

# V COLOQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

## **PRESENTAR Y REPRESENTAR EN LA DIRECCIÓN DE LA ACCIÓN COLECTIVA: APORTES DESDE LA EPISTEMOLOGÍA APLICADA**

Pablo Isla; <sup>1</sup>  
Javier González;  
Andrés Willatt;  
Rodrigo Sion

### **Resumen**

Velar porque su accionar finalmente dé cuenta de los requerimientos de su entorno resulta ser una preocupación recurrente en el quehacer de las organizaciones. Para lograr esto, las organizaciones van concibiendo fines que les permitan ir orientando su acción de manera efectiva, intentando alcanzarlos a través de la organización y conducción de actividades especializadas. 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 como un aspecto fundamental de la acción de los directivos. La cognición 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 a 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.

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

---

<sup>1</sup> pablo.isla@usm.cl. Universidad Técnica Federico Santa María - Chile

## Introducción

El estudio de la Dirección de la acción colectiva ocupa un lugar de privilegio en la disciplina de la Administración. Una larga tradición de reflexión se ha abocado a escudriñar los alcances de la posibilidad de orientar la acción organizacional: la posibilidad de disponer de recursos organizacionales, especializándolos y coordinándolos, de manera de asegurar la pertinencia de la acción organizacional en su particular entorno. Al respecto, la investigación parece dar cuenta de preocupaciones siempre presente en el mundo de la gestión: ¿Hacia dónde ir?, ¿Cómo llegar hacia allá?, ¿De dónde partimos? En medio de estas interrogantes se sitúa el problema de la dirección en las organizaciones y el de los fundamentos psicológicos sobre los cuales se construye la posibilidad de dirigir. Ambos son los temas de interés de la presente investigación.

Las organizaciones necesitan que su accionar goce de racionalidad, es decir, que se oriente hacia la consecución de fines. Que no sea azarosa. 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. En este contexto, 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, lo que se traduce en una necesidad de no sólo adaptarse al entorno, sino que readaptarse continua y rápidamente.

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 los directivos se presenta como una interesante fuente de conocimiento a la hora de ganar una mejor comprensión acerca de los alcances de la dirección en las organizaciones. En este contexto, 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>2</sup>

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 a los fundamentos del dirigir en la práctica. Esto nos impide valorar de manera adecuada las implicancias de la acción directiva en las organizaciones. 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

---

<sup>2</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.

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.

### **Fundamentos del Dirigir: Ideas desde la Epistemología Aplicada**

En este panorama, la investigación del funcionamiento cognitivo que acompaña al comportamiento nos ofrece 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.

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>3</sup> 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. Particularmente, el presente trabajo intenta profundizar en las relaciones entre Dirección y tres principios cognitivos básicos de la construcción de sentido como orientación de la acción colectiva. Estos tres principios son: (i) la teleología de la acción humana; (ii) la contextualización de la acción; (iii) la habitabilidad del espacio humano.

En el primer rasgo, toda acción humana racionalmente dirigida está supeditada a la comprensión (o pre-comprensión) de un cierto fin, que le otorga sentido a la totalidad de la acción y modera sus posibilidades expresivas. La investigación en el desarrollo de la experticia en el manejo de herramientas técnicas muestra, por ejemplo, que la gran diferencia entre el experto y el novato es la presencia fenomenológica del fin orientador de la acción. Mientras el novato suele fijar su atención en el microdominio de un instrumento o técnica, el experto supedita el manejo de dicho instrumento a razón de su pertinencia con la teleología de la acción, la que suele no tener presencia en el novato.

En segundo lugar, la acción humana suele desplegarse en plenitud sobre un espacio representacional -un contexto- amplio, fisionómicamente descriptible, que permite entender las conductas de un ser humano en una situación de trabajo. Idealmente, esa topografía fisionómica, obedece a una experiencia socialmente y fenomenológicamente compartida. Por el contrario,

---

<sup>3</sup> Una interesante presentación acerca del desarrollo de la investigación en cognición puede encontrarse en los trabajos de Varela (1990; 2000).

discrepancias en la cualidad de tal representación, conduce a esfuerzos contradictorios o incluso a conflictos organizacionales.

Finalmente, en toda acción humana ejecutada diestramente es evidenciable el carácter “corporeizado” del uso del espacio de trabajo, así como de los instrumentos y técnicas que lo componen. El espacio constituido a la luz de una teleología abre posibilidades perceptuales y motoras que constituyen un campo vital de movimientos. El ser humano habita no solo en el espacio geométrico delineado por la acción, sino, crucialmente, en el espacio simbólico - el “lugar” -. El lugar es vivido fisionómicamente, esto es, su topografía es experimentada internamente como conteniendo zonas gratas/ingratas, lejanas/cercanas, disponibles/inaccesibles. Por extensión, las personas tienden a sentir como parte de su propio cuerpo, objetos y espacios componentes del campo vital donde se desenvuelve la acción.

### **Cognición de la Dirección: Presentación y Representación**

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 adquiere 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.

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 se pone especial atención en el conocimiento que ellos pueden expresar al presentarse en la acción y al representársela (Isla, 2006). 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.

La investigación de terreno se desarrolló entre los meses de julio del 2004 y enero del 2005 en la compañía siderúrgica chilena Gerdau Aza, parte del Grupo Siderúrgico Gerdau de Brasil. En el actual escenario económico, las empresas líderes en la industria siderúrgica parecen poner su interés en la acción de sus trabajadores, como un recursopreciado con miras a la obtención de mejoras en su desempeño general. En este sentido, se espera que una adecuada gestión de las empresas del Grupo Gerdau considere y potencie las especificidades de la acción de sus trabajadores, característicamente desarrollada como un esfuerzo colectivo, llevado adelante por equipos de trabajo. Cada uno de los equipos de trabajo es responsable por una actividad especializada, la cual se relaciona con una parte específica de los procesos productivos atendidos por su área respectiva. Típicamente cada equipo está compuesto por un número de entre 3 y 15 trabajadores. Cada equipo tiene un responsable que, en el caso de Gerdau Aza, es siempre un ingeniero. Dependiendo de las características de la actividad, al equipo puede sumarse ocasionalmente otro ingeniero que colabora con el ingeniero principal, pero es este último quien resta responsable por la actividad del equipo. Los demás integrantes del grupo son generalmente técnicos especializados.

Los equipos de trabajo son entendidos en Gerdau Aza como verdaderas fuerzas de tarea al interior de cada área operacional. Por su parte, los ingenieros son entendidos como uno de los tres niveles de gerencia, aquel que se ubica más cerca de los procesos productivos. En este sentido, la acción de los ingenieros se considera clave para cualquier intento por alcanzar mejoras en los procesos operacionales: los ingenieros son los responsables de la dirección de las actividades especializadas donde se despliega la acción colectiva de los trabajadores de la compañía. En estas actividades reposa en gran medida la posibilidad de alcanzar un mejor desempeño organizacional, en términos de calidad y productividad.

La investigación en el terreno se inscribe dentro de una situación particular: un programa de mejoras para la calidad. Esta iniciativa involucró a varios equipos de trabajo y en cada uno de ellos fue liderada por los ingenieros. La investigación se fue materializando en medio de esta situación de gestión. De esta forma, la investigación resultaba favorecida por la posibilidad de ser llevada adelante en el contexto de una situación que no difería de las operaciones normales de la compañía. Esto representaba una oportunidad para acercarse al fenómeno de la acción directiva sin desnaturalizarlo, situándose en medio del espacio organizacional donde se expresaba la dirección en su práctica cotidiana. En este sentido, la posibilidad de desarrollar la investigación en medio de una situación de gestión concreta permitió que el punto de vista del investigador, que venía conociendo la organización, fuera enriqueciéndose con el punto de vista de aquellos que desplegaban habitualmente su acción en la organización, otorgándole un particular significado a su participación en ella<sup>4</sup>.

En el contexto del programa de mejoras, era posible observar que los ingenieros desarrollaban su trabajo a través de permanentes entradas a los lugares de los procesos productivos que caían bajo la responsabilidad de sus equipos. Frecuentemente ellos visitaban los lugares de las operaciones y luego se retiraban, generalmente a las oficinas, para desde allí continuar con su labor. Esta constatación sirvió para tener una primera aproximación a la manera como los ingenieros dirigían el trabajo colectivo en sus equipos. La práctica directiva parecía construirse alrededor de dos momentos: uno que suponía la presencia en medio de la actividad, y otro que suponía referirse a la actividad desde fuera de ella, en ausencia. Esto dos ámbitos sirvieron para ensayar lo que sería una manera de aproximarse a la acción de los ingenieros (Isla, 2006).

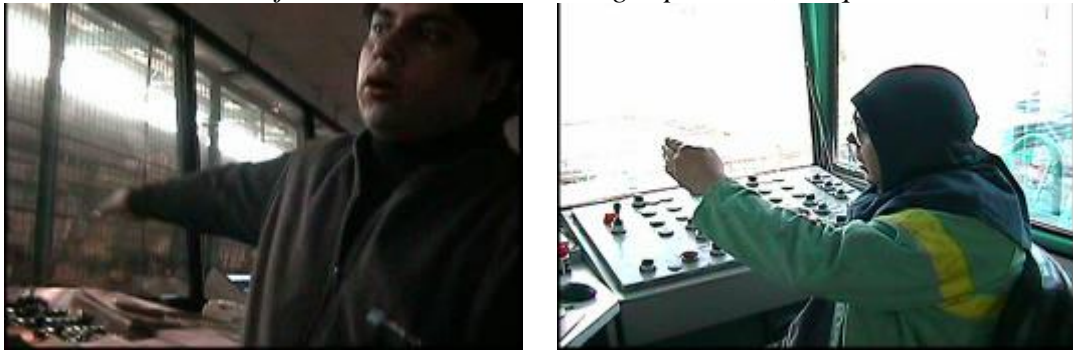
### **Presentar en el Lugar de la Acción**

Durante las conversaciones, ingenieros y operarios se referían a las operaciones que se desarrollaban en el lugar de la actividad. En estas circunstancias, hacían múltiples referencias a las maquinarias y a las herramientas que se encontraban en el lugar. De igual forma, comúnmente se referían a los operarios que allí trabajaban. Así, mientras miraban el lugar donde se encontraban, hablaban del funcionamiento de las maquinarias y herramientas y del trabajo de los operarios. Al hacerlo, por lo general, señalaban las cosas o personas que iban siendo referidas, nombrándolas y resaltándolas con el gesto. De esta forma, mientras transcurría la conversación, cada cual iba explicando a su contraparte diversos aspectos de las operaciones. En las explicaciones surgían comúnmente indicaciones que hacían notar que se estaba hablando precisamente del lugar a la vista. De esta forma, a través del habla y del gesto se introducían diferencias entre el lugar a la vista y otros lugares. Se hablaba del lugar *aquí*.

---

<sup>4</sup> La investigación referida en este artículo fue desarrollada con motivo de una tesis doctoral (Isla, 2006)

*Trabajadores hablando de un lugar presente, el aquí*



En las explicaciones también surgían indicaciones que hacían notar que se estaba hablando del tiempo que servía de antecedente a las operaciones a la vista o del tiempo en el cual estas operaciones dejarían sentir sus consecuencias. De esta forma, en el habla y el gesto empleado, las explicaciones también permitían ir diferenciando el tiempo presente del tiempo pasado y del tiempo futuro. En este contexto, se podría decir que las explicaciones de ingenieros y operarios contemplaban la constitución de un lugar del *ahora*.

*Trabajadores hablando en un tiempo presente, el ahora*



### **Representar en el Lugar de la Acción**

Al referirse a los múltiples aspectos del lugar, ingenieros y operarios hablaban de lo que en esos momentos estaba aconteciendo. Así iban apareciendo en el relato trabajadores que actuaban de una determinada manera y maquinarias que funcionaban de tal o cual forma específica. Se podría decir que cada situación era una escena donde concurrían actores, actuaciones y escenarios particulares. Muchas de las situaciones referidas pasaban frente a los ojos. Sin embargo, resultaba interesante que, al hablar de un lugar que se desplegaba en múltiples detalles, era común que ingenieros y operarios recurriesen a explicaciones que hacían mención de situaciones que se encontraban en otros lugares y/o en otros tiempos. Es decir, explicaciones que venían de fuera del *aquí* o del *ahora*.

*Trabajadores hablando de un lugar no presente, el allá*



Las situaciones que no era posible observar podían haber ya pasado o estar por pasar en el lugar en que nos encontrábamos. A su vez, podía tratarse de situaciones asociadas a otros lugares de la compañía y que estuviesen transcurriendo, que ya hubiesen transcurrido o que aún estuviesen por transcurrir. Estas situaciones tenían implicancias sobre la manera de concebir y actuar en el lugar del aquí y el ahora. Particularmente, ellas significaban una manera de concebir la actividad a la que se pertenecía. Igualmente, suponían una manera de concebir la propia participación en esta actividad.

*Trabajadores hablando en un tiempo no presente, el antes y el después*



Para comprender y actuar en el lugar del aquí y el ahora resultaban importantes las situaciones relatadas. En este sentido, se podría decir que las explicaciones relativas al lugar se apoyaban en las situaciones descritas de un *lugar no presente*. En base a estas explicaciones, al *lugar presente* había que entenderlo de una particular manera *porque* una situación aludida implicaba que así fuese entendido. De igual modo, en el lugar presente había que actuar de una particular manera *porque* una situación aludida sugería que así se actuase.

Al actuar, los operarios necesitaban saber qué estaba pasando y cuáles eran las implicancia de su accionar. Las respuestas a estas interrogantes reposaban en el conocimiento que ellos disponían acerca del lugar presente y de los lugares no presentes. De esta manera, mientras actuaban ellos requerían un conocimiento que les permitiese presentarse en el lugar donde se desarrollaba su acción. De igual forma, ellos necesitaban un conocimiento que les permitiese re-presentarse las explicaciones que provenían de los lugares no presentes. Era en esos lugares no presentes donde se originaban los porqués de la acción. Era en lo múltiples detalles del lugar presente donde ellos estaban llamados desplegar su acción. La pertinencia de la manera en que ellos entendían la actividad, y de la manera en que participaban en ella, reposaba en un



conocimiento en el que concurrían ambos aspectos, aquel relacionado con la posibilidad de representar y aquel vinculado con la posibilidad de presentar.

### **Lugares en Movimiento**

En el lugar en el que ya se había puesto la atención, los ingenieros comenzaban a hablar sobre una situación que *estaba pasando*, que *había pasado* o que *podría pasar*. Estas situaciones comúnmente involucraban la acción de personas y el funcionamiento de maquinarias. Al respecto, los ingenieros solían identificar a esas personas o maquinarias que participaban de las situaciones descritas, nombrándolas y señalándolas con la mano, o con el puntero. Al hablar de las situaciones que ganaban su interés, ellos iban refiriéndose cada vez en más detalle a la acción de las personas y al funcionamiento de las máquinas que conformaban el lugar. Lo dicho en palabras y lo mostrado con el gesto iba aludiendo a aspectos cada vez más específicos acerca de los actores y del lugar de la situación mencionada (Isla, 2006).

*Imágenes de un lugar al ser descrito por un ingeniero mientras relata una situación*



Por así decirlo, una situación típica quedaba constituida por el movimiento de actores actuado en un escenario particular. Los actores eran los trabajadores y las maquinarias. Al considerar una situación en movimiento, los ingenieros se referían a la acción de las personas y al funcionamiento de las máquinas y, junto con ello, comenzaban a ser relatados y mostrados un sinnúmero de detalles del lugar. Es decir, las descripciones que permitían dar cuenta de los múltiples aspectos de las operaciones que tomaban cuerpo en un lugar eran sobre todo dinámicas, surgían al referirse a actores en movimiento. La densidad de una situación reposaba en el relato que identificaba actores y su particular accionar en medio de un lugar que adquiría múltiples detalles.

Junto con identificar a los actores y al lugar de las situaciones descritas, los ingenieros y operarios iban estableciendo relaciones entre las personas y las máquinas, o entre distintas maquinarias, o partes de ellas. Estas relaciones también eran mencionadas oralmente y señaladas a través del puntero o del enfoque de la cámara utilizada para registrar audiovisualmente. Al hacerlo, el puntero o la cámara eran desplazados de una posición, en que señalaba a un actor, a otra, referida a otro actor, pero de manera de enfatizar la trayectoria espacial que unía los dos puntos. La descripción de una situación en movimiento permitía ir resaltando nuevas entidades en el lugar y nuevas relaciones entre ellas, en sucesivos niveles de detalle. Así, los ingenieros iban identificando a las personas y a las maquinarias e iban relacionando el trabajo de éstas ya sea con la actividad del grupo o, también, con aspectos específicos del problema estudiado.



Comúnmente, los ingenieros se referían a las relaciones que existían entre el trabajo de un operario y el trabajo de otro y, también, a las relaciones entre el trabajo de un operario, o un grupo de estos, y las maquinarias que se encontraban en el lugar. Igualmente, en muchas ocasiones ellos se referían a las maquinarias y herramientas, a sus funcionalidades y sus características técnicas. Maquinarias y herramientas eran relacionadas entre sí o con el trabajo del equipo, o de un integrante particular de éste, y con el problema a resolver.

*Imágenes asociadas a la descripción de un lugar mientras se relata una situación*



### **Señalar Lugares y Detalles**

En la primera visita a terreno se pudo reparar en que el ingeniero apuntaba con la mano frecuentemente, y que esto resultaba muy informativo para entender lo que iba diciendo.<sup>5</sup> Al apuntar, usaba toda la mano o, cuando intentaba ser más específico, utilizaba el dedo índice. Como no siempre era posible captar claramente aquello a lo que se apuntaba, y como su mano al señalar no quedaba bien registrada por la cámara, se comenzó a utilizar una varilla, de alrededor de medio metro de largo, para que sirviese de puntero. En lo sucesivo, la utilización de este improvisado puntero resultó ser bastante útil con todos los ingenieros pues permitía amplificar el gesto de apuntar con la mano, o específicamente con el dedo, lo que facilitaba localizar los elementos del lugar que iban siendo referidos. De esta forma, ellos caminaban de un lugar a otro, hablando de las implicancias del problema estudiado y resaltando todo el tiempo, a través del uso del puntero, los detalles del entorno que iban ganando su interés.

---

<sup>5</sup> Al respecto, Goodwin (2003) entrega una interesante exposición sobre este aspecto del lenguaje y lo ejemplifica a través del trabajo práctico de un curso de arqueología en una salida a terreno, donde el profesor le enseña a un alumno a reconocer las particularidades de un sitio de excavación. Ambos se valen del gesto de apuntar para ir identificando los detalles que sustentan la construcción de un significado particular y compartido.

*Un ingeniero señalando con la mano y luego con el puntero al registrar en video los lugares donde ocurren las situaciones a las que hace referencia al hablar*



Al revisar los primeros registros obtenidos, se pudo observar cómo a través de la utilización de la cámara de video los ingenieros también habían comenzado a señalar los elementos que ellos querían resaltar en las instalaciones. En efecto, al dirigir la cámara hacia un lugar u otro ellos ya estaban apuntando. Aún más, debido a la posibilidad de hacer *zoom* con el lente de la cámara, ellos podían resaltar bastante detalladamente aquello a lo que estaban haciendo referencia en el discurso. Esto quedaba de manifiesto en el mismo momento de las visitas a terreno, pero era sólo en el análisis de los registros donde se podía apreciar el nivel de detalle que alcanzaban los ingenieros al enfocar el lente de la cámara y como esto quedaba estrechamente coordinado con lo expresado en el discurso.

*Un ingeniero resaltando a través de enfoque de la cámara aspectos de los lugares*



### **Actividad y *Lugar-Presente***

Para constituir la actividad común, los ingenieros estaban continuamente aprehendiendo y señalando una manera de entender el *lugar-presente*. Para esto se presentaban en el puesto de trabajo de los participantes de la actividad y aprehendían una manera de ver el lugar desde ahí. Luego se representaban una forma común de ver el lugar de trabajo, una que permitiera relacionar las perspectivas sobre el lugar de unos con la perspectiva de otros. Entonces, comunicaban a los operarios una manera común de representar el lugar de trabajo. Como esto debía resultar inteligible a cada trabajador, se presentaban en el puesto de trabajo de cada miembro del equipo y presentaban una manera de entender el lugar común desde esa perspectiva.

En la constitución de la actividad común, los ingenieros también aprehendían y señalaban una manera de entender el trabajo de cada uno, y el funcionamiento de herramientas y maquinarias, en el *lugar-presente*. Para esto se presentaban en el lugar de trabajo y aprehendían una forma de entender la acción de cada operario y el funcionamiento de cada maquinaria que en el lugar se encontraban. Luego se representaban a los operarios de manera de asociar el trabajo de unos con el trabajo de otros. Igualmente, relacionaban el trabajo de los trabajadores con el funcionamiento de las maquinarias. También, relacionaban el funcionamiento de las maquinarias entre sí. Entonces, comunicaban a los operarios una manera común de representar su trabajo y el funcionamiento de las maquinarias. Como esto debía resultar inteligible a cada cual, les presentaban una manera de entender su trabajo y la operación de las maquinarias desde su puesto de trabajo. Al respecto, comúnmente los ingenieros se encargaban de implementar herramientas que permitiesen a los trabajadores relacionarse entre sí y con las maquinarias. Estas herramientas les permitían a los trabajadores una manera de comunicarse entre ellos y de controlar el funcionamiento de las maquinarias.

### **Actividad y *Lugar-No-Presente***

Los ingenieros también constituían explicaciones plausibles sobre los antecedentes y las consecuencias de la actividad que tomaba cuerpo en el *lugar-presente*. Para esto se presentaban o se representaban los *lugares-no presentes* donde se originaban las explicaciones que dotaban de un significado particular a la manera de llevar adelante el trabajo y a la manera de concebir el lugar de trabajo. Con este motivo, se desplazaban a los lugares donde se desarrollaban las actividades de otros equipos, lugares de los cuales no se podía ganar experiencia desde los puestos de trabajo del equipo propio. Igualmente, recogían antecedentes sobre el desempeño de actividades pasadas, en el lugar del equipo propio o en el de otros equipos. De esta forma, se representaban las implicancias de estos lugares para con la operación de la actividad propia. Entonces, comunicaban a los operarios una manera de representarse los antecedentes y las consecuencias de la actividad común. Como esto debía resultar inteligible para cada operario, los ingenieros concebían una manera de hacer presente esta información en cada puesto de trabajo. En este sentido, generalmente implementaban algún tipo de herramienta que permitiera tener a la vista una representación de antecedentes y consecuencias de la actividad en curso.

Cuando, no lograban hacerse una idea de los *lugares-no presentes*, ya sea porque no podían ir a los lugares o porque no podían recabar antecedentes, los ingenieros se comunicaban con otras compañías donde había actividades similares a las de su equipo, o a la que le interesaba investigar. Comúnmente, recurrían a la experiencia de otros que habían visitado lugares y actividades de interés, que tenían antecedentes de operaciones pasadas o que conocían otras compañías similares. En base a esta experiencia ajena, se representaban lo que podían ser los antecedentes y las consecuencias de la actividad propia. Cuando no podían recurrir a la experiencia de otros simplemente buscaban información en fuentes profesionales y, en base a la experiencia que tuviesen, se imaginaban lo que podían ser antecedentes y consecuencias posibles para el desarrollo de la actividad bajo su responsabilidad. Entonces, comunicaban a los operarios una manera de representarse los antecedentes y las consecuencias de la actividad común. Al hacerlo estaban indicando una forma de explicar el lugar de trabajo y, en él, el trabajo propio.

### **Conclusiones**

Cada actividad organizacional parece contemplar una forma de entender el entorno y de actuar en él. En este sentido, el entorno donde se desarrolla cada actividad, lejos de ser un simple sitio, se torna un lugar que resulta significativo para los que allí laboran. En este lugar, los operarios encuentran un orden que les permite concebir los alcances de su propia acción, de la acción de otros y del funcionamiento de maquinarias y herramientas. Este orden reposa en una manera de entender los componentes relevantes de cada lugar. Así, existe una manera compartida de concebir los actores que concurren en la actividad, sean ellos trabajadores o maquinarias. De igual modo, existe una manera de entender la participación de cada uno de ellos. El trabajo de los ingenieros, juega un papel fundamental al permitir que este lugar adquiera una significación que sea compartida entre los miembros de la actividad. En este lugar común es posible hacerse una idea de la participación de los otros trabajadores y de las maquinarias. En él, también se torna posible tener una idea de lo que se espera de la acción propia.

Dirigir una actividad, donde concurren el trabajo de varias personas y el funcionamiento de muchas maquinarias, tiene bastante que ver con la posibilidad de coincidir en las expectativas que cada participante tiene al actuar. A su vez, esta posibilidad se relaciona fuertemente con la necesidad de compartir explicaciones sobre los antecedentes y las consecuencias de la actividad común y de la acción propia. En este sentido, las explicaciones respecto a la actividad deben traducirse en una manera plausible de concebir la acción y el lugar de la acción. Asimismo, estas explicaciones deben resultar inteligibles a los trabajadores en sus respectivos puestos de trabajo. En este sentido, la labor de los ingenieros resulta fundamental a la hora de establecer un marco explicativo sobre la actividad, y de hacerlo de una manera que sea significativa para el trabajo especializado.

A diferencia de los otros trabajadores del equipo, los ingenieros pueden desarrollar una comprensión sobre la actividad que no está sujeta a un lugar específico dentro de la organización, ellos pueden estar ausentes de los lugares de las operaciones productivas. En este sentido, en presencia y en ausencia, ellos pueden hacerse una idea de los antecedentes de la actividad que llevan adelante los miembros de su equipo. Igualmente, pueden hacerse una idea respecto de las consecuencias de la misma. Esto les permite ubicar el trabajo de cada operario y cada maquinaria dentro de un orden. En base a esto, los ingenieros pueden ir constituyendo un lugar de trabajo para cada operario. En este lugar el orden que subyace en la constitución de la actividad se traduce en explicaciones que resultan inteligibles para cada el puesto de cada trabajador. De esta forma, los ingenieros transforman el lugar desde donde actúan los trabajadores en un lugar al interior de una actividad, un lugar de trabajo desde donde se concibe la actividad y desde donde se participa en ella.

## **Referencias**

- Barnard, Ch. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod.
- Goodwin, Ch. (2003). *Pointing as situated practice*. En S. Kita (Ed.) *Pointing: where language, culture and cognition meet*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Isla, P. (2006). *Situer, présenter et représenter dans la pratique de diriger des activités organisationnelles*. Tesis de doctorado (inérita). Paris: Ecole polytechnique.
- Kotter, J. (1999). *What leaders really do*. Cambridge, MA: Harvard Business Review Books.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Raw.
- Varela F. (1990). *Conocer*. Barcelona: Gedisa.
- Varela, F. (2000). *El fenómeno de la vida*. Santiago: Dolmen.