

**Investigación en Dirección de Organizaciones:  
la idea de Acción y Cognición en perspectiva**

Pablo Isla Madariaga<sup>1</sup>

**Resumen**

Para asegurar su sustentabilidad, las organizaciones intentan dirigir su accionar de manera de dar cuenta de los requerimientos de su entorno. En un intento por asegurar la consecución de los fines organizacionales que sirvan de orientación hacia los requerimientos del entorno, las organizaciones contemporáneas despliegan sus recursos alrededor de actividades especializadas a través de toda la organización, que son una manera específica de disponer de recursos, particularmente especializados y coordinados. En este panorama, la investigación del funcionamiento cognitivo que acompaña al comportamiento se nos ofrece como un marco de reflexión propicio para aproximarnos a una mejor comprensión de la acción directiva en la práctica. Al respecto, la cognición humana puede ser entendida un aspecto fundamental de la acción que observamos en los directivos, pues puede ser vista como uno de los fundamentos desde el cual se organiza el comportamiento que se despliega en el entorno, adquiriendo un particular significado. En este panorama, este trabajo intenta revisar desde una perspectiva crítica las premisas teóricas y metodológicas operantes a la hora de entender la acción de dirigir actividades organizacionales.

**Palabras Clave: Dirección Organizacional, Acción Organizacional, Cognición.**

**Introducción**

Una larga tradición de reflexión se ha abocado a la posibilidad de orientar racionalmente la acción organizacional, de manera de intentar asegurar la pertinencia de la participación en un entorno particular. Esto considera la posibilidad de establecer objetivos que orienten la acción de la organización en medio de ese entorno. También considera la posibilidad de disponer de los recursos organizacionales, especializándolos y coordinándolos de una particular manera. La investigación parece dar cuenta de dos preocupaciones siempre presente en el mundo de la gestión: ¿hacia dónde ir?, ¿cómo llegar hacia allá? En medio de estas interrogantes se sitúa el problema de la dirección en las organizaciones. Los fundamentos sobre los cuales se apoya la dirección en las organizaciones son el tema de interés particular de este trabajo.<sup>2</sup>

**La Dirección de la Acción Organizacional**

---

<sup>1</sup> Universidad Técnica Federico Santa María - Chile

<sup>2</sup> Al respecto, Hatchuel (2005) llama la atención sobre la imperiosa necesidad de que la investigación en gestión goce de un planteamiento teórico que le sea propio. En este sentido, resulta útil profundizar teórica y metodológicamente sobre aquello que resulta fundamental para la posibilidad de dirigir la acción organizacional y, en definitiva, para la investigación en gestión.

Las organizaciones deben asegurar que su acción guarde una adecuada relación con el entorno. Para esto se valen de una particular forma de disponer de los recursos con que cuentan. A partir de esta manera de disponer los recursos se despliega su acción. Las organizaciones también se valen de una manera particular de concebir y establecer fines destinados a orientar el despliegue de su acción. Asegurar que los recursos sirvan de medios para la consecución de fines parece constituirse en un problema de interés central para la gestión de las organizaciones.<sup>3</sup> Este aspecto sirve como un marco de referencia que resulta significativo para aproximarse al tema de la dirección de la acción organizacional.

### **Racionalidad en la Acción Organizacional**

Las organizaciones necesitan que su accionar cuente con una cierta racionalidad, es decir, que se oriente hacia la consecución de fines. De otra manera sus esfuerzos se diluyen y su capacidad para vincularse apropiadamente con el entorno se ve amenazada. El carácter racional de la acción es, entonces, un aspecto fundamental en las organizaciones. Alinear medios con fines resulta de gran relevancia a la hora de responder ante la necesidad de entregar recursos y ante la posibilidad de utilizarlos. Una adecuada racionalidad en la disposición de medios y fines permite orientar el desempeño de la organización, de manera de referirlo al entorno de manera pertinente.

Asegurar la racionalidad de medios y fines en la acción organizacional representa una serie de desafíos. Por un lado, esto se traduce en la necesidad de que los fines que la organización persigue resulten inteligibles a la hora de disponer de medios. Por otro lado, significa que los medios organizacionales sean dispuestos de manera de permitir la consecución de los fines perseguidos. Esto resulta ser un problema central para cualquier organización.<sup>4</sup>

En nuestros días, adquiere una particular relevancia la investigación acerca de los fundamentos de la racionalidad de la acción organizacional. Esto porque el entorno donde le corresponde actuar a gran parte de las organizaciones parece estar caracterizado por la inestabilidad. Los requerimientos que la organización intenta satisfacer cambian rápidamente. Lo mismo ocurre con los recursos que la organización utiliza. En la medida que el entorno es estable las organizaciones disponen de tiempo para aprender de él. Esto ocurre en las sociedades tradicionales. Las organizaciones de las sociedades modernas contemporáneas no cuentan con esta posibilidad, la adaptación, para ser pertinente al entorno, debe ser rápida. Esto se traduce en una urgente necesidad por contar con una mayor pericia a la hora de concebir los medios y, también, los fines.

En este panorama, la forma de responder a las viejas preguntas del ¿hacia dónde ir? y ¿cómo llegar hacia allá? parece necesitar de una mejor comprensión acerca de los fundamentos sobre los cuales se apoya la posibilidad de alcanzar una acción organizacional que goce de

---

<sup>3</sup> Los trabajos pioneros de Taylor (1911) y Fayol (1916) ya dan cuenta de este propósito general. Al respecto, una clara exposición de las diferentes escuelas de pensamiento se encuentra en Mintzberg (1979). Una formulación particularmente interesante es la que plantea Simon (1957).

<sup>4</sup> Este interés no es privativo de la investigación en organizaciones y está íntimamente relacionado con el tema de la organización social en general. Las obras de Weber (1917) y March & Simon (1958) me parecen seminales al respecto, tanto para el caso particular de las organizaciones como para el tema más amplio de la organización social.

racionalidad.<sup>5</sup> En este sentido, el problema de la dirección de la acción organizacional parece ser uno de estos fundamentos.

### **Dirección de las Actividades Organizacionales**

Las organizaciones deben velar porque su accionar finalmente dé cuenta de los requerimientos de su entorno. Para lograr esto ellas van concibiendo los fines que les permitan ir orientando su acción de manera efectiva. En un intento por asegurar la consecución de estos fines, tan variados y multifacéticos como el propio entorno del que dan cuenta, las organizaciones contemporáneas despliegan sus recursos alrededor de actividades especializadas que se despliegan a través de toda la organización. Ellas son una manera específica de disponer de recursos, particularmente especializados y coordinados. También representan una manera de entender los fines que pretenden alcanzar.

Cada actividad contribuye a dar forma a la respuesta que la organización presenta a este entorno. Entonces, la posibilidad de asegurar la pertinencia de la acción organizacional parece estar íntimamente relacionada con la necesidad de dirigir las variadas actividades en las cuales esta acción se apoya. En este sentido, la dirección de las actividades organizacionales ocupa un lugar central para el desempeño general de la organización. Al respecto, la posibilidad de alcanzar una adecuada racionalidad en la organización, es decir asegurar que los recursos sean efectivamente medios para alcanzar fines, se juega en la forma en que cada una de estas actividades sea llevada a la práctica, así como en la forma en que se complementen unas con otras.

La dirección de la acción organizacional se configura a partir de la dirección de cada una de las actividades organizacionales. En este sentido, profundizar en el problema de la dirección de las actividades especializadas que ocurren al interior de una organización resulta una oportunidad de gran interés para la investigación. Este es un lugar privilegiado a la hora de aproximarnos a los fundamentos sobre los cuales las organizaciones construyen su particular forma de responder a las preguntas del ¿hacia dónde ir? y ¿cómo llegar hacia allá?

### **Investigación en la Práctica Directiva**

La dirección de la acción organizacional en gran medida se apoya en la acción de aquellos que dirigen las actividades especializadas. Es en ellos en quienes finalmente reposa la posibilidad de asegurar que medios y fines sean dispuestos y llevados a la práctica de manera de imprimirle a la acción organizacional su necesaria racionalidad. En este sentido, la práctica de quienes dirigen estas actividades se presenta como una interesante fuente de conocimiento a la hora de diseñar una investigación que pretenda ganar una mejor comprensión acerca de los alcances de la dirección en las organizaciones.

---

<sup>5</sup> Una interesante exposición de la investigación contemporánea acerca de los fundamentos de la gestión de organizaciones puede encontrarse en David, Hatchuel & Laufer (2000) y Martinet (1990).

La práctica directiva representa una interesante oportunidad para aproximarse al objeto de estudio de esta investigación. De esta forma lo ha entendido una importante tradición de investigadores que han buscado las claves de la dirección de la acción organizacional trabajando directamente con directivos. Interesantemente, algunos de los investigadores cuyo trabajo ha alcanzado mayor repercusión intelectual se han apoyado en su propia experiencia como directivos para orientar su investigación. Desde ya este fue el caso de varios de quienes llevaron adelante los estudios pioneros en el ámbito de la organización industrial, partiendo por Henry Fayol y Frederick Taylor, quienes antes que nada emprendieron su labor mirando a sus propias prácticas directivas.<sup>6</sup>

### **Dirección: Acción y Cognición**

Los directivos son los responsables de orientar el accionar de la organización en su entorno. De esta forma, ellos velan por que los recursos sean racionalmente dispuestos y utilizados de manera de efectivamente alcanzar los fines de la organización. Para esto, su trabajo juega un papel de gran importancia a la hora de lograr una adecuada especialización y coordinación en las múltiples actividades que se despliegan a lo largo de la organización. En este sentido, la acción de los directivos es central para que las actividades organizacionales sean llevadas a cabo de una manera coherente con los objetivos perseguidos. Sabemos que esto resulta ser un tema crucial para las organizaciones. De tal forma que podemos decir que la necesidad de contar con una mejor acción organizacional reposa, en buena medida, en la posibilidad de ganar un mejor entendimiento respecto a los fundamentos sobre los cuales se apoya la acción directiva y que determinan sus alcances.

### **Aproximación a la Acción Directiva**

Sabemos que el trabajo de los directivos es fundamental para asegurar que la acción organizacional guarde cierta pertinencia con las necesidades y posibilidades del entorno. Sin embargo, al parecer no hemos avanzado tanto como quisiéramos en términos de conocer aquello que resulta característico respecto al accionar de estos directivos en la práctica. Esto nos impide valorar de manera adecuada las implicancias de esta acción directiva en las actividades organizacionales. Es decir, no contamos con un conocimiento más preciso, al menos no tanto como parecemos necesitar, sobre los aspectos de esta particular acción que resultan fundamentales a la hora de concebir las posibilidades de la dirección de los recursos organizacionales.

Sabemos que la acción directiva permite la coherencia de la acción organizacional como un todo, pero no disponemos de un conocimiento muy específico respecto a aquello que brinda coherencia a esta particular forma de acción. Esto se manifiesta como una debilidad a la hora de intentar introducir mejoras en la práctica de dirigir. En este sentido, la falta de una adecuada comprensión del fenómeno representa un desafío para la investigación y particularmente para la investigación en gestión, siempre interesada en conocer un poco más acerca de aquello que pueda resultar importante a la hora de entender los alcances de la utilización de los recursos humanos y tecnológicos para el devenir de las organizaciones.

---

<sup>6</sup> Al respecto, véase Fayol (1916) y Taylor (1911). Esta tradición ha sido seguida a través de los años. Al respecto véase, por ejemplo, los trabajos de Barnard (1938) y Kotter (1999). Tanto en unos como en otros se trata de investigadores en cuyo interés sobre el tema influye su dilatada experiencia como directivos.

La investigación en gestión despliega sus esfuerzos para intentar referirse a las dinámicas organizacionales que le resultan relevantes. En este sentido, la posibilidad de asegurar una adecuada dirección de los esfuerzos organizacionales parece ser un tema de recurrente interés. Una aproximación comúnmente empleada por la investigación ha consistido en evaluar la acción directiva a la luz de aspectos particulares de la administración de los recursos humanos o tecnológicos. De esta forma, se han ido construyendo tipologías de dirección. Por ejemplo, es común encontrar estudios que intentan establecer los “tipos” de dirección que mejor se relacionan con tales o cuales problemáticas laborales, como la motivación o la rotación, o tecnológicas, como el cambio y la transferencia tecnológica. La idea que subyace es relacionar los temas organizacionales considerados deseables, o indeseables, con los tipos de dirección que les sirven de antecedente. De esta forma, se pretende contribuir a fomentar los tipos de dirección que presentan resultados deseables e inhibir la aparición de aquellos tipos de dirección que tienen asociados resultados indeseables.

Sin embargo, no mucho se ha hecho en términos de investigar aquello en lo que se sustenta la acción directiva. Aquello que resulta característico a la acción de los directivos y que representa los fundamentos para entender las posibilidades de la acción directiva. Se ha investigado bastante respecto a los efectos de la dirección para el devenir de las organizaciones, pero no se ha logrado mucho en términos de contar con un conocimiento lo bastante útil como para entender las causas de la dirección en la práctica de las organizaciones.

En este panorama, la investigación del funcionamiento cognitivo que acompaña al comportamiento se nos ofrece como un marco de reflexión propicio para aproximarnos a una mejor comprensión de la acción directiva en la práctica. Al respecto, la cognición humana puede ser entendida un aspecto fundamental de la acción que observamos en los directivos. Ella sirve como fundamento desde el cual se organiza el comportamiento que se despliega en el entorno, adquiriendo un particular significado. De manera que en ella se encuentran las claves para entender la coherencia de este comportamiento para con su entorno. Además de contribuir para ganar una mejor comprensión de la práctica directiva, una investigación como esta nos permite investigar los alcances de la cognición en una faceta relativamente poco explorada, pero que, sin duda, representa una fuente relevante de conocimiento acerca de los fundamentos de la vida en sociedad en nuestros días.

### **Cognición en la Acción Directiva**

La posibilidad de comprender los fundamentos sobre los cuales se organiza la participación del hombre en el mundo ha servido desde antiguo como una poderosa invitación a la reflexión. En particular, la capacidad que tenemos los humanos para dotar de coherencia al entorno donde vivimos y, a través de ello, organizar nuestra acción en él, ha orientado la reflexión hacia el tema de la cognición. Esto es lo que podríamos llamar una importante tradición de pensamiento sobre la capacidad cognitiva, en especial aquella que se relaciona directamente con la posibilidad de organizar la acción. Una tradición tan larga como diversa.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Una interesante presentación acerca del desarrollo de la investigación en cognición puede encontrarse en los trabajos de Varela (1990; 2000).

La investigación acerca de la cognición se nos presenta como un marco propicio para profundizar nuestra comprensión acerca de la dirección de la acción organizacional. Esto porque el estudio de la cognición nos brinda un marco de análisis que nos permite aproximarnos a fenómenos que caracterizan la práctica de la acción directiva.

Aún cuando la investigación en cognición ha entregado un marco de análisis que ha resultado de gran utilidad para el estudio del comportamiento humano, no existe una única forma de entender el trabajo científico sobre la materia. Muchos son los aspectos que pueden ser considerados a la hora de analizar la investigación realizada y de concebir la propia. Dos aspectos parecen ganar una gran relevancia a la hora de aproximarnos a la capacidad cognitiva que sirve de fundamento para la organización de la acción: la definición del problema bajo estudio y la metodología apropiada para investigar este problema. ¿Qué es relevante estudiar? y ¿cómo es relevante hacerlo? resultan dos cuestionamientos de crucial interés para la investigación. La forma en que ellos sean respondidos, finalmente determinará las posibilidades del estudio emprendido.

### **Investigación Tradicional en Dirección**

Parte importante de la investigación organizacional ha puesto su atención sobre el tema de la acción directiva. La manera tradicionalmente ensayada para referirse a este tema ha centrado su interés en el ámbito del liderazgo organizacional. A la hora de comenzar a diseñar la investigación propia, conviene detenerse un momento en los alcances de los estudios tradicionalmente desarrollados en esta perspectiva. Esto con la finalidad de comprender de una mejor manera los, no menores, desafíos que el tema aún plantea para la investigación.

### **Acción Directiva y Liderazgo**

La corriente conocida como Liderazgo Organizacional ocupa un lugar importante en la investigación referida a la temática organizacional. En esta corriente el tema del liderazgo parece representar una interesante manera de aproximarse al tema de la acción directiva. Para entender aquello que caracteriza al liderazgo se recurre a la figura del líder, quien juega un papel fundamental a la hora de guiar a un grupo de manera de permitir el logro de objetivos comunes. En las características individuales del líder descansan los secretos del liderazgo. En este sentido, la figura del líder resulta una interesante fuente de conocimiento para la investigación sobre los alcances de la acción directiva. Así lo ha entendido la investigación tradicionalmente ensayada bajo esta perspectiva.<sup>8</sup>

La investigación en liderazgo organizacional hace hincapié en la posibilidad de entender los alcances del liderazgo a partir de las características del líder que ejerce ese liderazgo. El énfasis queda puesto entonces en la necesidad de caracterizar a la persona del líder de manera de entender lo peculiar de su acción en el grupo. Comúnmente este tipo de investigación intenta clasificar la figura del líder en torno a una serie de rasgos individuales. Por lo general estos rasgos individuales dicen relación con el comportamiento observado en el líder, con sus actitudes y con sus conocimientos.<sup>9</sup> De esta forma, se construyen verdaderos perfiles de

<sup>8</sup> Al respecto, Yukl (1997) presenta una clara exposición sobre el tema.

<sup>9</sup> Un par de investigaciones de estas características en las que participé me sirvieron para aproximarme empíricamente a los alcances teóricos y metodológicos de esta perspectiva. Al respecto, el trabajo de Volante,



liderazgo que luego se pretende relacionar con el desempeño del grupo y con aspectos particulares de éste, como la comunicación o la motivación.<sup>10</sup> Este tipo de investigaciones ha sido llevado a cabo a través de varias décadas ya siendo sus resultados bastante paradójales: a pesar de todo el esfuerzo realizado, las categorías de liderazgo comúnmente utilizadas no parecen resultar especialmente significativas para organizaciones particulares que intentan entender los alcances de las prácticas de sus respectivos directivos.

Pareciera que la investigación tradicional no ha podido producir categorías de liderazgo suficientemente pertinentes para responder a las necesidades de las organizaciones. Al respecto, un aspecto preocupante es que las categorías tradicionalmente ensayadas encuentran dificultades para referirse a los alcances del liderazgo cuando son aplicadas en contextos organizacionales diferentes a aquellos de los estudios donde se originan. En este sentido, pareciera que para poder abarcar un espectro significativo de contextos organizacionales, las categorías terminarían siendo tan numerosas como los contextos donde se intentaría aplicarlas. Esto se presenta como un problema para la investigación por cuanto a las organizaciones, a la hora de referirse a la práctica de sus directivos, se les torna difícil utilizar las categorías tradicionalmente ofrecidas en los trabajos en liderazgo organizacional.

Relacionado con lo anterior, otro problema pareciera estar dado por el hecho que aquellas categorías que sí resultan aplicables en contextos diferentes por lo general son tan vagas que le permiten a uno guardar una duda razonable respecto a si ellas caracterizan la acción de los líderes, en la esperanza de que esto nos entregue pistas sobre la acción directiva, o si más bien se refieren a la acción de cualquier individuo, en cualquier situación. Obviamente este tipo de categorías tampoco terminan siendo de gran utilidad para la gestión concreta de organizaciones particulares.

Este estado paradójico en la investigación en liderazgo organizacional parece estar sugiriendo una seria debilidad de esta perspectiva para contar con un marco de análisis útil, uno que nos permita tener un lenguaje adecuado para referirnos a aquello que resulta específico del trabajo de los directivos. El hecho de que estos estudios propongan categorías de liderazgo que parecen variar tanto como los directivos y organizaciones donde se aplican, o que las mismas resulten demasiado generales, parece simplemente estar dando cuenta de una seria incapacidad explicativa en esta forma de concebir la investigación.<sup>11</sup>

La investigación clásica en liderazgo sin duda hace mención de problemas organizacionales de gran relevancia como el desempeño grupal, o a temáticas asociadas a éste como la comunicación o la motivación. Sin duda la figura del líder parece ser una interesante fuente de conocimiento sobre la acción directiva. Y, en efecto, resultaría muy útil caracterizar adecuadamente la acción directiva para, por ejemplo, contar con una mejor forma de llevar adelante tanto la selección, el entrenamiento y la evaluación del personal directivo como la

---

Castro, Isla & Müller (2002) se refiere a las conductas de los líderes. Mientras que el trabajo de Mladinic & Isla (2002) se refiere a las conductas de los dirigidos.

<sup>10</sup> Una buena presentación puede encontrarse en Yukl (1989). Una exposición general de la investigación en Comportamiento Organizacional, donde se inscribe el tema del Liderazgo Organizacional, puede encontrarse en Muchinsky (2002).

<sup>11</sup> Al respecto véase Yukl (1999).

gestión de su trabajo diario. Pero, precisamente, esta manera de concebir la investigación no parece estar permitiendo profundizar en estos temas.

Dentro del marco de análisis de la investigación clásicamente ensayada, hoy por hoy, no conocemos mucho respecto a los alcances esenciales de la acción directiva, al menos no tanto como necesitamos. En consecuencia, no somos capaces de otorgar a las problemáticas relacionadas con el liderazgo el lugar que les corresponde dentro de la organización. Tampoco sabemos en definitiva qué ir a buscar en la figura del líder, de manera que los resultados de la investigación sean inteligibles para la dirección. Sólo podemos concluir que, en términos generales, parece interesante lograr un mejor liderazgo, porque entendemos que esto finalmente se traduce en un mejor desempeño organizacional. Al respecto, el problema que enfrentamos dice relación con que las herramientas conceptuales y metodológicas de que hoy disponemos no parecieran ser suficientes a la hora de asegurar que estas mejorías sean logradas. A lo sumo ellas permiten detectar problemas.

### **Repensando la Acción Directiva**

Urge una nueva aproximación al tema de la dirección. La forma tradicionalmente ensayada para caracterizar la acción de los directivos, bajo la perspectiva del liderazgo organizacional, no parece estar dando cuenta apropiadamente de aspectos que son centrales a la hora de comprender los alcances de la práctica directiva en la cotidianidad de organizaciones particulares.<sup>12</sup> Como la acción directiva resulta fundamental para asegurar la pertinencia de la acción organizacional, el hecho de que no dispongamos de un conocimiento más preciso sobre el tema, en definitiva, debilita nuestra pericia para orientar los esfuerzos organizacionales. Esto se vuelve particularmente grave en el escenario de continuo cambio al que asistimos en la actualidad donde la pericia de la dirección se torna aún más crucial.

Necesitamos reentender la investigación sobre el tema, intentando ganar un mejor conocimiento acerca de aquello que resulta fundamental en la práctica directiva. Necesitamos una investigación que nos permita tener un lenguaje para referirnos a las implicancias de la dirección, sus posibilidades y sus límites, en la práctica de organizaciones particulares. Por ejemplo, así podremos resituar y potenciar la investigación en liderazgo, permitiéndole una base de sustentación más sólida que la actual. Al respecto, los desafíos para el diseño de una nueva aproximación al tema de la acción directiva parecieran provenir tanto del ámbito teórico como del metodológico.

La investigación tradicionalmente ensayada ha sido depositaria de una forma de concebir aquello que parece determinante para la acción y la cognición humana. Esta concepción ha dejado sentir su influencia sobre las metodologías comúnmente empleadas. Urge repensar esta manera de entender la investigación. Para ello, resulta útil revisar algunos aspectos que ocupan un lugar central en el marco de análisis donde se inscribe la investigación tradicional.

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, Gary Yukl, un investigador que ha publicado bastante en el tema del liderazgo Organizacional, hablando en el plenario de la conferencia anual de la Sociedad para la Psicología Industrial/Organizacional, muestra su decepción frente a los resultados de cincuenta años de investigación en liderazgo organizacional.



En definitiva, la revisión de la perspectiva teórica y metodológica en la investigación comúnmente desarrollada se nos presenta como una rica fuente de conocimiento a la hora de concebir los desafíos que enfrenta la investigación a futuro.

### **Antecedentes de la Investigación Tradicional**

Cuando nos referimos a los alcances de la investigación sobre la cognición, conviene considerar que el pensamiento parece siempre guardar una cierta intencionalidad, es decir parece estar naturalmente referido hacia algo. Al pensar, nuestro pensamiento se desarrolla en esta *intención* con aquello que gana nuestro interés. Así como el conocimiento científico no es ajeno a esta condición, la investigación empírica desarrollada en el ámbito de las ciencias cognitivas tampoco lo ha sido.<sup>13</sup> Considero que más que tratar acerca de la verdad, lo que parece escapar a sus posibilidades, la ciencia trata acerca de un conocimiento que resulta significativo para los requerimientos de un entorno relevante. La validez científica, entonces, me parece que reposa en la posibilidad de expresar este conocimiento a través de proposiciones significativas en un lenguaje que recoge las particularidades de un entorno. De este modo, considero que la pertinencia del trabajo científico queda unida con la posibilidad de dar cuenta de la intencionalidad que lo ata al entorno que guarda las claves para juzgar la validez de sus postulados.<sup>14</sup> En definitiva, esto resulta crucial a la hora de analizar el trabajo realizado y diseñar el propio.

### **Orígenes de la Investigación Tradicional**

Para los investigadores de la época en que se iniciaron los estudios empíricos en ciencias cognitivas, la inestabilidad que parecía haberse apoderado de los avatares políticos y económicos de los siglos XVIII, XIX y XX había suscitado un profundo anhelo por disponer de una ciencia que fuera capaz de ofrecer al mundo una vía transitable hacia el progreso y la paz.<sup>15</sup> Este parecía ser el llamado que el estado del mundo hacía sentir a la ciencia de ese entonces.

En medio de este panorama, las ciencias que trataban del hombre parecían hesitantes e impotentes, lo que contrastaba fuertemente con el estado de las ciencias que estudiaban la naturaleza, que no cesaban de mostrar lo que parecían grandes logros para la humanidad (aplicados, por ejemplo, al ámbito de la medicina y de la mecánica industrial).<sup>16</sup> No es de extrañar que las ciencias humanas, en general, no tardaran en encontrar en la epistemología de las ciencias naturales de la época una fuente significativa de reflexión acerca de su propia epistemología. En el contexto de una ciencia fuertemente influenciada por las ciencias naturales, las ciencias cognitivas hicieron suyos muchos de los supuestos teóricos y metodológicos por entonces comúnmente aceptados.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Entre otros temas, la tradición fenomenológica ha desarrollado con gran profundidad este aspecto. Al respecto véase Schutz (1967).

<sup>14</sup> En este sentido, a través de toda esta tesis adhiero al espíritu de la epistemología de Wittgenstein (1953).

<sup>15</sup> La concepción científica presente en Popper (1959) y Russell (1995) me parece una preclara expresión de este espíritu.

<sup>16</sup> Toulmin (1990) ofrece lo que me parece una interesante visión sobre este tema.

<sup>17</sup> Desde esos tiempos hasta hoy, la epistemología de las ciencias naturales ha variado en forma importante sus postulados. En esto han jugado un papel importante los desarrollos logrados en el campo de la física,

### **Conducta y Cognición Individual**

Conforme con los postulados de la época, para comprender un fenómeno complejo había que comenzar por aislar sus partes para luego proceder a estudiarlas en detalle. En este sentido, la investigación empírica que pretendía entender el fenómeno de la acción humana se vio fuertemente influenciada por la posibilidad de contar con el comportamiento individual como un punto de partida propicio para aproximarse al tema de interés. Los investigadores que se inscribían en la investigación así concebida creían plausible la idea de que a partir de una mejor comprensión del comportamiento individual podríamos, ulteriormente, acceder a una mejor comprensión de la acción humana en el mundo.<sup>18</sup>

Esta perspectiva no tardó en encontrar su traducción en el campo de las llamadas ciencias cognitivas. Así, junto con el comportamiento individual, entraría en escena la idea de una cognición individualmente entendida. En este panorama, la cognición pasó a ser vista como un fenómeno que residía en el individuo. Para comprenderla en sus detalles, naturalmente, resultaba propicio aislarla. De este modo, la cognición individual comenzó a ser estudiada como un “sistema cognitivo” aislado y que estaba compuesto por “unidades”, donde su funcionamiento quedaba caracterizado por “procesos”. Para la ciencia de la época, esta era la forma apropiada de concebir un fenómeno bajo estudio. Los resultados de esta manera de entender una unidad de análisis estaban a la vista en los grandes avances logrados en el ámbito de la medicina.

Una vez aislado, el fenómeno de la cognición individual podría ser estudiado sometándolo al rigor de la experimentación. En definitiva, esto nos permitiría ganar una mejor comprensión acerca de las unidades y procesos internos que caracterizaban la cognición. Esta parecía ser una auspiciosa empresa para la investigación en ciencias cognitivas. Por lo demás, de un modo similar se procedía en el campo de la física y la química, teniendo como resultado el desarrollo exitoso de un sinnúmero de aplicaciones relevantes para la vida cotidiana. Parecía no haber razón para desconfiar del método.

Si develar los secretos del comportamiento individual era considerado como el fin esperado del trabajo científico en la materia, entonces los científicos debían empezar haciendo luz sobre aquello que resultaba aún oscuro en la cognición que servía de fundamento para ese comportamiento. Era en lo individual donde se encontraban las claves para alcanzar una mejor comprensión acerca del comportamiento humano en general. En adelante, gran parte de las ciencias cognitivas harían hincapié en el estudio de la cognición individualmente entendida, la que se transformó en una necesaria unidad de análisis para la investigación.

Pronto las ciencias cognitivas intentarían caracterizar la organización de un sistema cognitivo que “naturalmente” tenía límites que lo separaban del exterior.<sup>19</sup> La idea de recurrir al aislamiento del fenómeno de la cognición como un recurso metodológico con el tiempo fue

---

principalmente a partir de los trabajos de Einstein y la física cuántica. Al respecto, el trabajo de Bitbol (1996) entrega una interesante exposición.

<sup>18</sup> En este sentido me parece que se inscriben los trabajos de Simon (1947) y de March & Simon (1958).

<sup>19</sup> De una manera clara y simple, Hutchins (1995a) llama la atención sobre este tema, que a ratos pareció un punto ciego para las ciencias cognitivas.

transformándose en una postura teórica por sí sola. Lo que en sus inicios resultaba ser un fenómeno convenientemente aislado, pasó a ser un fenómeno naturalmente aislado. Así, el concepto de mente se erigió como un elemento teórico clave a la hora de concebir el tema de la cognición. Había un mundo, allá afuera, y una mente, acá adentro. Los fundamentos de la organización del conocimiento, y en definitiva de la conducta, debían ser buscados en una cognición que habitaba en el interior del individuo, en la mente.<sup>20</sup>

### **Mente e Investigación Experimental**

Entonces, la tarea a realizar era colosal. Había que caracterizar los procesos y unidades que habitaban la mente asociándolos a determinados comportamientos que resultaban de interés. Esto nos ayudaría a entender el comportamiento individual en sus múltiples facetas. Sin embargo, esto representaba un gran problema para el trabajo científico: ¿cómo investigar los procesos cognitivos asociados a un fenómeno tan multifacético como el comportamiento? Las ciencias cognitivas de entonces vieron en el control experimental una manera plausible de aproximarse a la cognición. Ganaba así relevancia el laboratorio como el escenario propicio para el estudio experimental del fenómeno bajo estudio.

La tarea consistiría ahora en estudiar la organización de la cognición asociándolo a ciertos estados de comportamiento. Los comportamientos estudiados eran aquellos que, por un lado, resultaran de interés pero que, por otro lado, fuesen susceptibles de ser obtenidos en un laboratorio. A través del control experimental, se intentaba acotar lo máximo posible estos estados del comportamiento, de manera de poder asociarlos claramente a procesos cognitivos. De esta forma la tarea científica se tradujo en dos esfuerzos constantes de investigación: por un lado, se intentaba determinar cuáles serían los procesos cognitivos relevantes y, por otro lado, se procuraba medir el estado de estos procesos con respecto a comportamiento específicos. Al determinar cuáles serían los procesos dignos de considerar, la investigación comenzó a producir representaciones acerca del funcionamiento de la mente.

Estas representaciones, que podríamos considerar como verdaderos modelos cognitivos, servirían de base para el diseño experimental. Por su parte, la medición se mostraba como la manera a través de la cual estos modelos mentales podían ser evaluados empíricamente. Como la cognición humana estaba habitada por procesos mentales que acompañan diversos estados de comportamiento individual, el funcionamiento de dichos procesos podría ser evaluado a través de la medición con respecto a cánones establecidos. De esta forma las ciencias que se preocupaban del estudio de la cognición encontraron en la experimentación un medio apropiado para relacionarla con el comportamiento. Esto a través de la construcción de modelos mentales y del desarrollo de herramientas de medición y cánones.

Varias décadas de investigación científica ya han transcurrido en esta línea de trabajo. Puestos ante la necesidad de evaluar los alcances de la misma, considero que muchos y de gran relevancia han sido los aportes. Pero también, lo que resulta bastante sintomático, considero que no es menor la deuda que esta manera de hacer ciencia mantiene con el objetivo original: entender la acción significativa del hombre en el mundo.

---

<sup>20</sup> El trabajo de Freud (1940), médico de formación, sobre lo que él concebía como *Estructuras del Inconsciente* representa bien el espíritu que anima tanto la labor de investigación científica en el laboratorio como la de otras empresas de investigación de la época, como el psicoanálisis.

Entre otras cosas, el énfasis en la formulación de modelos mentales y en la medición le ha entregado a la investigación médica un marco de análisis que ha resultado útil. En este sentido, la investigación en neurociencias ha permitido importantes avances en el diagnóstico y el tratamiento de anomalías producidas por accidentes o enfermedades. Aunque tal vez no coincida plenamente con el problema de estudio original, considero que el avance mostrado por las neurociencias sí ha tenido, y tiene, una gran repercusión en el bienestar de muchas personas puestas ante la imperiosa necesidad de contar con un mejor diagnóstico y un mejor tratamiento de los problemas que amenazan su salud.<sup>21</sup>

Otro resultado, insoslayable al referirnos a esta manera de entender la cognición, ha sido la verdadera revolución de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), a la que desde ya algunas décadas asistimos, y que no parece, ni por mucho, estar acabando.<sup>22</sup> La formulación de modelos acerca de la cognición humana ha servido como una fuente importante de recursos para la construcción de máquinas capacitadas para realizar manipulaciones, simbólica o reales, como si pensarán. Ellas han permitido extender ciertas posibilidades humanas hasta límites nunca antes vistos.<sup>23</sup> La profundidad de esta revolución ha calado tan hondo en las sociedades modernas que podríamos decir, sin temor a exagerar, que cualquier intento por comprender el fenómeno de la acción y el conocimiento humano en las organizaciones contemporáneas no puede hoy más que reconocer su importancia y estudiar sus alcances.

Tiendo a considerar que los resultados del trabajo científico han de ser juzgados con respecto a su utilidad en relación con las condiciones específicas de aquellos que finalmente conviven con los efectos de la ciencia. En este sentido, creo que este paradigma de investigación ha permitido importantes aportes en el mundo de la medicina y en el mundo de las TICs. Sin embargo, y dentro del mismo espíritu de juicio sobre la validez del trabajo científico, me parece que los resultados obtenidos son bastante pobres si consideramos el objetivo de entender mejor la cognición asociada a la acción directiva. Hemos aprendido cosas muy importantes acerca de la cognición humana que, por ejemplo, nos han ayudado a comprender los alcances de la racionalidad.<sup>24</sup> Pero esto por sí sólo no parece suficiente para responder a los desafíos que la práctica directiva depara para la gestión organizacional.

Varios aspectos se pueden mencionar a la hora de identificar debilidades teóricas y metodológicas en el edificio de este paradigma de investigación. Pero sobre todo, la virtud fundamental de la que este paradigma parece adolecer es la utilidad práctica para entender el fenómeno de la acción, y la cognición humana, allí donde éste se produce. En este sentido, me parece que el mayor desafío que enfrenta este paradigma dice relación con que los resultados de las investigaciones ensayadas a su alero restan pobremente extensibles hacia condiciones distintas de las experimentales. Esto si lo miramos desde el punto de vista del laboratorio, es decir desde el punto de vista de buscar cual podría ser la validez externa de los hallazgos del

---

<sup>21</sup> El trabajo de Maturana & Varela (1984) es una excelente muestra de las potencialidades que las neurociencias guardan para el desarrollo de la investigación en cognición.

<sup>22</sup> En este sentido, los postulados de Turing (1936) siguen gozando de una gran influencia en nuestros días.

<sup>23</sup> La obra de Simon (1981), me parece que recoge el espíritu de este emprendimiento científico.

<sup>24</sup> Los trabajos de Simon (1982) son seminales al respecto. Véase también Gigerenzer (2002) quién presenta una interesante perspectiva sobre la investigación actual en el tema de la racionalidad.

laboratorio a la luz de contextos no experimentales. Si lo miramos desde el punto de vista de los lugares donde las personas organizan su acción en las organizaciones, otorgando un significado a su participación en ella, entonces la pregunta sería: ¿qué podemos aprender en un laboratorio acerca de la particular manera en que se organiza el conocimiento humano que se despliega en una organización particular, fuera del laboratorio? Y la respuesta sería: poco, demasiado poco para serle útil a organizaciones particulares.

La falta de utilidad me parecía un problema insoslayable y esto se transformó en una primera orientación para la concepción de la investigación: la experimentación no parecía ser un recurso adecuado para la investigación que me interesaba.<sup>25</sup> Resultaba imposible reproducir en un laboratorio las condiciones reales de una organización. La experimentación necesariamente terminaría desnaturalizando el fenómeno de la acción directiva. En este sentido, una investigación de corte experimental no parecía hábil a la hora de referirse a la práctica directiva. A su vez, esto se traduciría en una pobre descripción de los alcances de la dirección en las organizaciones. En vista de esta limitante, la investigación se desarrollaría fuera del laboratorio.

### **Mente e Investigación No-experimental**

Lo restrictivo que resultaba para la investigación las condiciones experimentales que se podían obtener al interior del laboratorio hizo que un gran número de investigadores se interesara por buscar nuevas metodologías de estudio, capaces de recoger de una mejor manera las complejidades del fenómeno del comportamiento y la cognición. Se iniciaba así una segunda gran oleada en el estudio de la acción y el conocimiento humano. Entre los investigadores que trabajaban fuera del laboratorio muchos, sin embargo, estaban fuertemente influidos por la epistemología tradicional. Mal que mal, las ciencias humanas eran en gran medida depositarias de las ciencias naturales. En este sentido, al abandonar el laboratorio muchos de los investigadores llevaron consigo algunos supuestos fundamentales: La conducta individual como objeto de interés y la mente como unidad de análisis.

La intención de muchos de los investigadores de esta nueva oleada consistía en estudiar la acción y la cognición humana desde una perspectiva que permitiese superar las limitaciones que presentaba el laboratorio. El fenómeno del comportamiento era tan multifacético que excedía la necesaria simplificación experimental. Sin embargo, el estudio de un fenómeno de la complejidad del comportamiento en el mundo seguía necesitando una unidad de análisis por donde comenzar la tarea. Conforme a la concepción dominante, el punto de partida siguió siendo una cognición individualmente entendida. Las respuestas al problema de la organización del comportamiento debían ser procuradas a un nivel individual, en la mente. Des esta forma, la investigación siguió relacionando comportamientos observados con una cognición que residía al interior del individuo. En la mente habitaban los secretos de la cognición que servía de fundamento para la organización del comportamiento. La diferencia era que ahora la conducta debía ser investigada fuera de las condiciones experimentales que se obtenían en el laboratorio. Esto con la esperanza de poder extraer conclusiones que dieran

---

<sup>25</sup> Interesantemente, a través de la experimentación se están criticando algunas de las premisas clásicas respecto al conocimiento. Al respecto, los trabajos de Damasio (1994), sobre emociones, y de Tversky & Kahneman (1973) y Gigerenzer *et al* (1999), sobre toma de decisiones, me parecen que orientan la labor y las posibilidades de la perspectiva experimental en una dirección muy auspiciosa.



cuenta del fenómeno tal como se encontraba en la naturaleza, algo difícil de obtener en el laboratorio.

Varias y variadas son las escuelas metodológicas que han emprendido la ardua tarea de desarrollar investigación fuera del laboratorio. Las dos vertientes principales en que podemos agrupar el trabajo no experimental son conocidas como investigación cuantitativa e investigación cualitativa. Al respecto, cabe mencionar que aunque ambas vertientes presentan énfasis metodológicos diversos, sin embargo coinciden en la idea de una cognición individualmente entendida como la unidad de análisis para el estudio del fenómeno del comportamiento.<sup>26</sup> En este sentido, la cognición concebida como un fenómeno que habita en la mente parece ser un punto común en los trabajos de investigación que utilizan metodologías cuantitativas. Lo mismo acontece con la gran mayoría de los trabajos que utilizan metodologías cualitativas, a excepción de aquellos de carácter etnográficos.<sup>27</sup>

Las metodologías comúnmente utilizadas en la práctica intentan estudiar a las personas aislándolas del entorno social y material donde se desenvuelve habitualmente la acción. Como la idea que subyace es acceder a un fenómeno que habita en el individuo, no se pierde mucho al abstraerlo momentáneamente del entorno donde el comportamiento se desarrolla de manera de poder estudiarlo en propiedad. Las relaciones con el entorno resultan demasiado complejas para poder estudiar al individuo en presencia de lo que, para la metodología empleada, resultan más bien distracciones. Por lo demás, estas metodologías generalmente no contemplan una manera de referirse al entorno. Simplemente hay que sortear de alguna forma las “dificultades del terreno” para poder acceder al conocimiento que guarda el individuo.

Para la gran mayoría de los trabajos que utilizan metodologías cuantitativas, la fuente fundamental de acceso al conocimiento personal es la respuesta a pruebas psicométricas. Por lo general, en estos estudios las personas son separadas de las labores que habitualmente desarrollan y, en muchos casos, también son llevadas fuera de los lugares de estas actividades. Así los individuos son requeridos de responder a pruebas que contiene preguntas establecidas con anterioridad. Comúnmente se intenta calificar la posición del individuo ante diferentes alternativas de respuestas preestablecidas, las cuales están asociadas a las preguntas de la prueba. Para esto se recurre a escalas que permiten ubicar el grado de adhesión del encuestado con la respuesta ofrecida.

De esta forma, a través de la medición, lo que interesa es clasificar la opinión individual con respecto a cánones considerados relevantes. Consecuentemente, el análisis de los datos así recogidos consistirá en realizar comparaciones entre valores canónicos, psicométricos o demográficos, que representan al individuo, de manera de caracterizar su respuesta.<sup>28</sup> De esta forma, el antiguo control experimental en la práctica es cambiado por un conveniente control estadístico.

---

<sup>26</sup> Un interesante análisis al respecto puede encontrarse en Gigerenzer (1996) e Ibáñez (1986).

<sup>27</sup> Las obras de Levi-Strauss (1962) y de Geertz (1973) presentan dos interesantes exposiciones acerca del trabajo científico en esta corriente. La investigación en etnografía sirven como un recurso interesante a la hora de reflexionar acerca de los alcances teóricos y metodológicos de la investigación en cognición.

<sup>28</sup> Al respecto, véase Grimm & Yarnold (1995).



Por su parte, en los trabajos que se inclinan por las metodologías cualitativas la entrevista es una forma comúnmente aceptada de ganar acceso al conocimiento personal. Esta vez el conocimiento se encuentra en el discurso que el individuo utiliza para referirse a las actividades que normalmente desarrolla. El conocimiento que posee el individuo es comunicado al investigador a través del lenguaje que es entendido predominantemente como el discurso. Por lo general, en los estudios cualitativos las personas también son estudiadas abstrayéndolas de las actividades que desarrollan habitualmente y, en muchos casos, también se les entrevista fuera de los lugares particulares de estas actividades. Las entrevistas son más o menos estructuradas, estrictamente individuales o grupales.

Luego de recogidos los datos que permitieron las entrevistas el análisis procede a construir categorías que intentan representar la opinión individual o grupal de aquellos que participaron del estudio.<sup>29</sup> En definitiva, las metodologías cualitativas no consideran un problema el hecho de acceder a reportes verbales haciendo abstracción de la actividad que pretenden estudiar. De todas maneras, es en el individuo donde reside aquello que explica los alcances de la acción. De esta forma, sin control experimental o estadístico, la mente sigue siendo el lugar privilegiado para investigar los fundamentos de la acción.<sup>30</sup>

Conforme a los postulados *mentalistas* en materia de cognición, la investigación tradicional ha ensayado la posibilidad de acceder al conocimiento relativo a la acción poniendo el énfasis en el individuo, prescindiendo de las relaciones con el entorno social y material en que éste se haya inmerso. Este detalle metodológico, guarda sin embargo importantes implicancias para la investigación sobre la acción y la cognición. Al respecto, el supuesto *mentalista* parece representar un problema ya que los dispositivos metodológicos que obedecen a esta perspectiva al parecer estarían accediendo sólo a una parte del conocimiento que sirve para la organización de la acción. Inclusive, la parte del conocimiento al que estas metodologías, eventualmente, sí pueden acceder se vería desprovisto de gran parte de la riqueza con que concurre a la realización de la acción.

El conocimiento sobre el cual se organiza el comportamiento en la práctica no parece resultar adecuadamente estudiado por los dispositivos metodológicos de corte *mentalista*. En este sentido apunta una parte importante del trabajo científico desarrollado en la materia.<sup>31</sup> Esto guarda una crucial importancia para una investigación que precisamente intenta referirse a la de la práctica directiva. Al respecto, a estas alturas podemos decir que la revisión de la conveniencia de mantener a la mente como el lugar donde ir a buscar la cognición asociada a la acción pareciera ser una alternativa interesante para el diseño de la investigación.

### **Límites de la Investigación *Mentalista***

La pertinencia científica de los supuestos teóricos y metodológicos que informan buena parte de la investigación tradicional, cuantitativa o cualitativa, merece ser puesta bajo revisión. Al respecto, lo que hoy sabemos acerca de la cognición humana nos permite pensar que la

---

<sup>29</sup> Al respecto, véase Ibáñez (1986) y Strauss & Corbin (1990).

<sup>30</sup> El trabajo de Flick (1998a) presenta una interesante exposición sobre los fundamentos de la investigación cualitativa y la posibilidad de hacer una metodología que dé cuenta de mejor forma de la psicología de lo social.

<sup>31</sup> Al respecto, resulta muy interesante el trabajo de Suchman (1987), y el debate entre Vera & Simon (1993a), Suchman (1993) y Vera & Simon (1993b).

metodología empleada en estos tipos de estudios permitiría, eventualmente, dar cuenta de un aspecto particular del conocimiento: la manera en que las personas se representan la acción. El problema surge al constatar que en el actuar concurre un conocimiento que excede a la sola representación de la acción.<sup>32</sup> En este sentido, podríamos decir que el conocimiento sobre el cual se organiza la acción tiene un aspecto representacional, pero también un aspecto diferente a éste, uno que podríamos denominar presentacional.

Estos dos aspectos del conocimiento estarían gobernados por naturalezas de funcionamiento distintas.<sup>33</sup> Por un lado, el conocimiento representacional podría ser expresado de una forma más bien lógica, que permite decir relaciones y secuencias entre entidades. Por otro lado, el conocimiento presentacional tiene una expresión más bien analógica, que permite mostrar esas entidades y sus relaciones en el entorno donde la acción se despliega. El primero tendría que ver con la forma en que las personas conciben el origen y el destino de la acción, mientras que el segundo estaría más relacionado con la forma de llevar adelante la acción en las particularidades de un entorno social y material concreto.<sup>34</sup> En este sentido, las metodologías comúnmente utilizadas serían poco hábiles a la hora de acceder a estas dos facetas del conocimiento que sirve de fundamento para la acción.

Las limitaciones que presenta la investigación clásica parecen estar íntimamente relacionadas con el concepto teórico de mente y con sus implicancias metodológicas. Al respecto, podríamos decir que la investigación cuya metodología considera acceder a una cognición aislada del entorno no logra referirse adecuadamente al conocimiento sobre el cual se organiza la acción en la práctica. Esto porque la cognición está fundamentalmente intencionada hacia el entorno, está construida a partir del entorno y está dirigida hacia el entorno. Al aislarla, la cognición queda desnaturalizada, de tal modo que el conocimiento al que logramos acceder difícilmente nos permite entender los verdaderos alcances de la acción allí donde ésta se produce.

Este panorama parece sugerir la necesidad de revisar la pertinencia de concebir a la mente como el lugar propicio para estudiar la cognición. Esto porque la perspectiva *mentalista* en definitiva se traduce en un intento por acceder a un conocimiento que, aislado del medio social y material donde se fundamenta, rara vez permite dar cuenta de la cognición tal como ésta acompaña a la acción. Simplemente, bajo la perspectiva *mentalista* no hay forma de traducir la importancia del entorno en términos metodológicos. Como resultado de esto, las investigaciones que han pretendido ver en la mente un lugar apropiado para comprender la cognición asociada a la acción finalmente han terminado por estudiar sólo una faceta del fenómeno. Queriendo entender la forma en que las personas actúan, han acabado intentando estudiar sólo la manera en que ellas se representan esa manera de actuar. Lo cual no carece de importancia, el problema es que la perspectiva tradicional no permite dar cuenta del

---

<sup>32</sup> El trabajo de Brown & Duguid (2002) resulta una buena introducción al tema.

<sup>33</sup> El trabajo de una profunda tradición de filósofos abocados al tema del conocimiento ha servido como una poderosa guía teórica al momento de orientar la investigación empírica de la que hoy disponemos. Al respecto, los trabajos de Wittgenstein (1922) y Wittgenstein (1953) son una muestra preclara de la profundidad y evolución del pensamiento en esta tradición.

<sup>34</sup> En este sentido se inscribe el trabajo de Ryle (1949) quién distingue entre el “saber algo” y el “saber cómo” (*know that* y *know how*, en inglés), el de Bruner (1984) quien se refiere a “aprender acerca de” y “aprender a estar en” (*learning about* y *learning to be*, en inglés), y el de Polanyi (1962; 1996) quién habla de un “conocimiento explícito” y un “conocimiento tácito” (*explicit knowledge* y *tacit knowledge*, en inglés).

conocimiento a cabalidad y, sintomáticamente, tampoco logra estudiar pertinentemente el aspecto del conocimiento al que su metodología le permite referirse.

Las limitaciones que muestra la perspectiva tradicional parecen cobrar gran relevancia a la hora de pensar en las especificidades de un estudio sobre la acción de los directivos en el entorno organizacional. La idea de corte *mentalista* acerca de la cognición no resulta un terreno suficientemente fértil a la hora de concebir una investigación que pretende profundizar sobre los alcances de la práctica directiva. Esto parece sugerir la necesidad de intentar ir un poco más allá. En este sentido, habría que buscar fuera de la mente, y fuera del laboratorio.

### **Orientaciones generales para la nueva Investigación en Dirección**

Una investigación que cuente con la posibilidad de acceder al conocimiento de una forma que recoja la riqueza que guarda para la acción cotidiana podría resultar bastante útil para entender los alcances de la práctica directiva. Ese es el desafío. En la medida que esto se logre, los resultados de la investigación nos aproximarían un poco más en el sentido de entender un aspecto fundamental de la dirección de la acción organizacional. Al respecto, en vista de las dificultades que encuentra la perspectiva tradicional, parece cobrar importancia la necesidad de replantear la orientación teórica y metodológica de la investigación, de manera de intentar responder a los desafíos aún no resueltos.

### **De la Mente al Terreno**

Resulta interesante explorar la posibilidad de ir más allá de la investigación *mentalista*. Necesitamos rescatar la riqueza de la cognición asociada a la acción de la manera en que normalmente esta acontece. Si la intencionalidad con el mundo es una característica esencial del conocimiento, entonces la investigación ganaría en calidad al intentar referirse a la forma en que el entorno se manifiesta en la cognición. Esto nos permitiría tener una mejor comprensión acerca de las implicancias particulares que el entorno encierra para el comportamiento. En este sentido, podríamos decir que la posibilidad de resituar la investigación, reubicándola en el medio donde la acción se inscribe, en definitiva se torna una oportunidad muy auspiciosa para intentar aproximarnos al conocimiento que caracteriza la práctica directiva.<sup>35</sup> Sin embargo, esta oportunidad no deja de representar un desafío tanto en términos teóricos como metodológicos.

La etnografía nos presenta una interesante aproximación al desafío de investigar en medio de la naturaleza. Durante décadas los etnógrafos han trabajado para develar las particularidades del habitar de los seres humanos en un medio social y natural que les resulta significativo.<sup>36</sup> En esta perspectiva subyace la idea de que cada cultura, por muy exótica que parezca, siempre habita un entorno que goza de una particular coherencia para sus integrantes. La acción, especialmente la acción racional, se despliega en medio de este entorno que resulta significativo. Para el etnógrafo existe una lógica de funcionamiento, el desafío consiste en encontrar la lógica particular de esa cultura. Esto permite en definitiva tornar inteligible la

---

<sup>35</sup> Al respecto, Hutchins (1995b) llama la atención sobre las posibilidades de una investigación no domesticada en el laboratorio, una que recoja la cognición en el estado salvaje (*in the wild*, en inglés).

<sup>36</sup> El trabajo de Ingold (2000) representa una interesante manera de mostrar este aspecto.

conducta humana que pudiese resultar inicialmente incomprensible o simplemente azarosa para una persona ajena a esa cultura.<sup>37</sup>

En esta perspectiva el terreno de investigación gana un lugar central. Si la cognición está naturalmente referida al entorno, entonces la experiencia del terreno, donde el conocimiento se desenvuelve, nos permitirá ganar una mejor perspectiva para entender los alcances de la acción directiva en la práctica. El terreno nos servirá para comenzar a recoger las pistas que permitan ir contextualizando nuestro trabajo de investigación. Esto tiene importantes implicancias tanto para la manera en que entendemos el trabajo de los directivos como para la forma en que concebimos nuestro propio trabajo como investigadores.

Si la *intencionalidad* habita en la cognición humana entonces esto es tan atingente para entender el conocimiento de los directivos como aquel del investigador. Al respecto, la experiencia del terreno resultará fundamental para ir orientando la labor científica en esta investigación, al revestirla de un entorno concreto en donde evaluar a pertinencia de sus postulados teóricos y metodológicos. Es de esperar que nuestras propias representaciones acerca del conocimiento y la acción de los directivos vayan paulatinamente evolucionando al estar en contacto con un entorno social y material específico donde la acción goza de un significado particular.<sup>38</sup>

Junto con lo anterior, en el terreno empezamos a aproximarnos a la intencionalidad de aquellos a quienes queremos estudiar. Al respecto, cabe esperar que el conocimiento de los directivos también esté intencionado hacia un entorno particularmente significativo. En ese entorno transcurre la práctica directiva, hacia ese entorno está dirigido el conocimiento y desde él ha sido en buena medida construido. Habrá que ir hasta el terreno para conocer las claves que el entorno guarda para la acción y la cognición de los directivos.<sup>39</sup> De esta forma, una investigación de la práctica directiva como la que me interesaba habría de salir a terreno, a un terreno particular. El trabajo de investigación comenzará por encontrar ese terreno.

### **El Marco de una Actividad Situada en Lugares**

La práctica directiva guarda un significado particular tanto para los directivos como para los trabajadores que están a su cargo. En este sentido, más allá del comportamiento, la práctica directiva puede ser entendida como una acción. El significado que adquiera la acción de los directivos está esencialmente relacionado con el entorno social y material donde esta acción se inscribe. De esta forma, resulta necesario que la investigación conciba el trabajo de los directivos en permanente referencia con su entorno cotidiano. Mal que mal, las claves para entender el significado de la acción en buena parte habitan en ese entorno. Al respecto, resulta interesante considerar a la acción y su entorno en términos de una actividad.

La idea de actividad nos permite entender la acción de los directivos en relación con las especificidades de su entorno social y material.<sup>40</sup> En este sentido, ella considera un aspecto

---

<sup>37</sup> A manera de ejemplo, véase Levi-Strauss (1962), Geertz (2002) y Viveiro de Castro (2002).

<sup>38</sup> Al respecto, Latour (1987) llama la atención sobre la naturaleza esencialmente provisoria del conocimiento científico.

<sup>39</sup> El trabajo de Vinck (1999) representa una interesante aproximación en esta dirección.

<sup>40</sup> Engeström (1987; 2005) entrega una presentación bastante clara de esta perspectiva.

insoslayable acerca del ser humano cual es que la cognición queda caracterizada desde sus fundamentos por una historia de relaciones sociales que se manifiestan a través de toda la vida<sup>41</sup>. En presencia del medio social se desarrollan habilidades cognitivas particulares al ser humano, como el lenguaje. A través de la experiencia social se comunica, se aprende y se enseña, una particular manera de presentarse en la acción y de representársela. Al respecto, considerar este aspecto permite contar con una rica fuente de investigación a la hora de entender los alcances de la acción y el conocimiento en las organizaciones.

Junto con lo anterior, a través de la idea de actividad contemplamos otro rasgo característico de la cognición humana: su habilidad para fabricar y usar herramientas. Sintomáticamente, las herramientas han acompañado la implementación de la acción a través de la historia del hombre y, hoy por hoy, ocupan un lugar destacado en el panorama de las organizaciones. Esto parece ganar una relevancia sin precedentes en los tecnologizados ambientes de trabajo de las organizaciones contemporáneas. De tal manera que la investigación también resulta beneficiada al concebir la acción de los directivos en medio de una actividad que contempla las relaciones de éstos con las herramientas presentes en su entorno.

La actividad donde se desarrollará la investigación contempla la acción de los directivos y su relación con el entorno social y material. Las relaciones entre acción y entorno transcurren en lugares específicos. Estos lugares, entonces, nos servirían de marco para investigar las situaciones concretas en las cuales los directivos llevan adelante su acción en el entorno. Al respecto, sería interesante considerar los lugares donde transcurren las actividades de manera de ir aproximándonos a situaciones concretas donde se inscribe el conocimiento de los directivos y donde se expresa el significado de su acción. La investigación pondrá atención a los lugares de las actividades donde transcurre la práctica directiva.

### **Fenomenología de la Presentación y Representación de la Acción**

Mientras la actividad situada en lugares será el marco de análisis de la acción de los directivos, el espíritu de guía esta investigación será la comprensión de la acción desde la perspectiva de aproximarse a la manera en que los propios actores la experimentan. Al respecto, resultará fundamental ensayar la forma de acceder al conocimiento que recoge la experiencia de los directivos. Para esto pondré especial atención en el conocimiento que ellos pueden expresar al presentarse en la acción y al representársela. Ante el desafío de ganar una mejor comprensión acerca de los alcances de la acción directiva, estos dos aspectos en los cuales se expresa el conocimiento se convierten en una rica fuente de investigación para, en definitiva, intentar aproximarnos a la experiencia directiva. En este sentido, para esta investigación la presentación y la representación de la acción ganan una posición de privilegio en el intento por acceder a la experiencia de la acción.

Para esta labor, mi propia experiencia como investigador resultará fundamental a la hora de concebir las particularidades de la acción de los directivos. En este sentido, la reflexión sobre mi propia experiencia en el trabajo de terreno servirá como una poderosa guía a la hora de ir ensayando sucesivas aproximaciones al conocimiento que en ellos habita. Mi propia experiencia me servirá para ir calibrando los presupuestos teóricos y los dispositivos

---

<sup>41</sup> Al respecto, la obra de Vygotsky (1978; 1981) resulta fundamental.



metodológicos que iré empleando. Al respecto, a través de las distintas etapas de la investigación resultará necesario detenerme a reflexionar sobre mi propia situación en el terreno tratando de relacionarla con la práctica de los directivos. También será importante ir ganando un lugar en el terreno desde donde el desarrollo de mi labor interfiera lo menos posible con el natural desenvolvimiento de las actividades donde vaya trabajando.

En este contexto me parece muy importante la posibilidad de compartir la experiencia cotidiana de los integrantes de las actividades, en especial de los directivos. Para esto intentaré quedarme un período de tiempo en el terreno que me permita, por un lado, ganar la experiencia de las condiciones donde los directivos desarrollan su labor y, por otro lado, ir aproximándome a la manera en que ellos experimentan su labor habitual. En este sentido, me parece interesante comenzar el trabajo de investigación recogiendo la intención etnográfica.

## Referencias

- Barnard, Ch. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bayart, D.; Borzeix, A.; Lacoste, M.; Theureau, J. (1997). *Les traversées de la gare. La méthode des trajets pour analyser l'information-voyageur*. Paris: Publication de la mission prospective RATP.
- Bergson, H. (1903). *Introduction à la métaphysique*. Paris: Plon.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris: Centre de Recherche en Gestion, Ecole polytechnique.
- Bitbol, M. (1996). *Mécanique quantique: Une Introduction philosophique*. Paris: Flammarion.
- Brown, J. & Duguid, P. (2002). *The social life of information*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Brunner, J. (1984). *Acción, pensamiento y lenguaje*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chowdhury, S. (2001). *El poder de seis sigma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cornejo, C. (2004). Who says what the words really say. The problem of linguistic meaning in psychology. *Theory and Psychology*, 14(1): 5-28.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' error, reasons and the human brain*. New York, NY: Gosset/Putnam Press.
- David, A.; Hatchuel, A. & Laufer, R. (Eds.) (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orieta-Konsultit.
- Engeström, Y. (2005). *Developmental work research: expanding activity theory and practice*. Berlin: Lehmanns.
- Ericsson, A. & Simon, H. (1984). *Protocol analysis: verbal reports as data*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Flick, U. (1998a). *An introduction to qualitative research*. London: Sage.
- Flick, U. (1998b). *Psychology of the social. Representations in knowledge and language*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Freud, S. (1940). *An outline of psychoanalysis*. New York, NY: Norton.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York, NY: Basic Books.
- Geertz, C. (2002). "I don't do systems". An interview with Clifford Geertz (con Arun Micheelsen). *Journal of the North American Association for the Study of Religion*, vol. 14(1): 2-20.
- Gigerenzer, G. (2002). Striking a blow for sanity in theories of rationality. En M. E. Augier & J. G. March (Eds.), *Essays in Honor of Herbert A. Simon*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gigerenzer, G.; Todd, P. & the ABC Research Group (1999). *Simple heuristics that make us smart*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gigerenzer, G. (1996). Rationality: Why social context matters. En P. Baltes & U. M. Staudinger (Eds.), *Interactive minds: Life-span perspectives on the social foundation of cognition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Girin, J. (1983a). Les machines de gestion. En M. Berry (Ed.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie*. Paris: CRG-École Polytechnique.
- Girin, J. (1983b). Les situations de gestion. En M. Berry (Ed.), *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes. Rapport pour le Ministère de la recherche et de la technologie*. Paris: CRG-École Polytechnique.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche-action en action et en question*. Paris: École Centrale.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. En F. Charue-Duboc (Ed.), *Des Savoirs en action*. Paris: L'Harmattan.
- Girin, J. (2001). La théorie des organisations et la question du langage, vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF. En A. Borzeix & B. Fraenkel (Eds.), *Langage et Travail, cognition, action, communication*. Paris: Editions du CNRS.
- Goffman, E. (1981). Footing. En E. Goofman (Ed.) *Forms of talk*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.
- Goodwin, Ch. (1994). Professional Vision. *American Anthropologist*, 96(3): 606-633.
- Goodwin, Ch. (2000). Action and embodiment within situated human interaction. *Journal of Pragmatics*, 32: 1489-1522.
- Goodwin, Ch. (2003). Pointing as situated practice. En S. Kita (Ed.) *Pointing: where language, culture and cognition meet*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goodwin, Ch. (2006). Interactive footing. En E. Holt & R. Clift (Eds.), *Reporting talk*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Grimm & P. Yarnold (1995). *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Hatchuel, A. (2005). Towards an epistemology of collective action: management research as a responsive and actionable discipline. *European Management Review*, 2: 36-47.
- Heath, C. & Hindmarsh, J. (2002). Analysing interaction: Video, ethnography and situated conduct. En T. May (Ed.) *Qualitative Research in Practice*. London: Sage.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y tiempo* (Trad. Juan Edo. Rivera, 1997). Santiago: Editorial Universitaria.
- Hindmarsh, J. & Heath, C. (2000). Embodied reference: A study of deixis in work place interaction. *Journal of Pragmatics* 32: 1855 – 1878.
- Hutchins, E. (1995a). How a cockpit remembers its speeds. *Cognitive Science*, 19: 265-288.

- Hutchins, E. (1995b). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hutchins, E. & Palen, L. (1997). Constructing meaning from space, gesture, and speech. En L. Resnick (Ed.). *Discourse, tools and reasoning: Essays on situated cognition*. Berlin: Springer Verlag.
- Ibáñez, J. (1986). *Más allá de la sociología. El grupo de discusión: técnica y crítica*. Madrid: Siglo XXI.
- Ingold, T. (2000). *The perception of the environment: Essays in livelihood, dwelling and skill*. New York, NY: Routledge.
- Kotter, J. (1999). *What leaders really do*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Books.
- Latour, B. (1987). *Science in action*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Levi-Strauss, C. (1962). *La pensée sauvage*. Paris: Plon.
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Martinet, A. (Ed.) (1990). *Épistémologies et sciences de gestion*. Paris: Economica.
- Maturana, H. & Varela, F. (1984). *El árbol del conocimiento*. Santiago: Editorial Universitaria.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional, entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2): 171-180.
- Muchinsky, P. (2002). *Psychology applied to work (6<sup>th</sup> edition)*. New York, NY: Thomson.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1996). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Doubleday.
- Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Rosenthal, V. (2002). Microgenesis, immediate experience and visual processes in reading. En A. Carsetti (Ed.), *Seeing, thinking and knowing: Meaning and self-organization in visual cognition and thought*. Amsterdam: Kluwer Academic Publishers.
- Russel, B. (1995). *My philosophical development*. New York, NY: Routledge.
- Ryle, G. (1949). *The concept of mind*. New York, NY: Barnes and Noble.
- Schutz, A. (1967). *Collected papers. The problem of social reality*. Amsterdam: Martin Nijhoff.
- Shanon, B. (1993). *The representational and the presentational: An essay on cognition and the study of mind*. London: Harvester-Wheatsheaf.
- Simon, H. (1947). *Administrative behavior*. New York, NY: Macmillan.
- Simon, H. (1981). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H. (1982). *Models of bounded rationality*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions: The problem of human-machine communication*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Suchman, L. (1993). Response to Vera & Simon. *Cognitive Science*, 17: 71-75.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Raw.
- Toulmin, St. (1958). *The Uses of Argument*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Toulmin, St. (1990). *Cosmopolis: The hidden agenda of modernity*. New York, NY: Free Press.
- Turing, A. (1936). On computable numbers, with an application to the entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society, Series 2, Volume 42*.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science* 185(4157): 1124-113.

- Valsiner, J. (2003). Beyond social representations: a theory of enablement. *Papers on Social Representation*, 12: 7.1 – 7.16.
- Varela, F. (2000). *El fenómeno de la vida*. Santiago: Dolmen.
- Varela F. (1990). *Conocer*. Barcelona: Gedisa.
- Vera, A. & Simon, H. (1993a). Situated action: A symbolic interpretation. *Cognitive Science*, 17: 7-48.
- Vera, A. & Simon, H. (1993b). Reply to reviewers. *Cognitive Science*, 17: 7-48.
- Vinck, D. (1999). *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*. Grenoble: PUG.
- Viveiro de Castro, E. (2002). *A insconstancia da alma selvagem*. Sao Paulo: Cosac & Naify.
- Volante, P., Castro, P., Isla, P. & Müller, M. (2002). Estándares para el liderazgo en organizaciones educativas. *Boletín de Investigación Educativa*, 17: 101-118.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in Society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vygotsky, L. (1981). The genesis of higher mental functions. En J. Wertsch (Ed.), *The concept of activity in soviet psychology*. Armonk: Sharpe.
- Wittgenstein, L. (1922). *Tractatus logico-philosophicus*. Paris: Gallimard.
- Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. London: Oxford University Press.
- Wittgenstein, L. (1969). *Sobre la certeza* (trad. J. Prades & V. Raga, 1998). Barcelona: Gedisa.
- Weber, M. (1917). *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2): 251-289.
- Yukl, G. (1997). *Leadership in organizations (4<sup>th</sup> Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2): 285-305.