

XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2017.

Colectivos autogestionados: construcción de organizaciones aprendientes.

María del Socorro Foio.

Cita:

María del Socorro Foio (2017). *Colectivos autogestionados: construcción de organizaciones aprendientes. XII Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-022/156>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Título de la ponencia - Colectivos autogestionados: construcción de organizaciones aprendientes

Autora: María del Socorro Foio

Eje Temático: Epistemología y metodología

Nombre de mesa: El oficio de narrar a partir del montaje de materiales múltiples

Institución de pertenencia: Universidad Nacional del Nordeste

E-mail: socorrofoio@gmail.com; msfoio@hotmail.com

Resumen

¿Qué sentidos de las interacciones median en los procesos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en los colectivos sociales que se identifican como autogestionados?

En busca de respuestas, en primer lugar nos referiremos a la organización en tanto configuración de estructuraciones formada por redes de significados constituyentes de la identidad y el modo de vinculación con el entorno. Luego nos detendremos en una de sus manifestaciones históricas: la institución heterónoma de la burocracia.

Como contraposición a aquel modelo, focalizaremos la conceptualización en organizaciones donde pueden producirse diálogos entre fronteras internas; en ellas se analizará la capacidad instituyente del conflicto al generar la posibilidad de crear significados, y la implementación de dispositivos que favorecen la problematización de las dificultades para que el colectivo pueda asumir el contexto como texto de su acción.

Ello nos llevará a teorizar sobre las comunicaciones de retroalimentación como motores del conocimiento y en las estructuras favorecedoras de la creatividad y el liderazgo compartido. En definitiva, a contribuir al debate sobre el aprendizaje organizacional desde la idea de un poder en ejercicio, con capacidad de intervenir lo real entre sujetos abiertos a la cooperación y cubrir la brecha entre el saber existente y el saber necesario.

Palabras clave: Gestión del conocimiento – aprendizaje organizacional - comunicaciones de retroalimentación – prácticas comunicativas.

Autogestión, autonomía y aprendizaje organizacional

La organización social puede ser pensada como una disposición de esfuerzos coadyuvantes para realizar fines en el marco de políticas que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas. Esta voluntad se plasma en una configuración de estructuraciones formada por redes de significados que, contruidos colectivamente, constituyen la identidad y el modo en que la organización se vincula con su entorno. (Schlemenson, 1998; Kaplun, 2007)¹

Esa matriz estructurante de las percepciones y generadora de acciones resulta de la operación del conocimiento colectivo como condición -y a la vez producto- de los significados, normas y valores grupales. Es, entonces, a través de esta operación permanente que se irán construyendo en el colectivo social dispositivos propios de gestión de los conocimientos explicitados, de los saberes particulares y los saberes tácitos necesarios para el funcionamiento y desarrollo de la organización (Del Moral et al., 2008)².

En todos los casos, la gestión del conocimiento organizacional constituye un proceso cognitivo - algunas veces adaptativo y otras transformador- mediante el cual las organizaciones autoproducen una cierta estabilidad en sus funciones y estructuras atravesando sucesivas modificaciones y alteraciones.

Nos detendremos, en primer lugar, en una de las configuraciones históricas de la organización: aquella significación imaginaria social de la modernidad que, según Castoriadis, instituye un modelo caracterizado por el auto-ocultamiento de la construcción social de aquellos significados. Dicho modelo corresponde al de la institución heterónoma de la burocracia, cuya eficacia garantiza la dominación en cada colectivo social por un pequeño grupo acompañada por la interiorización de la jerarquía, entendida ésta como una norma extra social. (Foio, 2014)³

En ese tipo de organización se verifica, de tal manera, una escisión entre dirección y ejecución, lo que lleva a la necesidad de buscar simultáneamente la exclusión y la participación de los individuos con respecto a sus actividades; la expectativa de controlar los resultados de la producción de los ejecutantes fundada en una pseudo-racionalidad supone el monopolio de la conciencia que encarna la burocracia. Los fines, las políticas, los roles, el sistema de autoridad, las tareas, la tecnología y el contexto son

¹ Schlemenson, A., *Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos*. Buenos Aires, Paidós, 1998.

Kaplun, G., "Las Metáforas de las Organizaciones", *Relaciones*, Serie Organizaciones I [en línea], 2007.

² Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S., *Gestión del conocimiento*. Madrid: International Thomson Editores, 2008.

³ Foio, M., *Miradas transdisciplinarias en las ciencias sociales en América Latina. Reflexiones que se articulan con los conceptos de autonomía y alteridad desarrollados por Cornelius Castoriadis. De Prácticas y Discursos* [en línea], Cuadernos de Ciencias Sociales, III, 3, 2014.

condiciones limitantes de la conducta de los miembros; la negación de la posibilidad de autoalteración origina conflictos que, a su vez, impulsarán replanteos estructurales. (Castoriadis, 1992)⁴

En ese modelo de organización, donde ésta es mediada por estructuras identificadas con aspectos autocráticos, autorreferenciales y conservadores ¿qué matrices de conocimiento respecto a lo organizacional se hacen necesarias para su mantenimiento? Tendrán que ser aquellas que remitan a la creencia absoluta en la garantía de los mecanismos de planificación y control para lograr modificaciones o adaptarse al contexto.

En contraposición, en aquellas organizaciones en las que pueden producirse diálogos entre fronteras internas el conflicto aparecerá como instituyente generando la posibilidad de construir nuevos significados. (Kaplun, 2007)⁵

Me refiero a un modelo de organización donde el aprendizaje colectivo se construye a través de la realimentación entre las personas como motores del conocimiento y las estructuras favorecedoras de la creatividad.

En este modelo se incluiría a las variadas formas de organización colectiva que implican la gestión de los medios de producción como de las propias normas y decisiones puesta en manos de sus integrantes, es decir, las organizaciones autogestionadas. (Heras Monner Sans et al., 2017)⁶

La existencia de una vocación para gestionar el conocimiento con vista a promover el cambio y la innovación por parte de los colectivos sociales hace que los mismos sean definidos como organizaciones aprendientes; organizaciones en las cuales las habilidades de análisis y la comunicación son enfatizadas mediante dispositivos que favorecen la problematización de las dificultades para que el colectivo pueda asumir el contexto como texto de su acción.

En algunos casos estas formas organizacionales son mencionadas como comunidades de aprendizaje, empleando un concepto alusivo a los grupos que se educan a sí mismos “en el marco de un esfuerzo endógeno, cooperativo y solidario, basado en un diagnóstico no sólo de sus carencias sino, sobre todo, de sus fortalezas para superar tales debilidades”. (Torres, 2004, p.1)⁷

⁴ Castoriadis, C., “Psique, imaginación e histórico-social. Entrevista realizada por Jean Claude Polack y Sparta Castoriadis” *Chimere*, N°13, [en línea], 1992.

⁵ Kaplun, G., “Las Metáforas de las Organizaciones”, *Relaciones*, Serie Organizaciones I [en línea], 2007.

⁶ Heras Monner Sans, A., Miano, A. y Burin, D., *Aportes desde el pensamiento y la acción de grupos auto-gestionados en la Argentina actual: institucionalidad insurgente y su relación con lo público* (en prensa).

⁷ Torres, M., “Comunidad de aprendizaje: Repensando lo educativo desde el desarrollo local y desde el aprendizaje” *Actas*, [en línea], Barcelona, Simposio Internacional sobre Comunidades de Aprendizaje, 2004.

También, en algunas ocasiones, podrán ser emparentadas con la noción de comunidades de práctica, en tanto colectivos sociales que “comparten una preocupación común, un conjunto de problemas, o una pasión acerca de un asunto y quienes profundizan sus conocimientos y experiencias en esa área sobre una base de proceso continuo”. (Del Moral et al., 2008, p. 467)⁸

Cabe aquí intercalar un comentario sobre el concepto mismo de aprendizaje organizacional. Perlo (2006)⁹, retomando la paradoja señalada por Weick y Westley en *Organizational Learning: Affirming an Oximoron*, sostiene que dicho concepto estaría suponiendo una contradicción entre procesos reductores y procesos amplificadores de la variedad, o la complejidad: en tanto organizar implica –en su acepción más generalizada- reducir la variedad, pronosticar posibles relaciones o acontecimientos y establecer soluciones, aprender presume producir nuevas alternativas de acción frente a las contingencias, por lo tanto, incrementar la variedad.

Esa contradicción da cuenta de la tensión permanente y en gran medida explícita que atraviesa a la organización aprendiente y que la llevará a sustentarse en una filosofía propia –aprender a aprender- para moverse en situaciones caracterizadas por el cambio, la complejidad y la incertidumbre. De esta manera se va a cubrir la brecha percibida entre el saber existente y el necesario, instalando una permanente capacidad de ir más allá de los programas o esquemas vigentes e incorporando procesos tales como la detección y corrección de errores, y la indagación y reflexión sobre los modelos mentales que subyacen tras acciones de resistencia al cambio, bloqueo de iniciativas, exclusión y corrupción. (Etkin, 2005; Senge, 2005)¹⁰

La adopción de estas prácticas implica en el colectivo la toma de decisión de compartir y usar conocimientos explícitos y tácitos para transformar el modo en que resuelve desafíos internos y del entorno en un accionar espiralado que también entraña el movimiento desde la persona al grupo y luego a la organización (Nonaka & Takeuchi, 1999)¹¹. De esta forma se favorece la capacidad de reflexión

⁸ Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez-Patón, A. y Suárez, S., *Gestión del conocimiento*. Madrid, International Thomson Editores.

⁹ Perlo, C., “La organización como producto de la acción individual y colectiva: el aprendizaje organizacional”, en Sagastizabal, M. (coord.) *Aprender y enseñar en contextos complejos: Multiculturalidad, diversidad y fragmentación*, Buenos Aires, Novedades Educativas, pp. 131-166.

¹⁰ Etkin, J., *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Granica, 2005.

Senge, P., *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2da ed.). Buenos Aires: Granica, 2005.

¹¹ Nonaka, I. y Takeuchi, H., *La Organización Creadora del Conocimiento*. México: Oxford University Press, 1999.

propia en los integrantes y, en ese mismo proceso, la emergencia y legitimación de un estilo de liderazgo compartido. (Gore, 2009; López Yáñez, 2003)¹²

En el caso de las organizaciones autogestionadas la gestión del conocimiento colectivo está orientada hacia objetivos relacionados con la posibilidad de ver las cosas de otra manera. Ello desarrolla formas de aprendizaje que permiten abrir espacios democráticos basados en la deliberación y reflexión acerca de los sentidos construidos, habilitando nuevas conversaciones y perspectivas. De hecho se trata de un proceso instituyente, donde ningún cambio puede ser impuesto, ya que cuanto mayor sea la complejidad de la situación a abordar, menor puede ser la aceptación de los miembros si se ven forzados a ella.

La mediación de interacciones en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional

La estructura de relaciones sobre las que se configuran las posiciones y funciones en una organización tiene su fundamento en la acción comunicacional, entendida ésta como el conjunto de interacciones o procesos continuos de intercambio de sentidos que acontecen en los colectivos sociales.

Esas interacciones tienen funciones de mediación pero también son mediadas. Como mediadoras, están orientadas a la integración de los individuos, a la organización –en términos de sus producciones- y a la adecuación de esta última a los miembros concretos. Pero, a su vez, son mediadas por las condiciones sociales y las circunstancias biográficas y situacionales de los miembros y de sus interlocutores. (Piñuel Raigada, 2010)¹³

En la organización aprendiente los intercambios que se producen en las interacciones facilitan el debate y la creación de ideas y conocimiento e incorporan diversas perspectivas sobre la realidad orientadas a construir, cuestionar y transformar la visión común de la organización. Y, en ese marco, los interlocutores se sienten en condiciones de aportar experiencia a la organización –que valora ese aporte-, contando al efecto con un sistema de información al servicio de los integrantes.

¹² Gore, E., “Prácticas colectivas y redes de aprendizaje”, *IRICE Nueva Época* N° 20, 2009, pp. 13-19.

López Yáñez, J., “Abriendo la caja negra. Una perspectiva sistémica sobre el cambio en las organizaciones educativas”. *XXI, Revista de Educación*, N° 5. Huelva, Universidad de Huelva, 2003, pp. 139-155.

¹³ Piñuel Raigada, J., “La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional”, *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías: Icono* 14, 8 (2), [en línea], 2010, pp. 125-132.

Autores como Gore y Dunlap¹⁴ subrayarán el valor del aprendizaje organizacional, entendido como el “(...) proceso interno (...) a través del cual se crea conocimiento sobre las relaciones entre las acciones y sus resultados, así como los efectos del ambiente en la organización”, y del cual resulta la creación de nuevos significados en los colectivos sociales, verdadera alteración con respecto a las realidades anteriores. (Gore y Dunlap, 1988, p. 105)

La existencia de una dialéctica del aprendizaje organizacional entre el contexto socio-político, la acción comunicacional orientada a la gestión del conocimiento y los cambios posibles, dará lugar a la construcción de una nueva realidad, generando nuevos contextos y prácticas comunicacionales, en un *continuum* infinito.

Investigar acerca de las formas en que ese proceso dialéctico opera en una organización requerirá la observación sistemática de tres niveles de análisis: el contexto que enmarca las comunicaciones orientadas a la gestión del conocimiento, la modalidad de esas interacciones, y los procesos de aprendizaje y cambio organizacional. (Castro Chans y Foio, 2016)¹⁵

Las comunicaciones de retroalimentación en la organización aprendiente

Castoriadis (1996)¹⁶ ha advertido sobre la inexistencia de leyes que rijan las fases de creación o decadencia, el momento de emergencia o el contenido de las mismas. Admitir esta aseveración comporta la necesidad de reconstruir en la investigación social las capas intersubjetivas de sentido que subyacen en las prácticas sociales. Ello implica poder reconocer las producciones semánticas a partir de la circulación de significados comunicados, analizando los condicionantes y limitaciones estructurales de los procesos de comunicación.

Esto conduce a pensar que las diferenciaciones que tienen lugar en la acción comunicacional conllevan todas ellas la posibilidad de su destrucción como sentido: las representaciones sociales y los criterios de significación, constituyen significaciones socialmente instituidas, cuya duración y estructuración nos remiten a un tiempo (como emergencia de la alteridad) y en un espacio (no reducible a la repetición), autoproducidos ambos por la acción comunicacional.

¹⁴ Gore, E. y Dunlap, D., *Aprendizaje y organización: Una lectura educativa de las teorías de la organización*. Buenos Aires: Tesis, 1988.

¹⁵ Castro Chans, N. y Foio, M., “Docencia universitaria: aprendizaje organizacional y autonomía”. *La trama de la comunicación*. Vol. 20, núm.2. Julio de 2016; Rosario; Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales - UNR; 2016; pp. 33–53.

¹⁶ Castoriadis, C., *El avance de la insignificancia*. Buenos Aires, EUDEBA, 1996.

De tal modo que acuerdo con Marchiori (2009)¹⁷ cuando afirma que la comunicación no refleja más una realidad organizacional y que, por el contrario, esta es formativa en el sentido de crear y representar el proceso de organizar. Se ve entonces que no es posible entender a la acción comunicacional en términos de una linealidad sistémica concebida como cadena reactiva de sucesos, sino que en la misma se producen operaciones de ida-y-vuelta, en movimientos espiralados que admiten distintas respuestas posibles.

En ese proceso de creación/cristalización/alteración de significados intervienen dos tipos de operaciones retroalimentantes. Unas son las referidas a las correcciones, o autorregulaciones, que permitan seguir operando manteniendo el sentido de lo comunicado. E intervienen, también, comunicaciones con capacidad de ampliar las desviaciones de manera ostensible, cambiando radicalmente las estructuras de significación.

Por lo tanto, el análisis de la acción comunicacional en las organizaciones debe atender a la tensión entre las dos necesidades presentes en las mismas: una cierta estabilidad que permite el funcionamiento esperado para el colectivo social y el cambio que, inevitablemente, se produce como pauta emergente dentro de la misma acción. (López Yáñez, 2003)¹⁸

Es decir que ante la irrupción de nuevos sentidos la situación sería definida como contradictoria con el orden deseado, por lo cual se realizarán operaciones en un marco cambios adaptativos mediante comunicaciones de retroalimentación negativa. Pero que -del mismo modo- podría darse un cambio-del-cambio. Ello implica una ruptura en el conjunto de reglas que organizan y dirigen el orden instituido. Se trata de un cambio cualitativo y discontinuo que, en operaciones de retroalimentación positiva, lleva a plantear nuevas construcciones semánticas. (López Yáñez, 2005)¹⁹

Esos momentos de recursividad en la acción comunicacional pueden ser analizados en términos de bucle doble (Morin, 1994)²⁰ entre elementos que se implican, superponen y superan en tres movimientos:

(1) percibir y registrar los sentidos subyacentes en la interacción y responder en base a los criterios de significación instituidos (bucle simple);

¹⁷ Marchiori, M., “¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna”. *Diálogos de la Comunicación*, [en línea], FELAFACS, 78, 2009, pp. 1–20.

¹⁸ López Yáñez, J., “Abriendo la caja negra. Una perspectiva sistémica sobre el cambio en las organizaciones educativas”. *XXI, Revista de Educación*, N° 5. Huelva, Universidad de Huelva, 2003, pp. 139-155.

¹⁹ López Yáñez, J., *La ecología social de la organización*. Madrid: La Muralla, 2005.

²⁰ Morin, E., *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 1994.

(2) comparar y cuestionar los criterios que producen estancamiento y rigideces que no dejan lugar a la gestión inmediata de un problema; y

(3) diseñar estrategias de transformación por medio de la reformulación de los criterios para que puedan responder de mejor manera a los cambios de sentido (bucle doble).

Como resultado de las dos últimas operaciones, ocurre una retroalimentación de la retroalimentación, o aprendizaje: luego del cuestionamiento sobre la adecuación de los criterios de operación se produce un movimiento instituyente con la creación de nuevas estructuras de significación. Es en tal sentido que lo nuevo se presenta como alteridad que nace en lo viejo (Castoriadis, 1997)²¹, subvirtiéndolo al ponerse de manifiesto posibles significados *otros* en el proceso de aprendizaje organizacional.

El modo colaborativo de gestión del conocimiento, en cooperación, que caracteriza a la organización aprendiente ha sido destacado por Gore (2009, p. 14)²²:

“Es posible ver cómo el cambio organizativo resulta de la convergencia de redes sociales trabajando a través de sus fronteras y no a través de la suma de los aprendizajes individuales. (...) Es el cambio en las conductas colectivas lo que produce aprendizaje individual y no al revés”.

Desde esta perspectiva, se puede plantear que cuando se trata de colectivos orientados hacia prácticas autogestionadas sería esperable que la organización aprenda, cree y produzca conocimiento con vista a generar/fortalecer la participación en paridad y de manera colaborativa en la elaboración y puesta en práctica de las normas acordadas.

Y, por ello, toda declaración favorable a la toma de decisiones de manera democrática y autónoma será meramente formal si no se concreta en acciones que favorezcan procesos de autoconciencia haciendo que los miembros sean capaces de conocer las propias posibilidades y definir los medios para alcanzarlas.²³

Fundamentos para la construcción de un modelo de análisis de la gestión del conocimiento en las organizaciones aprendientes

Todo mapa o modelo requiere reducir la complejidad de la realidad para focalizarse en unos aspectos particulares a efectos de lograr su objetivo; es la mirada del observador la que determina cuáles son los elementos visibles y cuáles quedarán en la opacidad.

²¹ Castoriadis, C., “La democracia como procedimiento y como régimen”. En *El Avance de la Insignificancia. Las encrucijadas del laberinto IV*, Buenos Aires, EUDEBA, pp. 267-291.

²² Gore, E., “Prácticas colectivas y redes de aprendizaje”, *IRICE Nueva Época* N° 20, 2009, pp. 13-19.

²³ Castro Chans, N. y Foio, M., “Docencia universitaria: aprendizaje organizacional y autonomía”. *La trama de la comunicación*. Vol. 20, núm.2. Julio de 2016; Rosario; Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales - UNR; 2016; pp. 33-53.

En tal sentido, el modelo que se expone en este punto centra el análisis de las prácticas comunicativas y el proceso dialéctico de construcción del aprendizaje en la organización, en los tres niveles que ya fueron mencionamos.

Nivel 1) El contexto que enmarca las comunicaciones orientadas a la gestión del conocimiento:

La necesidad de considerar el contexto en el que acontecen las interacciones se funda en que “en circunstancias de interacción (...) el registro reflexivo de una acción combina, de manera general y, también, rutinaria, el registro del escenario de esa interacción.” (Giddens, 2011, p. 41)²⁴

Desde ese escenario se determina quiénes y cómo pueden interactuar y cuáles son los términos de la relación. (Piñuel Raigada y Gaitán Moya, 1997)²⁵

Nivel 2) La modalidad de las interacciones:

Se consideran aquí los momentos clave del proceso de gestión del conocimiento en el cual los interlocutores optan el modo que entienden como el más apropiado de expresar la información que han elaborado.

Esta opción no es neutral, sino que es realizada en función de los intereses comunicativos de uno, con la mirada puesta en el interlocutor y a partir de unos recursos (simbólicos y materiales, tangibles o intangibles) disponibles para ese fin.

Nivel 3) los procesos de aprendizaje y cambio organizacional.

En este nivel se dirige la mirada hacia al cambio producido a partir de la retroalimentación de las prácticas comunicativas. O, dicho de otro modo, a la nueva comunicación producida por la comunicación.

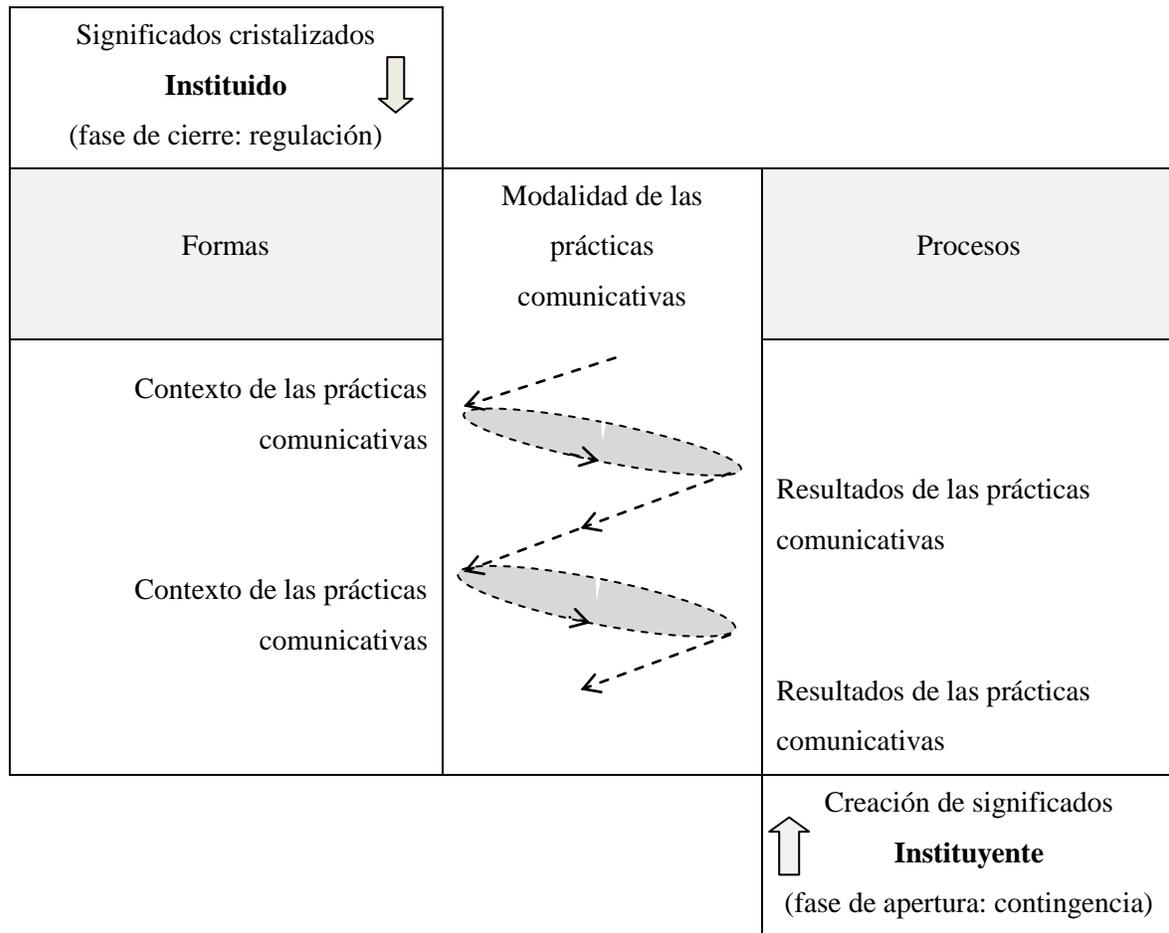
Admitiendo la existencia en toda organización de un movimiento permanente que transita entre lo previsto y lo imprevisto, lo planificado y lo contingente, el orden y el caos, pienso que la relación dialéctica entre los tres niveles distinguidos se manifiesta como un proceso de construcción de nuevos significados a los que el aprendizaje o cambio organizacional da lugar (nivel 3), produciendo nuevos contextos (nivel 1) y nuevas prácticas comunicativas (nivel 2) en un *continuum* infinito.

Dicha relación se ve plasmada en el diagrama que se presenta a continuación:

²⁴ Giddens, A. *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración* (2° edición), Buenos Aires, Amorrortu, 2011.

²⁵ Piñuel Raigada, J. y Gaitán Moya, J., *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid, Síntesis, 1997.

Gráfico I – Dinámica de las prácticas comunicativas en las organizaciones aprendientes



Este diagrama se basa en la tesis de Bateson²⁶ según la cual la formación y aparición de nuevas estructuras es de carácter estocástico, es decir que para asegurar cierta adecuación entre lo nuevo y lo viejo opera sobre los productos un componente aleatorio y un mecanismo de selección no aleatoria, logrando que algunos de aquellos sobrevivan más que otros.

Para el análisis de las relaciones implícitas o inmanentes en la secuencia de pasos que llevan de la forma (selección) al proceso (contingencia), y de nuevo a la forma, Bateson propone un esquema de alternancia -entre realimentaciones y calibraciones-, considerando que ese esquema espiralado suministra un paradigma eficiente para el cartografiado de los fenómenos del aprendizaje.

Algunos elementos para analizar la gestión del conocimiento y el aprendizaje en un colectivo auto-organizado

²⁶ Bateson, G., *Espíritu y naturaleza*, Buenos Aires, Amorrortu, 1993.

El modelo de análisis de las interacciones orientadas a la gestión del conocimiento organizacional fue propuesto y utilizado por Castro Chans en un estudio con equipos docentes de una universidad pública argentina²⁷. La investigación realizada logró mostrar como partiendo del reconocimiento de los tres niveles de análisis es posible elaborar un dispositivo metodológico consistente en un sistema de categorías de observación de las interacciones comunicativas de ese tipo.

En los casos de organizaciones autogestionadas, creemos que el modelo podría operar como analizador institucional²⁸ para revelar la forma en que estos procesos se ponen de manifiesto en las mismas.

Una de las posibilidades de analizar en base a dicho modelo las evidencias concretas de producción de aprendizajes colectivos y cambio organizacional ha surgido como consecuencia de mi colaboración en el proyecto de investigación “Comprender el aprendizaje colectivo de carácter cooperativo-solidario; sus pedagogías y dispositivos específicos” dirigido por Ana Inés Heras.²⁹

El proyecto se desarrolla a través de un trabajo etnográfico colaborativo con algunas organizaciones de carácter cooperativo-solidario que participan en el mismo. Las unidades de análisis e interpretación se referencian a prácticas culturalmente situadas, matrices de significación en que esas prácticas cobran sentido, y secuencias de interacción en que se producen las prácticas y matrices de sentido.

Para realizar las etnografías colaborativas el proyecto ha partido de una serie de preguntas de investigación:

1. ¿Con qué prácticas, en qué interacciones y dispositivos se produce el aprendizaje sobre los modos organizacionales y los contenidos específicos de su trabajo en colectivos que se identifican como auto-gestionados y/o donde se identifiquen tales orientaciones?
2. ¿Qué de los aprendizajes que se van produciendo acerca de la auto-gestión colectiva se traducen en dispositivos institucionales con característica de colectivos y colaborativos?
3. ¿Existe evidencia de que se encuentran las operaciones básicas necesarias para: a) construir un proyecto caracterizado por una cultura democrática en paridad para tomar decisiones y en mutualidad para la tarea; b) realizar una revisión crítica y periódica de este quehacer a través de formas instaladas como procedimiento grupal o institucional; c) crear, cuando es necesario y a

²⁷ Castro Chans, N., “Las interacciones comunicativas en los procesos de gestión de conocimiento en la universidad: Hacia un modelo de análisis”, *Question*, 1 (39), La Plata, Facultad de Periodismo – UNLP, 2013, pp. 16-28.

²⁸ La noción de analizador institucional refiere a aquello que “permite revelar la estructura de la organización, provocarla, obligarla a hablar” (Lourau, R., *El análisis institucional*, 1º red. 5º edición, Buenos Aires, Amorrortu, 2007, p.282). Los analizadores posibilitan acceder al cuestionamiento de la institución al elucidar lo implícito, lo oculto, lo no planificado, trascendiendo evidencias y previsiones.

²⁹ La información sobre este proyecto se halla disponible en <https://proyectedeautonomia.files.wordpress.com/2017/05/2015-heras-pict-descr-t-subida-a-interfase.pdf>

partir de dicha revisión, nuevos dispositivos específicos; d) interrogar y actuar sobre el contexto político en que se inscriben como organizaciones, en tanto se asumen con derechos para ello.

4. Si existieran ¿qué tensiones entre instituido e instituyente se identifican y cómo podrían interpretarse?
5. ¿Qué tensiones entre instituido e instituyente resultan fértiles y producen creación de aprendizajes de signo colectivo-solidario?
6. ¿Cuáles dispositivos de investigación-acción se generan en estos grupos, producidos por ellos mismos, o por ellos en colaboración con otros?
7. ¿Existe evidencia para sostener que en instituciones públicas estatales existen esas mismas operaciones u otras diferentes a las identificadas para grupos auto-gestionados?
8. ¿Cómo podría interpretarse dicha evidencia?
9. ¿Existe evidencia para sostener que algunos grupos asumen su identidad como de carácter público y con sentido insurgente es decir, anti-burocrático, como categoría conceptual del pensamiento y la acción colectivos de este tipo?
10. Si existe ¿qué puede estar indicando esta construcción subjetiva colectiva?

Como parte de la inserción en el proyecto de investigación, me ha tocado actuar en colaboración con una de las organizaciones participantes. Se trata, en este caso, de un equipo de trabajo integrado por técnicos de diferentes agencias gubernamentales, campos profesionales y posiciones en la estructura formal de cargos, que se ha conformado como una mesa auto-organizada.

El colectivo de referencia, que formalmente opera en el marco de estructuras jerárquico-burocráticas del ámbito público-estatal, está integrado por alrededor de quince personas y viene realizando acciones de promoción y colaboración técnica y social con pequeños productores rurales, artesanos y población campesina que practica alguna forma de agricultura familiar, localizados en un partido de la zona norte de la provincia de Buenos Aires, Argentina.

La mesa impulsa varios proyectos destinados a atender los diversos factores intervinientes en la producción y la comercialización y contribuir al mejoramiento de las condiciones actuales de las mismas, mediante la organización de formas asociativas entre los distintos participantes de los dichos proyectos.

El accionar de esta mesa es atravesado por diversas situaciones de conflicto entre instituido e instituyente que llevan a los miembros a analizar e interpretar críticamente las actividades que ellos mismos, en condiciones de paridad y colaborativamente, planifican y llevan a cabo.

La posibilidad de acceder a registros de tipo etnográfico (audios y desgrabaciones de sesiones y reuniones de la mesa) me permitió poder ir respondiendo a los interrogantes iniciales del proyecto y, a medida que avanzaba, percibir algunos vínculos entre los mismos y el sistema de categorías de observación de las interacciones comunicativas³⁰ que contempla el modelo de análisis expuesto en el punto anterior.

Veamos, entonces, esas posibles correspondencias:

1) Contexto de las prácticas comunicativas

Se tienen en cuenta aquí las reglas establecidas por la cultura societal y, también, por las particularidades de la cultura de las organizaciones con las que el colectivo analizado mantiene vínculos más directos e inmediatos.

Observaciones en la Mesa de Trabajo:

- Tensiones entre instituido e instituyente.
- Tensiones productoras de aprendizajes de signo colectivo-solidario.
- Incidencia de la cultura de las instituciones públicas estatales para la realización de prácticas cooperativas-solidarias.

2) Modalidad de las prácticas comunicativas

Las categorías a ser incluidas en este nivel serán: naturaleza de la relación que se establece entre los actores, sus intereses y motivaciones, la cultura organizacional (valores, cosmovisión, apertura al cambio) y sus estructuras y normas; momentos y espacios de la interacción; productos y objetos culturales que se ponen en juego, y mediaciones tecnológicas y sociales que intervienen en la interacción.

Observaciones en la Mesa de Trabajo:

- Prácticas, interacciones y dispositivos para el aprendizaje sobre los modos organizacionales y los contenidos específicos de su trabajo.
- Dispositivos institucionales colectivos y colaborativos sobre la auto-gestión colectiva.
- Condiciones que favorecen la paridad en la toma de decisiones y mutualidad para la tarea, la revisión crítica y periódica del proyecto través de procedimientos grupales o institucionales, la creación de

³⁰ Castro Chans, N., "Las interacciones comunicativas en los procesos de gestión de conocimiento en la universidad: Hacia un modelo de análisis", *Question*, 1 (39), La Plata, Facultad de Periodismo – UNLP, 2013, pp. 16-28.

Castro Chans, N. y Foio, M., "Docencia universitaria: aprendizaje organizacional y autonomía". *La trama de la comunicación*. Vol. 20, núm.2. Julio de 2016; Rosario; Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales - UNR; 2016; pp. 33-53.

nuevos dispositivos acordados como necesarios en aquellas evaluaciones, y la intervención sobre el contexto político.

3) Resultados de las prácticas comunicativas: el aprendizaje organizacional

Las categorías a considerar serían: ideas predominantes, acuerdos o conflictos, aceptación o rechazo, sentidos que adquieren para los actores intervinientes, y lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Observaciones en la Mesa de Trabajo:

- Dispositivos de investigación-acción que se generan en el propio grupo o en colaboración con otros.
- Asunción de su identidad como de carácter público y con sentido insurgente, anti-burocrático, en tanto categoría conceptual del pensamiento y la acción.

Consideraciones finales

El propósito de esta ponencia ha sido poder aportar a la construcción de herramientas útiles para un análisis con vocación transdisciplinaria de los sentidos de las interacciones que median en los procesos de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional en los colectivos sociales que se identifican como autogestionados.

Las interacciones orientadas a la gestión del conocimiento constituyen prácticas conjuntas con distintos grados de formalidad que permiten sentar las bases para el aprendizaje organizacional. El sentido será concebido, entonces, como el resultado posible de la comunicación; esto es, desacuerdo, rechazo, acuerdo, aceptación, plausibilidad, disconformidad, etc. con respecto a las ideas o definiciones explícitas o implícitas que se ponen en juego en aquella. Por lo tanto el sentido, o su producto que es la información, constituyen la realidad para las acciones comunicacionales que, por ello, son también sistemas cognitivos.

En el desarrollo de la ponencia se ha sostenido que la acción de un tipo de comunicación específica constituida por las retroalimentaciones de la propia acción comunicacional son quien genera la posibilidad de que la realidad vaya cambiando.

Las circunstancias en las cuales de la interacción emerge un sentido radicalmente nuevo hacen que los sujetos no sean los mismos, y que el grupo que conforman se transforme al alterar su realidad. Se está, en esta ocasión, ante sucesos irreversibles, de creación de nuevos significados al generarse una visión más allá de la situación y cuestionar la importancia de las normas establecidas (retroalimentación positiva). Se trata, entonces, de procesos caracterizados por ejercer un cambio en el conjunto de reglas que organizan y dirigen el orden interno de la acción comunicacional; podría decirse, un cambio del cambio.

La conclusión es evidente; en los colectivos sociales la acción comunicacional nunca es algo definitivo. La acción comunicacional siempre está siendo. De allí la importancia crucial de que los propios colectivos sociales se constituyan como verdaderas organizaciones aprendientes donde la emergencia de la voluntad colectiva por aprender a aprender quede puesta en evidencia en los sucesivos acontecimientos que signan la vida del grupo.