108).

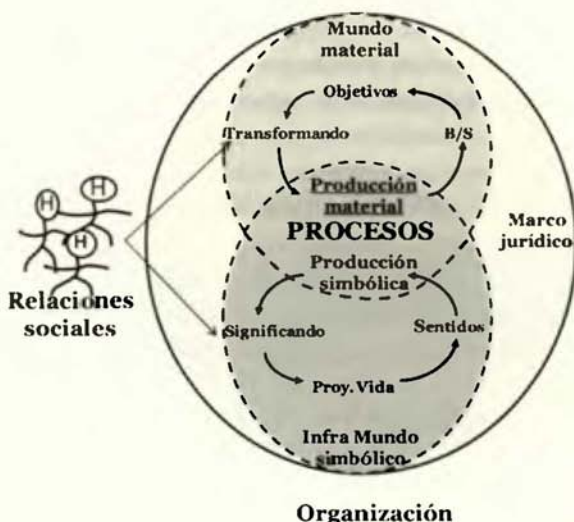
Como se puede observar, son las relaciones sociales las que generan y unen metabólicamente estos dos mundos organizacionales.⁷ (Ver Figura 3).

Así, el actor organizacional al realizar en la práctica su trabajo todos los días busca simultáneamente darle sentido a esa praxis laboral, es decir, busca identificarse con sus actividades laborales de tal manera que pueda lograr su “realización” en y con el trabajo. Desde luego, esto no siempre es posible, sobre todo en

⁷Cabe hacer énfasis que, nuestra propuesta no habla de “recursos humanos” ni de “capital humano” ni del “factor humano”, términos tan de moda actualmente pero que impiden observar la integralidad del metabolismo de las organizaciones, es decir, eliminan la posibilidad de ligar el mundo de “las cosas” con el inframundo de los “significados”, aspecto fundamental para comprender cabalmente la realidad organizacional.

condiciones de precarización del trabajo vigentes ya desde hace varios años en las economías capitalistas (cargas extenuantes de trabajo, bajos salarios, escamoteo de las prestaciones sociales).

Figura 3. Producción material y producción simbólica en las organizaciones



Fuente: Pacheco (2014).

Obviamente, un individuo (sea trabajador operativo o directivo) buscará mejorar su trabajo y procurará materializar innovaciones si le encuentra sentido a lo que hace cotidianamente en la organización y si la retribución que recibe por hacerlo le permite solventar sus necesidades de reproducción biológica y la de su familia. Es decir, si material y simbólicamente se encuentra motivado.

Pero la posibilidad de lograr sistemáticamente ese estado de realización no es un problema que se resuelve en forma individual. Recordemos que el actor mismo es producto de las interacciones cotidianas que tiene con los otros actores organizacionales (relaciones sociales), lo que indica que, para alcanzar su realización, los actores deben exponer sus intereses (materiales y simbólicos) y negociarlos, es decir, deben participar en el entra-

mado complejo de relaciones de poder que tiene lugar en toda organización.

En otras palabras: el sentido que los actores organizacionales le dan (o le puedan dar) a su trabajo está supeditado a los juegos de poder; y los juegos de poder están determinados por el sentido que los actores le dan a su praxis laboral.

El reto de la dirección de las organizaciones consiste entonces en arrinconar la casualidad (siempre presente y útil) dentro de la causalidad y no al revés. No innovar a las organizaciones conduce, irremediablemente, primero a la dependencia y después a la desaparición; por lo que la innovación no resulta ser en la práctica una “moda gerencial” más.

Desde luego, un actor organizacional le puede encontrar sentido a lo que piensa y hace en forma espontánea, como producto de la casualidad, pero de lo que se trata es, justamente, de no depender de casualidades y pasar a un “enfoque de dirección organizacional de la causalidad innovativa”, es decir, se trata de crear las condiciones que “causen” (que favorezcan e induzcan) la cadena: creatividad-invencción-innovación, y eso es responsabilidad del factor “cinco”: el cuerpo directivo organizacional. Sin dirección integral no hay causalidad, sin causalidad no hay sentido, y sin sentido no hay innovación. Estamos hablando entonces de crear condiciones que faciliten y posibiliten la creatividad, y no de recetas infalibles generadoras de innovación por arte de magia. Esto último significaría una contradicción total, ya que el enemigo natural de la creatividad (y de la innovación) es la “receta”.

Como ya se mencionó, la innovación se encuentra potencialmente en todos los rincones de la organización y no sólo en la maquinaria o en el diseño de los productos. Asimismo, la innovación empresarial no es algo espontáneo (“síndrome del chispazo”) ni es cosa de suerte ni se trata de magia. La innovación se cultiva, es decir, se deben crear las condiciones organizacionales adecuadas para generarla de manera continua, y ésa es responsabilidad directa de la dirección de la organización.⁸

⁸ Con base en Pacheco (2010).

Ahora bien, para llegar a concretar una innovación se requiere un ambiente propicio al interior de la organización, un ambiente de libertad y confianza para correr riesgos y equivocarse, pero sobre todo de colaboración. Las invenciones pueden ser individuales, pero la innovación es una actividad colectiva, resultado del trabajo de equipos interdisciplinarios e interdepartamentales, donde puede haber un líder, pero siempre de un equipo. En segundo lugar, es importante reconocer que la innovación no es una tarea exclusiva de ingenieros o de los investigadores de mercado, ya que el potencial innovador se encuentra en todos los rincones de la organización.

Por otro lado, ya que cada organización es única, el nivel de innovación depende de su situación interna y externa particulares; algunas organizaciones, por ejemplo, necesitan muchos esfuerzos innovadores debido a que se encuentran compitiendo en mercados en crecimiento con entornos dinámicos y en medio de cambios tecnológicos de gran velocidad, y otras, por el contrario, pueden requerir menos innovación por estar ubicadas en mercados más maduros donde los cambios tecnológicos son más lentos.

Con base en la descripción de la naturaleza de las organizaciones se pueden ubicar cuatro áreas potenciales de innovación, y para cada una de estas áreas susceptibles de innovación, existen técnicas y herramientas que pueden adaptarse a la situación específica de cada organización (Meixueiro, Pacheco y Rivera, 2010):

- en el área técnica:
- en los insumos: nuevos materiales, nuevas materias primas, etc.,
- en los procesos: nuevas tecnologías, nuevas formas de organizar el trabajo y de ejecutar las tareas, etc.,
- en los productos o servicios: productos mejorados, nuevos empaques, nuevos servicios asociados al producto, etc.,
- en el área estratégica: nuevos sistemas de gestión con base en la calidad, en la mejora continua, etc. (TQM, Seis Sigma, reingeniería, ERP, teoría de restricciones, BSC, etc.),

- en el área de las relaciones sociales: nuevos mecanismos de negociación con los trabajadores, nuevas formas de estimulación y pago, etc.,
- en el área estructural: adaptación creativa de las configuraciones organizacionales para estimular y facilitar la ejecución de los procesos de trabajo y la consecución de los objetivos.

Por otro lado, dependiendo de la situación interna y externa concreta de la organización, la orientación innovadora puede dirigirse hacia alguno de estos dos tipos (Meixueiro, Pacheco y Rivera, 2010):

Innovación incremental: pequeños cambios en los procesos o pequeñas modificaciones en los insumos o productos (o servicios) que no implican un cambio en el modelo de organización.

Innovación radical: transformación hacia nuevos procesos o productos (o servicios) que impliquen un cambio en el modelo de organización.

Para aplicar y dar seguimiento a estos lineamientos metodológicos, es necesario construir ciertas condiciones mínimas que permitan estimular los procesos innovadores dentro de una organización en concreto, hasta llegar a materializar una Estrategia Organizacional para la Innovación Continua (Meixueiro, Pacheco y Rivera, 2010):

- Compromiso de la dirección.
- Elección de una orientación de innovación (agresiva, conservadora o defensiva) en función de la situación del mercado.
- Diseño de un mecanismo de incentivos para que los trabajadores le encuentren sentido a su trabajo con base en la estimulación objetiva y subjetiva.
- Promoción de la colaboración entre los trabajadores y entre las áreas y departamentos, para pasar de la invención a la innovación.
- Diseño de un panel de indicadores de innovación.

- Definición de las políticas de protección intelectual.
- Uso de algún modelo de gestión de tecnología.

REFLEXIONES FINALES

Como se argumentó en el trabajo, las organizaciones son producto, en primer lugar, de relaciones sociales, es decir, de interacciones entre individuos que no sólo buscan con su trabajo obtener los medios para reproducirse y sobrevivir biológicamente, sino también, y al mismo tiempo, darle significado y encontrarle sentido a su praxis laboral con el fin de lograr su realización personal; eso no quiere decir que necesariamente lo logre. Es por ello que decimos, metafóricamente, que las organizaciones se encuentran en una búsqueda permanente de sentido.

Esa búsqueda de reproducción material y simbólica por parte de cada uno de los actores organizacionales provoca la configuración y convivencia de los dos mundos organizacionales: el mundo material de “las cosas” y el inframundo de “los significados”, y dentro de cada uno de ellos ocurre una producción particular: la producción material de satisfactores en el mundo, y la producción simbólica de sentidos en el inframundo.

Es claro que un trabajador que le encuentra sentido a su praxis laboral —del nivel que sea, operativo o directivo— es un trabajador realizándose y, por lo tanto, es un trabajador potencialmente innovador. La posibilidad de llegar al “estado de realización laboral” es un reto colectivo, es decir, depende de las condiciones tanto materiales (objetivas) como simbólicas (subjetivas) que prevalezcan en la organización concreta; y asegurar la presencia de dichas condiciones es responsabilidad directa del cuerpo directivo que la conduce. En la medida en que los actores organizacionales le den sentido a su trabajo, la organización a su vez reforzará el sentido de su papel dentro de la sociedad a la que se debe. Consecuentemente, la llamada “responsabilidad social” adquirirá su verdadera dimensión en la práctica y no se quedará en una mera declaración de buena voluntad como sucede actualmente. Parafraseando las célebres *Tesis de Feuerbach*, de K. Marx

(2005), se puede afirmar: “El defecto principal de todo el estudio de las organizaciones anterior (incluyendo el de Feuerbach) es que el objeto o la cosa (*Gegenstand*), la realidad efectiva organizacional (*Wirklichkeit*), la sensibilidad o lo sensible (*Sinnlichkeit*), sólo es concebido bajo la forma de objeto epistemológico (*Objekt*) o de contemplación o intuición (*Anschauung*); pero no como actividad humana, no como praxis organizacional; no subjetivamente[...]” Así —continuando el parafraseo— “[...]los estudiosos de las organizaciones sólo han interpretado diferentemente el mundo y el inframundo organizacionales, se trata de cambiarlos o transformarlos”.

Finalmente, el gran reto organizacional se podría sintetizar, parafraseando nuevamente una famosa frase marxista de la siguiente forma: “A cada quien según su búsqueda de sentido, y de cada quien según su sentido de la vida”.

REFERENCIAS

- Grondin, J. (2005). *Del sentido de la vida. Un ensayo filosófico*. España: Ed. Herder.
- Holzapfel, C. (2005). *A la búsqueda del sentido*. Chile: Ed. Sudamericana.
- Marx, K. (2005). *AD Feuerbach*. España: Ed. LOSADA.
- Medellín, E. (2013). *Construir la innovación. Gestión de la tecnología en la empresa*. Ed. FESE. México: Siglo XXI.
- Meixueiro, E., Pacheco, A. y Rivera, I. (2010). Innovar o morir: el caso de una pequeña empresa familiar, manufacturera. En: Lozano, Óscar; Niebla, Juan y Cisneros, Luis (coordinadores), *Análisis organizacional de la Empresa Familiar*, (51-87). México: Ed. HESS, Universidad de Occidente.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. España: Ed. Díaz de Santos, S.A.
- Pacheco, A. (2007). Productividad y mejora continua. En Urbina Baca. *Introducción a la Ingeniería Industrial*, Capítulo 4, (91-120). México: Ed. Grupo Editorial Patria.

- Pacheco, A. (2010). El proceso de dirección de empresas. En *Administración Integral. Hacia un enfoque de procesos*. México: Ed. Patria Cultural.
- _____ (2014). La organización en búsqueda de sentido: producción material y producción simbólica en las organizaciones. Memorias del III Congreso Internacional Red Pilares. *La Administración y los Estudios Organizacionales en el Contexto Latinoamericano*. Agosto 26 al 29 de 2014, Porto Alegre y São Leopoldo, Brasil.
- Reygadas, L. (2002). Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. *Nueva Antropología*, febrero, vol. XVIII (60), 101-119. México.
- Savater, F. (1997). *El valor de educar*. México: Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América.