

378.005

53341

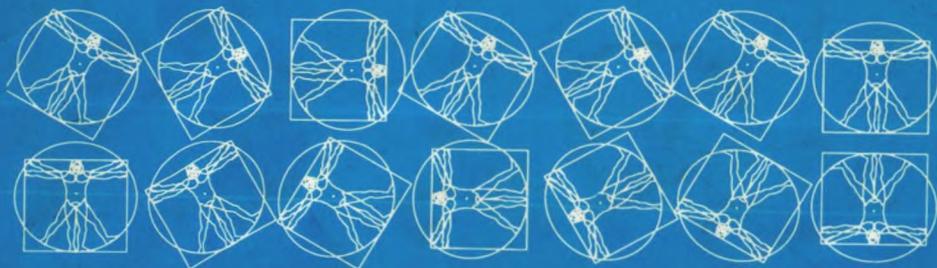
BIBLIOTECA DEL URUGUAY

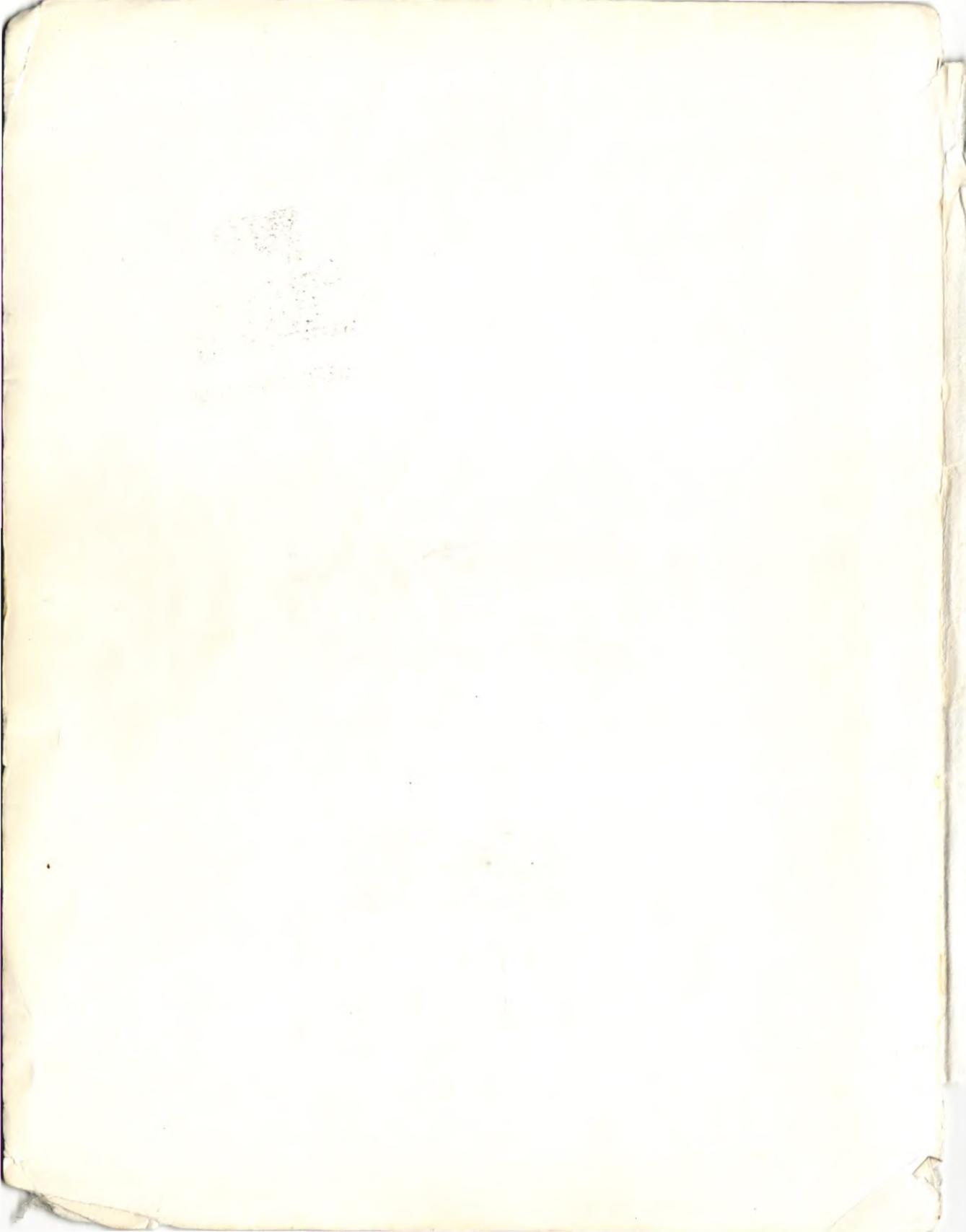
PRI 10/1998

PRISMA

Cultura y cambio en
las organizaciones
contemporáneas

10
1998





378.005

PR 10/1998


**Universidad
Católica**
DAMASO A. LARRAÑAGA • URUGUAY
BIBLIOTECA

PRISMA

Nº 10 – Setiembre de 1998



**Universidad
Católica**

DAMASO A. LARRAÑAGA • URUGUAY

53341

PRISMA

Director: José Arocena

Secretaria de Redacción: María Cristina Dutto

Consejo Editor: César Aguiar

Luciano Álvarez

Carlos de Cores

Susana Monreal

Antonio Ocaña

Producción gráfica: SUI

Universidad Católica del Uruguay

Dámaso Antonio Larrañaga

Av. 8 de Octubre 2738

11600 Montevideo, Uruguay

Teléfono: 487 27 17 – Fax: 487 03 23

Correo electrónico: prisma@ucu.edu.uy

Impreso en Uruguay

Impresora Parabienes
Orinoco 4682, Montevideo

Depósito legal 309.215-98

ISSN 0797-8057

INDICE

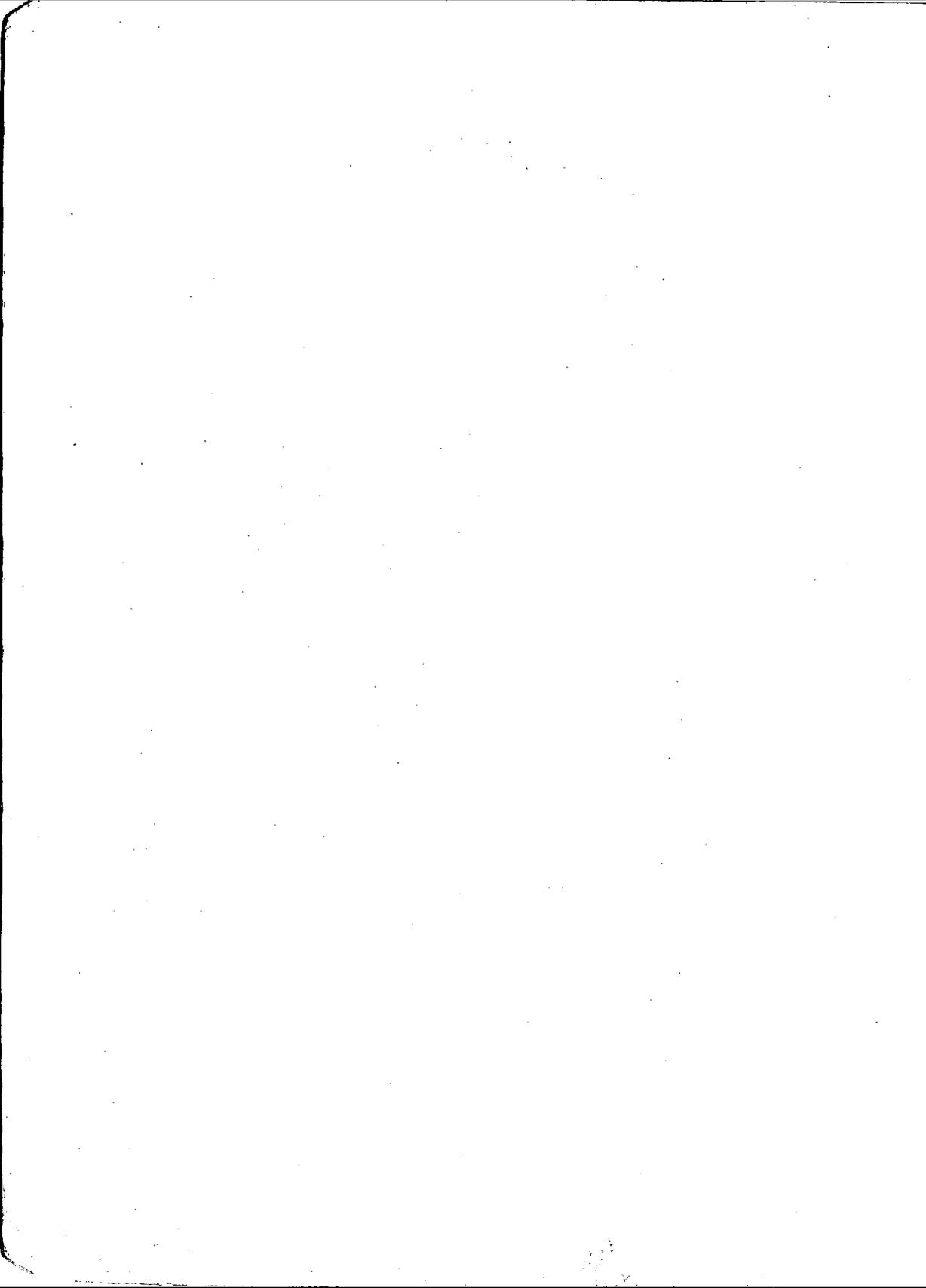
Tema central:

Cultura y cambio en las organizaciones contemporáneas

Presentación	5
o De identidades y de organizaciones, <i>por Antonio Pérez García</i>	6
o Cambio organizacional, <i>por José Arocena</i>	42
X Cultura, cambio y aprendizaje en las organizaciones, <i>por Fernando Sorondo</i>	52
El enfoque sociotécnico y los equipos semiautónomos de producción, <i>por César F. Baráibar</i>	68
Comunicación para la dinámica organizacional, <i>por Mariluz Restrepo</i>	80
Comunicación organizacional durante una crisis, <i>por Robert Michael Medina</i>	88
Algunas claves para el análisis de procesos de negociación, <i>por Carlos Luján</i>	112
Historia de la creación del Arzobispado de Montevideo y de los Obispos de Salto y Melo, <i>por Pedro Gaudiano</i>	128
VIDA ACADEMICA Programas sociales y fortalecimiento de la sociedad civil	162

Temas centrales de *Prisma*:

N° 1, Sistema de enseñanza superior y desarrollo; N° 2, Ética y comunicación social; N° 3, Políticas sociales; N° 4, Globalización, descentralización y territorio; N° 5, El empleo en la sociedad contemporánea; N° 6, En torno a la democracia; N° 7, La empresa uruguaya frente a los desafíos contemporáneos; N° 8, Gestión cultural; N° 9, Las representaciones simbólicas de la integración.



Presentación

Cultura y cambio en las organizaciones contemporáneas es el tema central de este décimo número de *Prisma*. Abre el *dossier* un artículo de **Antonio Pérez García** que presenta una reflexión sobre las identidades colectivas y sus posibilidades de aplicación al análisis de las organizaciones. **José Arocena** aborda la cuestión del cambio organizacional, sus relaciones con la identidad y los caminos para analizarlo y procesarlo. **Fernando Sorondo** describe las perspectivas con que se ha estudiado la gestión de las organizaciones y plantea la necesidad del aprendizaje como estrategia de autotransformación para responder a un entorno que se modifica permanentemente. **César Baráibar** propone el enfoque sociotécnico para aproximarse a la problemática de la empresa, donde los equipos semiautónomos de producción surgen como una nueva modalidad de organización laboral. Por su parte, la académica colombiana **Mariluz Restrepo** estudia el sistema organizacional desde la perspectiva de las ciencias de la comunicación. **Robert M. Medina**, a partir de un estudio de caso, analiza la exitosa comunicación corporativa de una empresa durante una situación de crisis. **Carlos Luján** discute los procesos de conformación de actores políticos y sus relaciones con otros actores, utilizando como marco la teoría de la negociación, la teoría de juegos y la teoría de la cooperación.

Fuera del tema central, **Pedro Gaudiano** relata el proceso de creación de la Provincia Eclesiástica del Uruguay, culminado en 1897, en el que se destaca de modo principalísimo la figura del primer arzobispo de Montevideo, Monseñor Mariano Soler.

En la sección **Vida académica**, finalmente, se da cuenta de la jornada académica «Programas sociales y fortalecimiento de la sociedad civil», que la Universidad Católica del Uruguay, junto con ACDE y el CLAEH, llevó a cabo en el pasado mes de mayo.

De identidades y de organizaciones

por Antonio Pérez García

De qué se trata

Este artículo trata, principalmente, de lo que designaremos, ya se verá en qué sentido, *identidades colectivas*. Anticipa, abreviándolo, un trabajo mucho más extenso, todavía en elaboración. Envasarlo en la dimensión de un artículo se ha parecido mucho a una dificultad respiratoria aguda. Espero haber logrado que el lector no se vea forzado a compartir la experiencia.

De identidades se trata, pero sólo en la medida en que hablamos de ellas a propósito de *organizaciones*. Ambos términos, por lo tanto, han de ser tratados en los pasos iniciales del trabajo, para compartir con el lector mi punto de vista acerca de ellos.

Declaro solemnemente que no estoy presentado en sociedad la teoría de las identidades colectivas, ni siquiera la de la identidad de las organizaciones. Nos encontramos en el dominio de la complejidad, allí donde ninguna teoría es teoría de todo. Mi intento es bastante más modesto: se trata de poner en común una la acumulación reflexiva nacida de una larga experiencia de trabajo.

Mi interés nace, en primer lugar, de mi condición de participante en organizaciones (todos lo somos, pero me ha tocado desempeñar en ellas roles de gestión y de consultoría, y ésta es una manera de participar que llama a reflexión). En esa condición, los múltiples discursos que en las organizaciones circulan acerca de

El autor.

*Profesor titular de
Psicología Social en las
Facultades de Ciencias
Sociales de la
Universidad de la
República y de la
Universidad Católica.
apgarcia@adinet.com.uy*

algo llamado identidad han sido motivo (no menor) de intriga, y han desencadenado gran cantidad de preguntas y pocas respuestas (si es que alguna hay). Desde ese lugar sustancialmente práctico, mi relación con las teorías disponibles ha sido la de quien (se) interroga acerca de qué pueden aportar los teóricos al quehacer cotidiano del práctico. Lo que va quedando es algo así como un residuo cognitivo, desmadejado y variopinto, que mal podría ser llamado teoría. Ha intervenido, sin embargo, otra actividad paralela —la docencia— que impone sus propias condiciones. De ella proviene la demanda de hacer comunicable lo que podría haber quedado en el nivel de un *know-how* personal. Durante años se ha ido construyendo, en diálogo con mis estudiantes de Psicología Social, un cierto modo de hablar de estos temas. Recientemente, este espacio académico se ha reforzado con la participación en el seminario animado por José Arocena en la Universidad Católica. Para bien o para mal, a esos diálogos debo en forma prominente la decisión de poner en común este primer anticipo a cuenta. No me exculpo con ello del resultado, que sólo a mí competé.

Lo que el lector ha de encontrar, en suma, no es otra cosa que la exposición primaria del estado de avance de una investigación inacabada. Lleva, para bien y para mal, la huella de su destinación a una práctica concreta, y ojalá pueda ser leída como invitación a discutir (ahora sí, tan académicamente como sea necesario) una manera, en cierta medida original, de construir conocimiento sobre dos temas (organizaciones, identidades) a los cuales nuestra circunstancia histórica atribuye importancia, y cuya intersección parece contribuir a iluminarlos recíprocamente.

1. Identidades: primeros pasos

En el comienzo debe estar, seguramente (pero es una conjetura; no un recuerdo), la preocupación por la identidad propia. En nuestra cultura,¹ por lo menos, cada persona se interroga alguna vez acerca de la continuidad de su experiencia, de la permanencia de sí mismo a lo largo de todos los avatares de la propia vida. Y suele ser una pregunta apremiante, generatriz de angustia, como suele suceder con las que, aparentemente nacidas en la intimidad del individuo, merecen la duda de tener un origen intersubjetivo, fuertemente vinculado con los dispositivos de control social.

¹ Acerca de si la cuestión de la identidad personal es del orden de la naturaleza humana o un artefacto propio de algunas culturas, véase el interesante señalamiento de Deschamps (1991).

De esa vivencia retengo la huella del encuentro con la dimensión irreductiblemente relacional de lo que llamamos identidad. Si por un lado el término designa qué o quién soy, es porque traza simultáneamente un límite que deja fuera lo otro, lo no idéntico a mí. Identidad y alteridad se definen recíprocamente, a-propriación y en-ajenación respecto a una imaginaria totalidad indivisa que queda atrás. Estructura especular que reaparece en otra reciprocidad constitutiva del fantasma identidad: la percepción simultánea de cambio y permanencia en la experiencia de sí.

Puede decirse que esta trama habita casi enteramente en el orden de lo imaginario, y que su dignidad existencial no le da títulos para ingresar a la ciencia. Pero no puedo dejar de sospechar que es alguna especie de oscura búsqueda de sentido lo que nos mueve a tomarnos el trabajo de teorizar. También, que el poder alucinógeno de lo imaginario, tan temido por el estilo objetivista de hacer ciencia, no se conjura mejor mirando para otro lado. Por tales motivos, que a lo largo de este trabajo podrán tal vez dar razón de su validez, relatar someramente el camino recorrido por el autor en su lucha con el tema puede servir al lector para poner en perspectiva lo que lee.

Para mí el encuentro intelectual con la identidad llegó desde lo real, de la mano de la interrogación acerca del *ser nacional*, lugar común de tantos discursos desde fines de los años cincuenta uruguayos.

Reducido a la forma más esquemática posible,² el problema parecía ser el de definir cómo eran (¿éramos?) los orientales, a fin de distinguirlos de los corrompidos por tendencias foráneas (y de adoptar las condignas acciones de higiene social).

Tratando de salir del juego simplificador de la lucha ideológica, me sedujo la posibilidad de que pudiera existir algún tipo de correlación entre la constitución de la sociedad y la de sus integrantes, manifestada en rasgos que pudieran ser predicados tanto de una como de los otros: el agrande porteño frente a la depresión oriental, para tomar una de las trivialidades en que (todavía) incurrimos contra toda razonable duda. Las teorías que primero vinieron a ofrecerse proponían nociones tales como carácter nacional, personalidad modal, personalidad básica (Dufrenne 1959; Inkeless y Levinson. 1954; Kardiner 1945 y 1955; Potter 1965; Riesman 1964 y 1965).

² Vale señalar que la esquematicidad implica graves riesgos cognitivos, pero es supremamente eficaz en la hora de la acción (hasta cuando, eficazmente, lleva de cabeza a errores irreparables). Lo que puede ser grosera imprecisión teórica suele ser apreciado, sobre todo en política, como sentido práctico, y así se presentaba en aquellos tiempos.

En todas ellas, bajo distintas presentaciones, estaba presente la idea de que quienes son socializados en el contexto de una determinada cultura se asemejan más entre sí que con los participantes de otras culturas: nuevamente aparecía la imagen de una partición entre lo semejante y lo diverso, enlazando ahora el nivel social de la conducta humana con el psíquico. Allí se alojaba el fantasma de una identidad nacional. Por esos años decidí dedicarme a la psicología social.³

Durante los tormentosos sesenta me acerqué progresivamente a dos fuentes clásicas que subyacían a mis primeras lecturas: el psicoanálisis y el interaccionismo simbólico, tal como habían sido engendrados por Sigmund Freud y por George H. Mead.⁴ En ambos insistía la noción de que la construcción de la persona y la producción continua de la sociedad son, tal vez, un solo y el mismo proceso, dentro del cual es lícita la distinción analítica entre dos niveles de estructuración, pero no es fácticamente practicable una separación.

Pero no lo hubiera dicho de esa manera en aquellos tiempos. Tanto el psicoanálisis como el interaccionismo simbólico se las habían arreglado para hacerse aceptar por las universidades, clausurando las aperturas más desafiantes de sus fundadores. Aunque no llegaba a verlo con claridad en esa época, el paradigma que se resistía a caer era tributario de un supuesto fundamental, que me costó identificar y poner en tela de juicio. La relación entre lo social y lo individual era imaginada como una variante de la vieja historia del huevo y la gallina: las instituciones modelan a las personas, que al actuar modelan a la sociedad, que... y así sucesivamente, *ad nauseam*.⁵ Cualquier intento de análisis estructural, con su estilo de imagen congelada de un instante del proceso, se queda con el huevo o con la gallina, con el individuo o con la sociedad, y se ve obligado a buscar después las relaciones y a desesperar por las prioridades.⁵

No llegué a saber demasiado sobre la identidad nacional por aquellos tiempos, pero por lo menos gané una duda, que resultaría fecunda más adelante. Se nos

³ A pesar de la clara advertencia de Dufrenne en el título de su libro: *La personalidad de base, un concepto sociológico*. Después de todo, mi psicología social nunca ha dejado de ser descaradamente sociológica.

⁴ Especialmente me atrajo el sutil análisis freudiano de los procesos tempranos de identificación (Freud 1976), no menos que las lecciones de Mead sobre la persona y su construcción interaccional (Mead s/f, parte III). Debo el encuentro con Mead a un maestro poco reconocido: Spencer Díaz.

⁵ Faltaba mucho para imaginar un huevo que fuera una gallina, ambos en acto: precisamente en acto (acontecimiento) analizable, mediante el discurso acerca de él, en una dimensión social y una personal. Pero no divisible, fácticamente, en sociedad por un lado y persona por otro.

decía con insistencia que era bueno todo lo autóctono, por oposición a lo foráneo. Pero por más que me empeñara, no había modo de encontrarme con lo autóctono (nacido aquí y sin influencia extraña), en esta bendita tierra de los orientales. ¿Podíamos tomar esta imposible exigencia por fundamento de nuestros valores? Cabía dudarlo.

Después llegó la diáspora, y con ella la oportunidad de encontrar otros textos, otras voces, otras experiencias. Mi indagación sobre las identidades se escindió en dos líneas de difícil coexistencia, por más que me llevó tiempo advertirlo. Una de ellas (derivada de la teoría de sistemas autoorganizados) se me aparecía cuando el tema eran las organizaciones, y habrá tiempo discutirla en ese contexto. La otra vino de descubrir (con el retardo habitual en este *finis terræ*) el desmadre de la psicología social europea en los tormentosos sesenta. Desde allí volvía la identidad, con renovados bríos. Dos libros, encontrados con diferencia de semanas, marcaron un cambio de rumbo (Doise, Deschamps y Mugny 1980, Tajfel 1984). Con la nueva escuela europea, la identidad salía de su posición marginal y se instalaba en el corazón de la psicología social. Con garantías: tanto en Ginebra como en Bristol se cultivaba un enfoque experimental, y no se podía interponer la objeción cientificista que recaía sobre el padre del psicoanálisis o, con menor dureza, sobre el profesor de filosofía de Chicago.

Identidad personal e identidad social se apareaban en el enfoque cognitivista, y pasaban a ocupar un lugar de privilegio en la investigación y en la teoría de esta nueva psicología social.

Tajfel introducía una definición de la identidad *social* que ha llegado rápidamente a ser clásica:

aquella parte del autoconcepto de un individuo que deriva del conocimiento de su pertenencia a un grupo (o grupos) social junto con el significado valorativo y emocional asociado a dicha pertenencia (1984, p. 292).

Y precisa unas líneas más abajo:

La «identidad social» tal como se define aquí debe considerarse, por tanto, como un término taquigráfico usado para describir 1) aspectos limitados del concepto de sí mismo que son 2) relevantes para ciertos aspectos limitados de la vida social.

Este concepto acotado con tan cuidadoso oficio de investigador no pierde por ello riqueza. Limpiamente, define el lugar donde ha de buscarse *dentro del nivel psíquico* la articulación entre las determinaciones individuales y sociales de la conducta personal, y donde anclan, a su vez, las redes estructuradas de acción

que llamamos grupos sociales. Intentando una síntesis apretadísima, los ginebrinos resumen en una frase el corazón de este enfoque:

El individuo trataría de conservar o de alcanzar una imagen positiva de sí mismo y, mediante la competición social entre grupos que tiende a valorar el grupo de pertenencia con respecto a otros grupos, el individuo tendrá acceso a esta autovaloración positiva (Doise, Deschamps y Mugny 1980, p. 72).

Y lo sostiene con un caudal de investigación empírica y un vigor de elaboración teórica que siguen vivos y fecundos, quince años después de la muerte del gran animador de la nueva psicología social europea.

A esta altura, alguno de los bloqueos que había encontrado parecían despejarse. Me había encontrado con una herramienta teórica que parecía utilizable para comprender alguna de las cuestiones que me habían preocupado largamente, desde la identidad nacional a la problemática de las identidades en las organizaciones. Particularmente, la mediación de la identidad social entre las motivaciones personales y los conflictos intergrupales se abría a una nueva perspectiva. Con módica euforia comencé a explorar (no en clave experimental, puesto que de la comprensión de un proceso histórico en pleno desarrollo se trataba) algunas derivaciones, dentro del sistema de partidos uruguayo, de la Ley de Caducidad. Una ponencia sobre el tema llegó a ser presentada (Pérez García 1989). Hago gracia al lector de resumirla, dado que poco aportaría en este contexto. Pero, en cambio, me parece interesante transcribir un pasaje crítico de uno de mis comentaristas:

En la ponencia se hace usualmente referencia al término identidad como identidad de actores colectivos. Sin embargo, la nota donde se remite a la definición de identidad, se lo hace a una definición de Tajfel [sic] que define una identidad en términos individuales (Castagnola 1989, p. 72).

No sé, todavía, si Castagnola tenía razón. Por lo que me han aportado sucesivas relecturas de su comentario íntegro, creo que no había entendido correctamente el nivel en que se situaba el aporte de Tajfel. Se le escapaba, creo, la importancia que podía tener, para una revisión radical del modo de plantear el problema, introducir la dimensión social, conflicto incluido, en el interior del mundo psíquico, merced a la intelección de las identidades como representaciones *sociales*. Ni al estallido del psicologismo individualista que suponía la multiplicación de las identidades de alguna manera coexistentes en un mismo sujeto individual. Pero lo interesante es que yo tampoco lo había visto: por lo menos, mi lectura de

ese momento no era la que haría ahora, y lo que he avanzado lo debo, en buena medida, a las cavilaciones puestas en marcha por el comentario de Castagnola.⁶ Creo que la noción de identidad social servía para ser aplicada a la comprensión de los procesos que analizaba mi ponencia, aunque no era *suficiente* para dar cuenta exhaustiva de ellos, lo cual no me aflige en lo más mínimo. Pero yo mismo no percibía con claridad la utilidad de distinguir entre identidad social (cuyo *locus* bien vio Castagnola que es psíquico, o como el prefiere decir, *individual*) y la identidad de los actores colectivos.

Para dar el paso que falta, convendrá atender primero a una clase de estos actores; la que aquí nos interesa: las organizaciones.

2. Organizaciones

Cuando decimos *organizaciones* estamos casi siempre seguros de ser entendidos. El término ha llegado a evocar, para la mayoría de los hablantes en las sociedades modernas, la imagen que ejemplifican las empresas, esas coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian onerosamente, entre sí y con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada.

Sin embargo, el acuerdo se vuelve borroso en los bordes de la imagen. Nos sentimos dispuestos a incluir en el conjunto a emprendimientos sin fines de lucro, por ejemplo, aunque al hacerlo introducimos dudas acerca del carácter oneroso de los intercambios en que participa este género de organización. Asociamos por lo general a la imagen básica la cualidad de complejidad, y tal vez la de tamaño, pero ¿qué complejo y cuán grande ha de ser el establecimiento para ser tenido por *organización*? Incluimos de buen grado a unidades bien delimitadas que forman parte del aparato estatal, pero ¿el Estado mismo es o no una organización? En el otro extremo: una asociación de muy pocas personas (digamos tres, por decir algo), extremadamente *organizadas* para el logro de ciertos objetivos, lícitos o no, ¿merece ingresar a la categoría?

Para peor, al introducir el último ejemplo nos metimos en otra zona cenagosa: las *organizaciones*, dice Pero Grullo, están *organizadas*, tienen *organización*. ¿Cualquier entidad social *organizada* será una *organización*? Todo esto comienza a parecer un juego de palabras, cuyo correlato empírico, si lo hay, no es tan fácil de asir.

⁶ Lo cual puede ser un ejemplo nada despreciable de las imbricaciones y cesuras entre conocimiento personal, dialogal y colectivo, que como se verá más adelante no deja de ser relevante para nuestro tema.

Puesto que aquí parece estar lo más difícil, comencemos por la última de las zonas grises. Para intentar hacerlo con orden (para *organizarnos*) intentemos especificar el significado que aquí tendrá el término *organización*, en tanto cualidad que se atribuye a ciertas entidades, sociales o no.

2.1 Organización antes de las organizaciones

La organización, en efecto, precede a las organizaciones sociales, y existe fuera de ellas, diseminada por todo lo que consideramos nuestro universo. La física moderna ha hecho estallar la idea cómoda de una totalidad compuesta de elementos simples (átomos, individuos). Los «elementos» han dejado ver su complejidad interna, su íntima multiplicidad, su calidad, en fin, de *sistemas*. Sistemas compuestos por sistemas y componentes de sistemas: tal es la imagen que cimienta el paradigma de complejidad emergente en el pensamiento actual:

El sistema ha tomado el lugar del objeto simple y sustancial, y es rebelde a la reducción a sus elementos; el encadenamiento de sistemas rompe la idea de objeto cerrado y autosuficiente. Se ha tratado siempre a los sistemas como objetos; en adelante se trata de concebir a los objetos como sistemas⁷ (Morin 1986, p. 122).

Ahora bien: como señala Morin, hasta

la teoría general de los sistemas jamás ha intentado la teoría general del sistema, ha omitido profundizar su propio fundamento, reflexionar el concepto de sistema (p. 123).

Intentando avanzar más allá de esta carencia, Morin introduce ahora el término que nos interesa, y propone

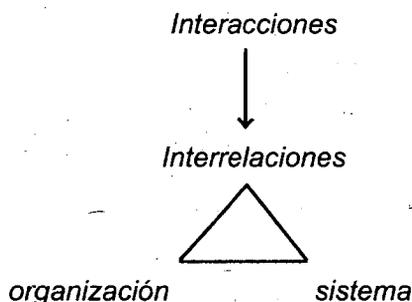
concebir el sistema como unidad organizada de interrelaciones entre elementos, acciones o individuos⁸ (p. 124).

⁷ Destacados en el original.

⁸ Nuevamente, los destacados son del autor citado.

Pero, más allá de que podamos oscuramente intuirlo, ¿a qué remite esta calificación de *organizada* que se atribuye a la totalidad sistémica? Habiendo mencionado la presencia de la noción en el clima intelectual de nuestra época, Morin reconoce la paternidad de Henri Atlan⁹ sobre el modo de tratar el tema que él mismo desarrolla en términos que merecen una cita bastante extensa:

No hay un principio sistémico anterior y exterior a las interacciones entre elementos. Por el contrario, hay unas condiciones físicas de formación donde ciertos fenómenos de interacciones, que toman forma de interrelaciones, devienen organizacionales. Si hay un principio organizador, nace de los encuentros aleatorios, de la copulación del desorden y el orden, en y por la catástrofe, es decir, el cambio de forma. Y ésta es la maravilla morfogenética en la que el surgimiento de la interrelación, de la organización, del sistema son las tres caras de un mismo fenómeno:

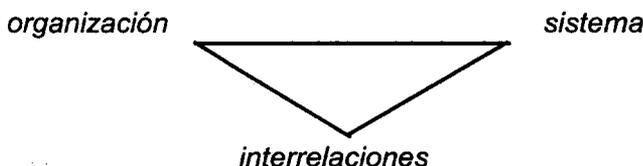


¿Qué es la organización? En una primera definición: la organización es la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. La organización une de forma interrelacional elementos o eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en los componentes de un todo. Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, asegura, pues, al sistema una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias.

⁹ Ya que Morin lo invoca, y sin espacio para hacerle debida justicia, no puedo menos que recomendar la lectura detenida del capítulo 2, titulado «Conocimiento científico y niveles de organización», en Atlan 1991, pp. 48-115

La organización, pues: transforma, produce, reúne, mantiene
(pp. 125-126).

A lo largo de esta aproximación, Morin ha entrelazado tres términos (sistema, organización, interrelación) que adoptan la configuración de un concepto trinitario, y el autor como tal lo dibuja (p. 126):



Morin destaca vigorosamente la conveniencia de forjar esta estrecha asociación entre los tres conceptos invocados:

Toda interrelación dotada de cierta estabilidad o regularidad toma carácter organizacional y produce un sistema. Hay pues, una regularidad circular entre estos tres términos: interrelación, organización, sistema.

Aunque inseparables, estos tres términos son relativamente distinguibles. La idea de interrelación remite a los tipos y formas de unión entre elementos o individuos, entre esos elementos/individuos y el Todo. La idea de sistema remite a la unidad compleja del todo interrelacionado, a sus caracteres y sus propiedades fenoménicas. La idea de organización remite a la disposición de las partes dentro, en y por un Todo (p. 127).

Es tentador pensar que aquí asoma una posibilidad de respuesta a la inquietud que nos puso en camino: eso que llamamos *organizaciones* en el campo de las ciencias sociales y en nuestra vida cotidiana vendrían a ser sistemas, tramas de interrelaciones sociales delimitadas y definidas por su organización (en el sentido moriniano). Pero, ¿habremos avanzado algo con esta digresión por un autor tan de moda como poco leído y difícilmente legible? ¿No nos venimos a encontrar con la simple y antigua afirmación de que las organizaciones son sistemas, uno más de los múltiples intentos de dar cuenta de este complicado fenómeno? Aunque no esté pensando sólo en nuestro caso, dejemos la palabra al propio Morin:

¿Interés primordial o banalidad primaria? No se ve lo que podría destacarse de «común» en una confrontación empírica entre molécula, sociedad, estrella. Pero no es éste el sentido en el que hay que esforzarse: es en nuestro modo de percibir, concebir y pensar de modo organizacional lo que nos rodea y que nosotros llamamos realidad (p. 127).

Hagamos, pues, el esfuerzo de avanzar en la exploración de nuestro tema específico, considerando alguna de sus peculiares características en el espíritu de esta invitación.¹⁰

2.2 Aproximaciones a un modelo

Admitamos, con Gareth Morgan (1991), que la imagen de las organizaciones como sistemas (y especialmente como sistemas «autopoieticos») es sólo una o una reducida familia de metáforas entre las muchas que nos permiten abordar, múltiplemente, la proteiforme manifestación de las organizaciones. De todos modos, esta metáfora merece ser examinada, hasta ver cuánto puede aportarnos.

Comencemos por alguna cuestión fundamental. ¿Cuál es el grado cero de existencia de una organización? Tajfel y sus secuaces nos dan, indirectamente, una pista, al plantearse la cuestión del «grupo mínimo», del umbral de grupalidad. Turner, por ejemplo, propone la siguiente definición «minimalista» del grupo social:

*Un grupo social puede ser definido como dos o más individuos que comparten una común identificación social de sí mismos o, lo que es aproximadamente la misma cosa, se perciben a sí mismos como miembros de la misma categoría social*¹¹ (Turner 1982, p. 15).

La identidad asoma. No discutamos la validez de la propuesta en lo que al grupo hace. Pero parecería que extenderla a las organizaciones no da demasiado jugo. No basta que haya una categoría social a cuya sombra ciertas modalidades de

¹⁰ Puesto que en lo que sigue Morin habrá cumplido su función de disparador y no serán seguidos específicamente sus propios desarrollos sobre el tema (por falta de espacio, no de mérito), remito al lector interesado a Morin 1983, especialmente el capítulo VI de la parte segunda, pp. 277-297.

¹¹ La traducción corre por cuenta del suscrito. Ver, para mayores detalles, Turner 1990.

relacionamiento, que suponen la invención de un *nosotros* como sujeto, se desarrollen. Ahí hay tal vez grupalidad, por lo menos en estado naciente. Pero no hay todavía una organización, ni nada que haga predecir su surgimiento. Pero, sin salir por ahora de la cuestión de los orígenes, ¿qué pasaría si los individuos capturados en esta unidad social emergente se pusieran de acuerdo para alguna actividad más o menos perdurable? Tal vez en esto pensaban algunos investigadores argentinos (¿una organización ellos mismos?) en una propuesta muy radical:

Una organización social surge a partir de un proceso conversacional. Los participantes aceptan las consecuencias del diálogo en el cual se crea una organización. Pero lo único que se hace en ese momento fundacional es conversar. Conversar de una manera particular, pero sólo conversar. Una vez iniciada la conversación: ¿dónde existe una familia, o dónde existen las Naciones Unidas?

La respuesta es realmente inesperada y se verifica en cualquier ejemplo que podamos dar de la creación de una organización: la organización existe en el lenguaje. [...]

Nuestra experiencia cotidiana en la construcción del mundo consiste en «ver» cosas en el espacio físico. [...]

Consecuentemente, tendemos a ubicar las cosas como si existieran en el espacio/tiempo de la física y, por lo tanto, las ciencias del hombre, especialmente la sociología, se preguntan cuáles son los hechos que constituyen su campo de estudio y si es que son irreductibles a la física.

Por eso es útil entender que las organizaciones sociales existen en el lenguaje ya que al hacerlo estamos definiendo el espacio substrato donde podemos distinguir los distintos «objetos» (individuos y organizaciones sociales) que interactúan en él.

Así como admitimos que el espectáculo del universo es un movimiento incesante de nacimiento, desarrollo y destrucción de formas; el espectáculo de nuestra vida social es similar, y esta sucesión de formas tiene lugar en el espacio o dominio del lenguaje (Bronstein, Gaillard y Piscitelli 1994, p. 381).

Sin perjuicio de las utilidades de esta propuesta, que nos ocuparán un poco más adelante, su inclusión en este punto tiene el sentido de llamar la atención sobre lo que está ausente del modelo, pero necesariamente debería estar contenido en él.

La idea que los autores se hacen de las organizaciones es verdaderamente generosa en su extensión:

Por organización social entendemos cualquier agregado compuesto por individuos (p. 380).

Quien mucho abarca, poco aprieta. Con esta definición, tomada literalmente, hasta un montón de granos de arroz es una organización social. Pero admitamos, con Luhmann (1996, p. 185), que

el concepto de individuo experimenta una transformación semántica. La tradición lo había empleado de forma literal: lo indivisible, indivisum = individuo, de aquí que hubiera muchas entidades que podían ser designadas como indivisibles. En el siglo XVIII, en cambio, el uso del concepto individuo se reserva a los seres humanos.

Y esto no ha cambiado desde entonces. Pero seguimos abarcando demasiado: si podemos aceptar que las organizaciones son, en algún sentido, «agregados», no es en modo alguno válida la recíproca.

Hay más. Acierta esta propuesta cuando señala la importancia de las conversaciones en la iniciación y en la subsistencia de las organizaciones: sin esta «trama conversacional» no hay organización social alguna.¹² Pero una organización que existe únicamente en el plano conversacional no existe como organización, o no existe todavía, o no llegará jamás a existir, salvo con la forma de existencia virtual que le confiere un proyecto. Hemos hablado toda la noche de la organización que queremos crear. No por ello la organización existe.

En el comienzo no hay un acto de magia, no hay *solamente* un verbo creador. No hablamos de organización hasta que ciertas operaciones visiblemente coordinadas se ponen en juego, a partir de ciertos recursos, generando determina-

¹² Tal vez la preferencia por *conversacional* en lugar de *comunicacional* sirva para establecer una diferencia marginal con la propuesta bien conocida de Niklas Luhmann acerca de la naturaleza comunicacional de los sistemas sociales (ver: Luhmann 1991, esp. caps. 4, y 1996, esp. Lecciones 11 y 12). En todo caso, su rendimiento teórico es negativo, aunque los autores proponen sugerencias metodológicas altamente interesantes, sobre las cuales se volverá.

dos resultados, así como un proceso discursivo que puede incluir propósitos, planes, órdenes, discusiones, pero que fundamentalmente se expresa como propio de un *nosotros* (o de lo que es designado, mediante un nombre propio, como sujeto de lo que se hace). Estas dimensiones deberían comparecer en cualquier modelo medianamente satisfactorio.¹³

Avancemos. Otros dos argentinos (Etkin y Schvarstein, 1989) nos ofrecen una alternativa más interesante, siempre dentro de un enfoque sistémico actualizado.¹⁴ Los autores operan en el espacio del paradigma de complejidad (Morin 1986), y procuran sacar partido de la teoría de los sistemas autoorganizados para comprender las organizaciones.

Al hacerlo, echan mano con insistencia a la noción de identidad, que en su trabajo es indiscutiblemente identidad de las organizaciones, y se sitúa por lo tanto en el nivel de lo colectivo, precisamente allí donde habíamos encontrado dificultades para avanzar.

Hemos seguido el enfoque de la autoorganización. Esta perspectiva explica el funcionamiento de las organizaciones sociales como una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y relaciones que ellas necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y distinta a las demás. Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir

¹³ Carlos Luján señaló, en una sesión del Seminario de la Universidad Católica, la ausencia de la cuestión del poder en esta propuesta. En comparación con la masiva evacuación de conceptos centrales, y sin detrimento para el interés de Luján en el tema, que la teoría ignore el poder es casi un detalle.

¹⁴ La muy somera exposición que sigue no hace justicia al texto, cuya lectura me parece indispensable hasta para una mejor comprensión de mis discrepancias (y mis deudas) con él. Ver también Schvarstein 1991, donde el modelo es retrabajado con la mirada puesta en su aplicación.

aun en condiciones ambientales diferentes de las de su creación (p. 43).

Una distinción fundamental recorre todo el trabajo: la que deslinda identidad de estructura:

El concepto de identidad, en este marco teórico, no es considerado como una variable organizacional sujeta a cambios internos; no es un recurso o factor productivo. Se trata de un metaconcepto ubicado en el nivel del sistema y cuyos rasgos especifican el dominio en el cual la organización existe como tal. Desde esta perspectiva, las organizaciones se cierran sobre sí mismas para preservar su identidad. Este proceso continuo de regeneración constituye la clausura organizacional. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y singularidad a la organización (producción en la fábrica, educación en las escuelas, curación en los hospitales). Pero ello no implica aislamiento, porque la organización funciona en un ambiente, y a esa interacción se refiere el concepto de estructura. [...]

La estructura se considera como la materialización en el aquí y ahora concreto de la identidad de la organización. La estructura pasa a ser, entonces, el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de invariancia. Por ejemplo, los principios de solidaridad en las cooperativas o de seguridad en los bancos no pueden ser vulnerados sin poner en riesgo la existencia de estas organizaciones.

A lo largo del texto se destaca que la historia de las interacciones de cada organización con su medio, su cambio estructural, se hace sin afectar su identidad. De tal manera, hemos utilizado el concepto de estructura en su doble carácter: a) de subordinación a los rasgos de identidad del sistema, que es la componente estática del concepto de estructura, y b) de acople con otros sistemas del entorno e interacción entre elementos componentes del conjunto, que es la componente dinámica del concepto (pp. 46-47).

La fuente a que remite esta conceptualización es la teoría de los sistemas autopoieticos, introducida inicialmente en el campo de la biología celular por los chilenos Humberto Maturana y Francisco Javier Varela,¹⁵ y que ha conocido una vertiginosa expansión hacia los más diversos campos disciplinarios.

Bien vale observar, sin embargo, que no se trata de una trasposición mecánica de nociones biológicas al campo social: ni los chilenos ni los argentinos del caso incurrirían en semejante ingenuidad. Hay, sí, un paradigma científico *en plena elaboración*, a cuya tarea Maturana y Varela han hecho aportes fundamentales pero no exclusivos. Etkin y Schvarstein trabajan desde ese paradigma, tan necesario y tan puramente auxiliar como una escalera que se puede descartar una vez que se ha conseguido subir por ella.¹⁶

Los autores delimitan el campo de las organizaciones por oposición a grupos e instituciones, y las describen como

trama de relaciones entre individuos articulados por una multiplicidad de propósitos (p. 157),

lo cual les permite incluir en su campo de análisis

la presencia de relaciones complementarias, concurrentes y antagonicas entre conceptos polares, denominadas relaciones dialógicas. Hay, por ejemplo, simultaneidad y coexistencia entre el orden y el desorden en las organizaciones, esto es, una mutua determinación entre el orden desestructurante y el orden reestructurante. Ambas nociones son complementariamente descriptivas, ya que no puede explicarse una de ellas sin recurrir a la otra (p. 157).

¹⁵ Para una aproximación a este encuadre, ver en primer lugar la parte primera del libro que viene siendo comentado, donde los autores dan cuenta acabada de las nociones fundamentales «importadas» del contexto mencionado. Para mayor información: Maturana y Varela (1982,1993); Maturana (1996, 1997); Luhmann (1991, 1996 a, 1996 b); Fried Schnitman (1994); Watzlavick y otros (1988).

¹⁶ «*Er muss sozusagen die Leiter wegwerfen, nachdem er auf ihr hinaufgestiegen ist*», escribió Ludwig Wittgenstein al final de su *Tractatus Logico-Philosophicus*, no después de 1918, sin saber que Umberto Eco, en 1980, pondría esas palabras (ligera-mente desfiguradas) en labios de un sagaz fraile (¿o detective? ¿o científico?) del siglo XIV, casi al final de *Il nome della rosa*. Anotación no puramente literaria: desde el observador del tiempo cumplido, no hay «anacronismo», porque el pasado es observado con la misma simultaneidad de las dimensiones espaciales: ya veremos como se juegan estos juegos a propósito de la identidad.

Este concepto hace lugar en el modelo a todo lo que suelen ignorar los organigramas y los manuales de normas y procedimientos, es decir, las contradicciones, las inestabilidades, los conflictos, lo imprevisto, que forman parte de la vida normal de las organizaciones tales como las experimentamos, pero han tenido poco éxito en buena parte de las teorías acerca de ellas.¹⁷

Un instrumento analítico de mucho interés es la distinción entre dominios de la organización: el de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes.

Definen el primero de ellos observando que

las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas y el reconocimiento de las variables operantes del contexto (pp. 169–170).

En relación con este dominio, los autores recuperan la psicología social¹⁸ como caja de herramientas apropiada, introduciendo con ello una dimensión operativa interesante y que no se deduce necesariamente del modelo básico.

En cuanto al segundo dominio:

Los integrantes de las organizaciones proponen para ellas metas y políticas que orientan su acción. Sin ellas, quedarían carentes de toda cohesión y se desintegrarían.¹⁹ Este conjunto de intenciones, que se caracteriza por su complejidad e interaccionalidad, constituye el dominio de los propósitos. [...]

Los paradigmas subyacentes en este dominio están en general dirigidos hacia la satisfacción de uno de los extremos de las polaridades descritas para las relaciones dialógicas: los propósitos manifiestos estarán orientados al logro del orden, de la permanencia, de la estabilidad. Siendo el común denominador de la

¹⁷ Tal vez, porque las teorías también pueden ser expresiones de deseo.

¹⁸ En versión porteña (y por extensión rioplatense, alguna vez debe ser nuestro turno): la de Enrique Pichon-Rivière.

¹⁹ Curioso lapsus: se debería haber escrito en singular («quedaría carente de toda cohesión y se desintegraría»), puesto que se habla de *la* organización y no de *los* integrantes. ¿O se supone que también estos (todos y cada uno) sufrirían semejantes efectos? La pregunta puede ser impertinente, pero la respuesta no sería trivial: está en juego el tema del acoplamiento estructural entre sistemas psíquicos y sistemas organizativos, sobre el cual será necesario volver.

búsqueda de racionalidad, se define a esta última como lógica imperante en el dominio.

Sobre estos paradigmas se construyen las técnicas con las que aquí se opera, entre las cuales podemos citar las siguientes: administración por objetivos, investigación operativa, análisis de sistemas, técnicas de decisión, análisis de costo-beneficio, planeamiento estratégico, valoración de puestos de trabajo. Queda claro que su nivel epistemológico es el de técnicas utilizadas en el dominio de los propósitos, y no el de modelos para la comprensión del funcionamiento de la organización global, tal como ha pretendido utilizarlas el enfoque de la administración tradicional en algunos casos (por ejemplo, con la administración por objetivos) (pp. 171-172).

Finalmente:

En las organizaciones en estudio intervienen recursos de diferentes clases y con funciones también variadas. El conjunto de ellos constituye el dominio de las capacidades existentes. Se denomina así, y no simplemente dominio de los recursos, para enfatizar que se incluyen no sólo medios materiales, como ser maquinarias, edificios o recursos financieros, sino también los sistemas, las normas, los archivos, las técnicas, los modelos, las declaraciones de principios (p. 172).

Sobre estas bases, Etkin y Schvarstein construyen no solamente un modelo analítico de las organizaciones, sino también los fundamentos para comprender la posición de quienes, de un modo u otro, procuran intervenir en ellas. Lo hace recurriendo a un enfoque sistémico, como nos habíamos propuesto lograr, y sin excluir la utilización de recursos ajenos a ese contexto en origen, pero cuidadosamente reinstalados en él. No estoy proponiendo adoptar su modelo y abandonar por completo la no pequeña biblioteca que se sigue acumulando en la materia. Pero sí creo que nos provee de una buena escalera para ascender un poco más en esta exploración sobre identidades y organizaciones.

3. Identidades/organizaciones

Resumamos: nos habíamos puesto en camino hacia la comprensión de la identidad de las organizaciones, si es que tal cosa existe, en el contexto de una investigación más amplia, que desborda los límites de este artículo, sobre lo que llamamos provisionalmente *identidades colectivas*. Exploramos al principio un aporte de la psicología social europea reciente, que nos puso en las manos la esperanzadora distinción entre identidad personal e identidad social. Una oportuna objeción nos recordó que seguíamos sin acceder al plano que nos proponíamos alcanzar. Nos ocupamos entonces en el análisis de algunos modelos de las organizaciones, para dar con uno que incluye la noción de identidad, y en el nivel donde la buscábamos. Corresponde examinar con más detenimiento lo que hemos encontrado.

3.1 La identidad de las organizaciones

El término *identidad* recorre lo escrito hasta ahora. ¿Será esto suficiente para confiar en que mis intereses iniciales, los desarrollos de la psicología social europea y el modelo de Etkin y Schvarstein se ordenan en torno al mismo concepto? Dominique Lecourt, en un agudo prefacio, recordaba en 1970 que

es necesario saber hacer el distingo entre la presencia de la palabra y la del concepto. G. Canguilhem lo recuerda a menudo: una palabra no es un concepto. Haciéndose eco de las tesis de Bachelard, muestra que no es posible deducir mecánicamente la presencia del concepto partiendo de la presencia de la palabra. Más aún: una misma palabra puede recubrir conceptos diferentes. Por esta razón el lenguaje de las obras científicas tiene que ser escrutado de muy cerca. Las metáforas y las analogías tienen que ser analizadas y referidas al terreno del cual derivan. [...] Y a la inversa: la ausencia de la palabra no es necesariamente el signo de la del concepto (en Canguilhem 1971, pp. xvii-xviii).

Avancemos con cuidado: el territorio que recorreremos está sembrado de metáforas y analogías.²⁰

En Etkin y Schvarstein, la noción de identidad se entrelaza inseparablemente con la de invariancia, y este entrelazamiento es presentado, reiteradamente, como un componente esencial del modelo. Precisamente por esta razón, y para poder incluir en el modelo procesos, cambios y adaptaciones, la noción de identidad tiene su par dialógico en la de estructura:

El concepto de identidad, en este marco teórico, no es considerado como una variable organizacional sujeta a cambios internos [...] Se trata de un metaconcepto ubicado en el nivel del sistema y cuyos rasgos especifican el dominio en el cual la organización existe como tal. [...] Las organizaciones se cierran sobre sí mismas para preservar su identidad. Este proceso continuo de regeneración constituye la clausura organizacional. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan continuidad y singularidad a la organización [...] Pero ello no implica aislamiento, porque la organización funciona en un ambiente, y a esta interacción se refiere el concepto de estructura.

[...] a partir de la lógica de la autoorganización hemos desarrollado un marco explicativo sobre la manera como las organizaciones sociales pueden mantener su identidad a la vez que evolucionan en el tiempo.

La estructura se considera como la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad de la organización. La estructura pasa a ser, entonces, el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir, pero siempre condicionado por los rasgos de invariancia. [...]

[...] la historia de las interacciones de cada organización con su medio, su cambio estructural, se hace sin afectar su identidad (pp. 46-47).

²⁰ Es decir, estamos en contacto directo y permanente con el campo de lo imaginario, sobre el cual se construye, precariamente, el dominio del lenguaje simbólico al cual pretende atenerse la ciencia.

Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización. La perturbación de la invariancia implica la transformación del sistema (por ejemplo, una empresa en una cooperativa) y, en el límite, significa su disolución (p. 158).

Identidad y estructura son conceptos complementariamente descriptivos porque no pueden comprenderse el uno sin el otro y, en el sentido en que se los ha utilizado, son asimilables a las nociones de organización y estructura tal como han sido definidos en la teoría de la autópoiesis (p. 159).

Las citas pueden ser multiplicadas hasta la saciedad, pero con lo transcrito es más que suficiente para entender lo que me interesaba subrayar: la aparición, en la dualidad entrelazada de identidad y estructura, del par imaginario cambio-permanencia, que evoqué, al comienzo del apartado 2, en relación con la estructura fantasmática subyacente a la identidad personal.

A tal punto es poderoso el efecto atractor de este fantasma, que ha desplazado a segundo plano (aunque en modo alguno suprimido) la otra polaridad, generalmente más notoria: la de identidad-diferencia.

Ahora bien. A esta altura, alguna dificultad comienza a asomar. Por un lado, ¿cuánta solidez confieren los autores a la *invariancia*, en el interior de un modelo cuyos parientes ricos, en las ciencias «duras» son nada menos que los de sistemas dinámicos? Por otro, parece necesario entender mejor el papel del observador en la construcción de lo que aquí se llama identidad.

Un *test* para la invariancia puede provenir de la operacionalización de este concepto: ¿permite construir distinciones observacionalmente relevantes? La identidad-invariancia de Etkin y Schvarstein se resuelve, operacionalmente, en la observación de una serie de «rasgos de identidad»:

Debe destacarse que la noción de invariancia adscripta a la identidad no es absoluta, sino que alude a la permanencia por espacios de tiempo suficientemente prolongados de ciertos rasgos característicos y propios de la organización.

Con los rasgos de identidad se pretende resaltar la continuidad de existencia y no deben confundirse con rigideces y estereotipos que conducen a una constancia estática que finalmente atenta contra la propia supervivencia (como por ejemplo sucede con el fenómeno corrientemente denominado burocracia).

Definir la identidad de una organización es hacer una operación de distinción, lo que significa distinguir una figura de un fondo. Como en toda operación de distinción, la figura 'identidad' adquiere existencia precisamente cuando la describe un observador que la constituye en objeto de su análisis. Es decir, que el tiempo de la identidad como descripción es simultáneo con el de la atención que un observador pone en ella (p. 160).

Aquí hay una zona de incertidumbre en la formulación de la teoría. Por un lado, el modelo parece reposar sobre la asociación simbiótica identidad-invariancia, que asegura entre otras cosas nada menos que la clausura del sistema (la operación de distinción por la cual el sistema llega a existir y subsiste en oposición al entorno). En perspectiva autopoietica, es el propio sistema el que produce esa operación fundante. Sin embargo, desde aquí esta identidad de rango cuasi ontológico se difumina:

Toda organización posee a) una identidad-esquema que comparte con todas las que pertenecen a su rama de actividad, y b) una identidad-construcción que surge y se elabora en su interior, que permite su singularidad en el medio. [...]

En el análisis organizacional será esencial distinguir la identidad-esquema de la identidad-construcción y analizar la congruencia entre ellas. Asimismo es dable destacar que las organizaciones que presentan rasgos más nítidos y definidos de identidad-construcción poseen en general un desempeño más satisfactorio que aquellas otras donde dichos rasgos se presentan de manera ambigua.

*La identidad se presenta como imagen y su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la **endoidentidad** percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la **exoidentidad** percibida en el dominio de las interrelaciones. Endoidentidad y exoidentidad no son necesariamente complementarias y el análisis de sus congruencias también revelará aspectos útiles para el operador organizacional (pp. 160–161).*

La identidad ha dejado entrar a escena una pequeña tribu de «identidades». Cabe preguntarse cuál de ellas es la que cumple la función de clausura del sistema. El operador externo puesto en observador, por ejemplo, construiría una identidad. Pero este observador no pertenece al sistema–objeto, sino al metasistema constituido por el sistema–objeto y su observador. ¿En qué sentido esta exoidentidad puede ser la identidad que crea al sistema y lo conserva en la existencia, *invariantemente*?

Supongamos que dejamos fuera de juego, por exigencia de la lógica interna del modelo, las exoidentidades. Nos quedaría «*la endoidentidad percibida desde los estados propios de la organización por sus integrantes*». Pero tampoco puede residir aquí la identidad sistémica que buscamos: la identidad percibida por los integrantes del sistema es una identidad atribuida al sistema *desde fuera de él*, por la sencilla razón de que una organización es del orden de los sistemas sociales, y sus integrantes del orden de los sistemas psíquicos. Es decir, se nos volvería a presentar a esta altura la objeción de Castagnola, que ya hemos reconocido atendible.

¿Hay salida?

3.2 Saberes

Estamos tropezando, repetidamente, con un obstáculo epistemológico mayor. Hasta en el modelo de Etkin y Schvarstein, donde la identidad parecía adquirir la máxima consistencia ontológica, terminamos encontrándonos con una operación que es del orden de la *información*, si admitimos entender por tal, con Bateson, una *diferencia que hace una diferencia*.²¹ Y aquí aparece el problema. Restituuyamos su integridad contextual a la cita de Bateson:

²¹ Ver: «Forma, sustancia y diferencia», en Bateson 1991, pp. 479–495. La fórmula citada en el texto aparece en la p. 484. Aprovecho para dejar constancia de mi reconocimiento a dos impenitentes discutidores, Enrique Di Carlo y Carlos Pareja, que hace muchos años me obligaron a conocer a Bateson. La historia nos ha dado pocas

Sostendré ante ustedes, ahora, que la palabra «idea», en su sentido más elemental, es sinónimo de «diferencia». En la *Crítica del juicio*, Kant, si lo he entendido correctamente, afirma que el acto estético más elemental es la selección de un hecho. Argumenta que en un trozo de tiza existe un número infinito de hechos potenciales. La Ding an Sich (la cosa en sí), el trozo de tiza, no puede entrar nunca en un proceso de comunicación o mental debido a su infinitud. Los receptores sensoriales no pueden aceptarla; las filtran y la excluyen. Lo que hacen es elegir y extraer del trozo de tiza ciertos **hechos**, los cuales, luego, empleando una terminología moderna, se convierten en información.

Opino que el aserto de Kant puede modificarse diciendo que existe un número infinito de **diferencias** alrededor de y dentro del trozo de tiza. Hay diferencias entre la tiza y el resto del universo, entre la tiza y el sol y la luna. Y dentro del trozo de tiza, para cada molécula existe un número infinito de diferencias entre su localización y las localizaciones en que pudo encontrarse. De esta infinitud, elegimos un número muy limitado, que se convierte en información. De hecho, lo que entendemos por información —la unidad elemental de información— es una **diferencia que hace una diferencia**, y está en condiciones de hacer una diferencia porque las vías nerviosas por las que transita y en las que es continuamente transformada están, por su cuenta, provistas de energía. Las vías están prontas para ponerse en actividad. Podemos decir que la pregunta está ya implícita en ellas (pp. 483–484).

Cuando nos encontramos con ideas, sentimos la necesidad de exigir mentes que las piensen; cuando empleamos «una terminología más moderna» y nos referimos a la información, se nos vuelve imprescindible un dispositivo que la procese: las vías nerviosas de que habla Bateson. Ergo, si las identidades son del orden de la información, se nos impone hablar de mentes o de sistemas nerviosos, en definitiva, de individuos.

ocasiones de encuentro con Enrique, pero nos sigue facilitando jugosas discusiones con Carlos, seguramente el más empecinado de los tres.

¿O no?

Veamos si podemos fabricar otra escalera de Wittgenstein.²²

Nuestra dificultad consiste en suponer que nada puede ser pensado si una mente no lo piensa, o, dicho de otra manera, que no hay procesamiento de información sin un procesador de complejidad semejante a la del sistema nervioso central humano.

Escrito esto, ya necesito corregirlo. Hay procesamiento de información con procesadores mucho menos complejos que un cerebro humano. Menos complejos que un cerebro, humano o no, natural o artificial. La genética y su dichoso código, el estudio del comportamiento animal, la inteligencia artificial nos han acostumbrado a ello, mal que pese a nuestro maltratado narcisismo de especie.

Pero, se dirá, ni las sociedades ni las organizaciones *piensan*, salvo que demos por la metáfora más de lo que ella vale cuando asignamos al colectivo lo que realmente sucede en la mente (o en el cerebro) de sus integrantes.²³

Permítaseme atacar por otro lado, entonces. Conferimos a las personas el carácter de sistemas psíquicos, sin mayores discusiones. Si aceptamos el punto de partida de la teoría de los sistemas autopoieticos, ello equivale a decir que las personas se constituyen como tales a través de una operación consistente en afirmarse como *diferencia que hace una diferencia* (para citar, una vez más, a Bateson). Para aclararme, me permito echar mano a otro texto ajeno:

Un sistema es una forma de dos lados y [...] uno de esos lados (el del sistema) se puede definir mediante un único tipo de operador [...].

*Por lo general en las definiciones que se encuentran a la disposición sobre el concepto del sistema, no se toma en cuenta esta unidad de operación. Se habla, por ejemplo, de **relacionamiento de los elementos**, o de **la relación entre estructura y proceso**, o de un **autoprocreso estructural que se conduce a sí mismo**. Pero en todo ello: **relación, límite, estructura, proceso**, la pregunta capital consiste en cuál es la unidad de operación que designa al sistema. Por lo general se recurre a responder que el*

²² A partir de este punto, asumo más que nunca la paternidad de todo lo escrito. Citas y referencias bibliográficas denuncian las fuentes de las que soy consciente, pero la escalera, escala o cuerda anudada que resulte deberá serme imputada. Aunque, al final, esta nota deba ser releída en una clave que en buena medida la invalide.

²³ Mary Douglas (1996) navega, creo, cerca del borde interior de esta convicción, con una sutileza que suscita a la vez admiración y controversia.

sistema es *indefinible, indeterminable*; y que en último término en ese *in* se encuentra la sustancia de lo sistémico. Sin embargo, se puede ir más allá de esta carencia de definición, en la medida en que se toman como guía principios de teoría fundados en la operación. Es decir, en el cimiento de estas consideraciones está el principio de que un solo tipo de operación produce el sistema, siempre y cuando medie el factor tiempo (una operación sin tiempo no hace sistema, sino queda reducida a un mero acontecimiento). En la recursividad de un mismo tipo de operación tenemos como resultado un sistema. La operación debe tener capacidad de concatenar en el tiempo otras operaciones del mismo tipo, lo cual necesariamente lleva a un enlazamiento selectivo de operaciones, en la medida en que deja que acontezcan en otro lugar otro tipo de operaciones distintas.

Por tanto, la diferencia entre **sistema y entorno** resulta por el simple hecho de que la operación se enlaza a operaciones de su propio tipo y deja fuera a las demás (Luhmann 1996 b, p. 67).

Esta operación es lo que Maturana y Varela denominaron *autopoiesis* en el campo de la vida.

Transportado este cuerpo de teoría a los sistemas sociales, obliga a identificar la operación social que cumpla con los requisitos mencionados: **operación que deba ser una, la misma, y que tenga capacidad de eslabonar operaciones anteriores con subsecuentes**. Es decir, capacidad de proseguir su operación y desechar, dejándolas de lado, operaciones que no le pertenecen.

No hay en el ámbito social multiplicidad de alternativas para de entre ellas escoger la operación que defina lo social. La comunicación es el único fenómeno que cumple con los requisitos: un sistema social surge cuando la comunicación desarrolla más comunicación, a partir de la misma comunicación (p. 68).

Por favor, no se precipite el señor lector. No vaya a creer que volvimos al mismo

callejón sin salida.²⁴ Por lo menos, concédame tratar de saber qué digo cuando digo ²⁵ *comunicación*. Porque, créame, hay un robusto cangrejo debajo de esta piedra.

La comunicación tiene todas las propiedades necesarias para constituirse en el principio de autopoiesis de los sistemas sociales: es una operación genuinamente social (y la única genuinamente tal). Es una operación social porque presupone el concurso de un gran número de sistemas de conciencia, pero precisamente, por eso, como unidad, no puede ser imputada a ninguna conciencia sola (p. 217).

El problema es que nuestro uso cotidiano del término *comunicación* está demasiado impregnado por la metáfora de la *transmisión* (o *transferencia*).

La metáfora de la transmisión no es útil porque implica demasiada ontología. Sugiere que el emisor transmite algo que es recibido por el receptor. Este no es el caso, simplemente porque el emisor no da nada, en el sentido de que pierda él algo. La metafórica de poseer, tener, dar y recibir no sirve para comprender la comunicación.

La metáfora de la transmisión coloca lo esencial de la comunicación en el acto de la transmisión, en el acto de participar la comunicación. Dirige la atención y los requerimientos de habilidad hacia el emisor. El acto de participar la comunicación, sin embargo, no es más que una propuesta de selección, una sugerencia. Sólo cuando se retoma esta sugerencia, cuando se procesa el estímulo, se genera la comunicación.

Además, dicha metáfora exagera la identidad de lo que se transmite. Al recurrir a ella nos seduce la idea de que la información que se transmite es la misma para el emisor que para el receptor. En ello puede haber algo de verdad, pero esta identidad no está garantizada por la calidad del contenido de la información, sino que se constituye, apenas, en el proceso comunicacional. La identidad de una información, por lo demás, se debe pensar en forma paralela al hecho de que su significado es distinto para el emisor y para el receptor. Finalmente, la metáfora de la transmisión sugiere que la comunicación es un proceso únicamente

²⁴ O que la escalera de Wittgenstein resultó ser como las de Escher, por donde subir, bajar o estar quedo resulta indecible.

²⁵ Préstamo de Luhmann mediante.

*de dos cifras, de dos selecciones, el en cual el emisor le participa algo al receptor (Luhmann 1996 b, pp. 219-220).*²⁶

Pero, entonces, ¿qué queremos decir al hablar, en este contexto, de comunicación? Para avanzar, debemos despojarnos del hábito reduccionista que nos lleva a suponer que la sociedad debe ser entendida como *efecto* o *producto* de la acción de los individuos. En lugar de este lenguaje *causal*, necesitamos introducir aquí la noción de *emergencia*. La comunicación no es lo que queda, como resultado, después que los individuos *interactúan*, sino una totalidad que comparece *en esa interacción*. En tal sentido, la comunicación es *emergente*, de acuerdo a la estipulación de Morin:

*Se puede llamar **emergencias** a las cualidades o propiedades de un sistema que presentan un carácter de novedad con relación a las cualidades o propiedades de los componentes considerados aisladamente o dispuestos de forma diferente en otro tipo de sistema (1986, p. 130).*

Esto entendido, es posible poner la comunicación en su lugar:

*La comunicación es una realidad emergente, un estado de cosas sui generis. A la comunicación se llega mediante una síntesis de tres diferentes selecciones, a saber: a) la selección de la **información**, b) la selección del **acto de comunicar** y c) la selección que se realiza en el **acto de entender (o no entender) la información y el acto de comunicar.***

*Ninguno de esos componentes, de manera aislada, pueden constituir la comunicación. Ésta se lleva a cabo sólo si esas tres síntesis se efectúan. Por tanto, la comunicación acontece exclusivamente en el momento en que es entendida la diferencia entre **información y acto de comunicar.** Esto distingue a la comunicación de la sola percepción que tenemos de lo otro, o de los otros (Luhmann 1996 b, p. 220).*

²⁶ Ver asimismo: Eco 1972, sección A; 1977, Introducción; por una introducción panorámica y didáctica, à la française: Marc y Picard 1992, primera parte.

Entonces

El sistema (la comunicación) puede distinguirse con respecto a su entorno: la operación que lleva a cabo el sistema (operación de comunicación) lleva a efecto una diferencia en la medida en que una operación se entrelaza, se traba con otra de su mismo tipo, y va dejando fuera todo lo demás. Fuera del sistema, en el entorno, acontecen simultáneamente otras cosas. Estas otras cosas suceden en un mundo que sólo tiene significado para el sistema en el momento en que pueda enlazar esos acontecimientos a la comunicación. [...] Un sistema [...] que puede controlar sus posibilidades de enlace debe disponer de autoobservación; o dicho de otra manera: la comunicación posee capacidad de autoobservarse, sobre todo cuando ya está puesto en marcha un lenguaje para la comunicación y se tiene un repertorio de signos estandarizados.

[...] debe quedar visualizado con claridad que la comunicación misma es la que puede autoobservarse y que esta operación no es exclusiva de la conciencia humana [...] (pp. 69-70).

Finalmente comparece el *saber* que presentíamos desde hace unas cuantas páginas. Cuando la comunicación es despojada del velo transmisionista, sólo puede ser entendida como emergente. El saber social no es social porque sea transmitido «sociablemente» de unos a otros individuos, sino porque *emerge* en la operación de comunicación. No es patrimonio de ningún individuo: participar de él no significa poseer una parte que sumada a otras restablece el todo. Cada saber personal es re-construcción por un sistema psíquico de un saber que pertenece a su entorno social. Ambos niveles son inconmensurables, aunque están estructuralmente acoplados. De este acoplamiento habrá que decir algo en el siguiente apartado; por ahora, me resulta suficiente señalarlo.²⁷

3.3 Identidad de las organizaciones como identidad colectiva

Finalmente es posible introducir el concepto de identidad *colectiva* como autorrepresentación del sistema en cuestión, y no como sumatoria de lo que sus integrantes, individualmente considerados, poseerían como representación del

²⁷ Una exposición más detallada de estos fundamentos en Luhmann 1991, cap. 4, pp. 151-186. Sobre las implicaciones gnoseológicas de esta propuesta, ver cap. 12, pp. 475-483.

todo. Para el caso de las organizaciones, que es el que ahora me ocupa, *la identidad de la organización será entendida como la autorrepresentación que la organización, considerada como un tipo de sistema social,*²⁸ *construye continuamente a lo largo de su proceso de autopoiesis.*

En esta perspectiva,^o la identidad reside en el discurso organizacional, y su portador principal, aunque no el único, es el lenguaje. Una vez más, una lectura individualista de lo que acabo de decir debe ser evitada. No se trata de una colección de discursos individuales acerca de la organización, que puedan ser ordenados, clasificados y sometidos a procedimientos estadísticos a partir de los cuales se dé a luz una especie de *discurso promedio* para asignarlo a la organización. Tampoco hay lugar para un *discurso dominante*, puesto que no hay pluralidad de discursos entre los cuales se pueda describir una relación de dominación/dependencia. Es el proceso de comunicación en su totalidad. Su análisis es el análisis de una formación discursiva, cuyo sentido no es otro que la producción de sentido sobre la que se sostiene la coherencia del sistema—organización como un todo. Que este sentido no sea inmediatamente transparente a las conciencias de los participantes en el juego de la organización no es de extrañar, por la sencilla razón ya sabida: nadie es personalmente poseedor de todo el saber del sistema social considerado.²⁹

La identidad *reside en* el discurso organizacional, pero *no es ese* discurso. La identidad es representación³⁰ de la diferencia que constituye a la organización como sistema, y en cuanto tal es simultáneamente representación de la totalidad.

Esto debe ser entendido en el sentido fuerte de «totalidad»: no se trata únicamente de todo lo que la organización es en un corte instantáneo de su proceso, sino de lo que ha sido, está siendo y llegará a ser a lo largo de su temporalidad. No hay momento privilegiado alguno donde la identidad pueda ser aprehendida en su totalidad, a menos que un observador omnisciente esté en la situación de hacer la autopsia de una organización que ya ha dejado de existir.³¹ La identidad opera sin necesidad de que ningún observador particular posea de ella más que

²⁸ Luhmann introduce la distinción entre tres tipos de sistemas sociales: sociedades, organizaciones y sistemas de interacción. Ver al respecto Luhmann, 1991, cap. 10, pp. 405-434.

²⁹ Me parece justo observar que en este contexto se podría revalorizar (mediando transformaciones sustantivas) la propuesta de Bronstein, Gaillard y Piscitelli antes discutida.

³⁰ En el sentido «débil» de Varela: «todo lo que se puede interpretar como siendo acerca de algo» (Varela 1990, p. 97).

³¹ O que posea la omnipotencia de Eco novelista hablando con palabras de Wittgenstein por boca de Guglielmo di Baskerville.

una *interpretación* parcial e insuficiente: es una operación del sistema—organización, no de las conciencias de sus integrantes.

La construcción continua de la identidad organizacional es la dimensión del discurso en que se *realiza* la autopoiesis organizacional. Suponerla como una suerte de mapa de la organización que sirve para que ésta se auto—reproduzca es una manera excesivamente esquemática de concebirla.

Como tal, esa identidad no puede ser representada en ninguna de las representaciones que un observador pueda hacerse de ella. En la noción de *observador* que aquí utilizo se incluyen todos los sistemas capaces de operaciones de sentido, ya sean psíquicos o sociales. Cada observador puede construir representaciones de la identidad, a partir de las cuales se da su operación con relación al sistema. Cada una de estas operaciones está lastrada por la insuficiencia de la representación en que se funda, y ninguna puede pretenderse en la posición de «modelar» el sistema; sólo el sistema en su totalidad se auto—representa y se auto—produce.

En tanto se despliega a lo largo de la historia de la organización (de su despliegue auto—productivo), la identidad es percibida por el observador como mutante, por cuanto cada «instantánea» es ligeramente diferente de otra, por contigua que sea. Cada observador, situado en un punto de vista diverso, posee una *representación* parcial de la identidad, aun cuando la siga a lo largo de un tiempo prolongado, como el ciego que palpa en el elefante diversos seres, según la región anatómica que le caiga en suerte. No por ello los observadores dejan de actuar, y por ello sus acciones tienen siempre efectos secundarios inesperados. En tanto forma parte inseparable de la autopoiesis sistémica, la identidad devora insaciablemente cuantos elementos, simbólicos o imaginarios, puede encontrar en su entorno, y se los *apropia* en tanto el sistema subsiste como tal (es decir, dotado de autonomía).

Las discusiones sobre la pérdida de identidad que se estancan en detectar el origen de sus «rasgos» suelen ser discusiones vanas: lo que se desvanece suele no ser la identidad del sistema, sino la representación que de ella se podían haber hecho algunos observadores, sean o no participantes. Lo verdaderamente interesante, si la cuestión de la autonomía está en juego, sería analizar los mecanismos a través de los cuales la identidad se construye: el sistema no se alimenta únicamente de lo que nace en su interior (corta sería su vida). Mientras sea capaz de resignificar lo que obtiene del entorno, su autonomía goza de buena salud.

Creo que estas anotaciones, aperturas hacia un capítulo que ya no cabrá en este artículo, pueden permitir al lector tener una primera idea del interés que podría tener explorar los alcances de esta suerte de prototeoría. Pasemos a considerar, no menos brevemente, otras perspectivas que desde aquí se abren.

3.4 Identidades en las organizaciones

El título de este apartado (como suele suceder) responde más al orden del deseo que al de lo real. De entre todo lo que puede poseer identidad en las organizaciones, me detendré únicamente en las identidades personales, y más específicamente en lo que creo indispensable decir acerca del acoplamiento estructural entre los sistemas sociales que llamamos organizaciones y los sistemas psíquicos que llamamos personas.

En realidad, podríamos haber llegado hasta aquí recorriendo otros caminos. Por ejemplo, cuando estábamos bloqueados por la excesiva certeza de que necesitábamos de una mente o un cerebro para hablar de conocimiento, podríamos habernos preguntado por la solidez de nuestra convicción, poniendo en tela de juicio alguno de sus supuestos en el plano psicológico.

La pregunta acerca de qué es conocer ha encontrado sucesivos intentos de respuesta a lo largo, sobre todo, de la segunda mitad del siglo que expira. Por un lado, la ciencia cognitiva, disparada cerca de los años cincuenta por la misma cibernética de la cual nació el interés por construir una teoría general de los sistemas, ha pasado sucesivamente por el cognitivismo, el conexionismo y la teoría de la enacción.³² Lo que me parece relevante de este proceso, para nuestro tema, es que la sucesión de modelos cognitivos ha puesto de manifiesto, por un lado, la extrema complejidad de los procesos cognitivos, y que esta complejidad opera por sí, sin el más mínimo control de la conciencia. La conciencia emerge sobre un horizonte de infinita complejidad, que la ignora y no necesita de ella. Si la persona humana puede ser definida en relación con la conciencia, es en tanto la podemos considerar *capaz de conciencia*: pero está lejos de agotarse allí el campo de la cognición *individual*.

Más aún: en la etapa (por ahora) final de este desarrollo teórico, se hace presente la dimensión social de un modo totalmente congruente con lo que encontrábamos en nuestra aproximación desde los sistemas sociales:

³² Ver una síntesis autorizada de este proceso en Varela (1990) y una más detenida y cargada de sugerencias en Varela, Thompson y Rosch (1992).

La actividad de comunicación no consiste en la transferencia de información del transmisor al receptor. La comunicación se convierte en la modelación mutua de un mundo común a través de una acción conjunta: el acto social del lenguaje da existencia a nuestro mundo. Hay algunas dimensiones del lenguaje a través de las cuales se hace emerger lo social. Se trata de actos lingüísticos que realizamos constantemente: declaraciones, promesas, requerimientos y formulaciones. De hecho, dicha red de actos de habla, con sus condiciones de satisfacción, no constituye una mera herramienta para la comunicación sino la trama de nuestra identidad (Varela 1990, pp. 111-112).

Finalmente, el cuadro se completa, aunque apenas me queda espacio para indicar cómo. Nuestra identidad (personal) aparece como una *trama*, una entidad compleja, en cuyo entretejido sería posible discernir la huella de lo que la escuela de Tajfel llamaba *identidades sociales*. Pero lo más relevante es que esa *red de actos de habla* que Varela nos muestra está tejida con los hilos de inúmeros actos de habla individuales, que en su conjunto constituyen el discurso social; y que de esta trama coemergen tanto las identidades personales como la identidad colectiva.

3.5 Finale: presto

Este artículo ha crecido hasta el tamaño de un módico *iceberg*, y como un *iceberg* su mayor dimensión es la que no se ve: la de todo lo que queda por decir. Pieza menor en la búsqueda de una teoría de las identidades colectivas, deja al autor en deuda, aun en relación con la exploración del subtema elegido. Dios nos dé fuerzas y tiempo para hacer algo más que reconocerla. En todo caso, si este trabajo puede servir de escalera para quienes nos acompañan en el ascenso, según la cita de fray Ludwig Umberto Baskerville, podré darme por cumplidamente satisfecho. Ya todo es palabra dada, y sobre palabra dada no se guarda dominio.

Bibliografía citada

ATLAN, Henri: *Con razón y sin ella. Inter crítica de la Ciencia y el Mito*. Barcelona, Tusquets, 1991.

- BATESON, Gregory: *Pasos hacia una ecología de la mente. Una aproximación revolucionaria a la autocomprensión del hombre*. Buenos Aires, Planeta, 1991.
- BRONSTEIN, Víctor, Juan Carlos GAILLARD y Alejandro PISCITELLI: «La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales», en Juan Manuel DELGADO y Juan GUTIÉRREZ (coords.): *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Síntesis, 1994.
- CANGUILHEM, Georges: *Lo normal y lo patológico*. Buenos Aires, Siglo XXI, 1971.
- CASTAGNOLA, José Luis: «Reconsideraciones temáticas a una mirada psicosociológica del sistema de partidos», en Instituto de Ciencia Política: *Los partidos políticos de cara al 90*. Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria - FESUR, 1989, pp. 71-74.
- DESCHAMPS, Jean-Claude: «Identidad, integración y singularización: el modelo de la covariación entre semejanzas y diferencias», en *Anthropos*, nº 124, pp. 41-44. Barcelona, Anthropos, 1991.
- DOISE, Willem, Jean-Claude DESCHAMPS y Gabriel MUGNY: *Psicología social experimental. Autonomía, diferenciación e integración*. Barcelona, Hispano-Europea, 1980.
- DOUGLAS, Mary: *Cómo piensan las instituciones*. Madrid, Alianza Editorial, 1996.
- DUFRENNE, Mikel: *La personalidad básica. Un concepto sociológico*. Buenos Aires, Paidós, 1959.
- Eco, Umberto: *La estructura ausente. Introducción a la semiótica*. Barcelona, Lumen, 1972.
- Eco, Umberto: *Tratado de semiótica general*. Barcelona, Lumen, 1977.
- ETKIN, Jorge, y Leonardo SCHVARSTEIN: *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires, Paidós, 1989.
- FREUD, Sigmund: *Psicología de las masas y análisis del yo*. Obras Completas, vol. XVIII. Buenos Aires, Amorrortu, 1979. pp. 63-136.
- FRIED SCHNITTMAN, Dora (ed.): *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires, Paidós, 1994.
- INKELESS, Alex, y Daniel J. LEVINSON: «National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems», en Gardner LINDZEY (ed.): *Handbook of Social Psychology*, vol. II. *Special Fields and Applications*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley, 1954, cap. 26, pp. 977-1020.
- KARDINER, Abram: *El individuo y su sociedad. La psicodinámica de la organización social primitiva*. México, Fondo de Cultura Económica, 1945.
- KARDINER, Abram: *Fronteras psicológicas de la sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1955.
- LUHMANN, Niklas: *La ciencia de la sociedad*. Barcelona, Anthropos, 1996 a.
- LUHMANN, Niklas: *Introducción a la teoría de sistemas. Lecciones publicadas por Javier Torres Nafarrate*. Barcelona, Anthropos, 1996 b.

- LUHMANN, Niklas: *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. México, Universidad Latinoamericana – Alianza Editorial, 1991.
- MATURANA, Humberto: *La realidad: ¿objetiva o construida?*, vol. I, *Fundamentos biológicos de la realidad*. Barcelona, Anthropos, 1995.
- MATURANA, Humberto: *La realidad: ¿objetiva o construida?* vol. II, *Fundamentos biológicos del conocimiento*. Barcelona, Anthropos, 1996.
- MATURANA, Humberto y Francisco Javier VARELA: «Sistemas autopoieticos. Una caracterización de la organización viviente», *GESI*, nº 4. Buenos Aires, 1982.
- MATURANA, Humberto y Francisco Javier VARELA: *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1993.
- MEAD, George H.: *Espíritu, persona y sociedad desde el punto de vista del conductismo social*. Buenos Aires, Paidós, s/f.
- MORGAN, Gareth: *Imágenes de la organización*. México, Alfaomega, 1991.
- MORIN, Edgar: *El método. I: La naturaleza de la naturaleza*. Madrid, Cátedra, 1986.
- MORIN, Edgar: *El método. II: La vida de la vida*. Madrid, Cátedra, 1983.
- PÉREZ GARCÍA, Antonio: «Identidad y diferenciación. Una mirada psicossociológica al sistema de partidos», en Instituto de Ciencia Política: *Los partidos políticos de cara al 90*. Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria – FESUR, 1989, pp. 55–66.
- POTTER, David M.: *La prosperidad de un pueblo*. México, Limusa, 1965.
- RIESMAN, David y otros: *La muchedumbre solitaria*. Buenos Aires, Paidós, 1964.
- RIESMAN, David: *Abundancia ¿para qué?* México. Fondo de Cultura Económica, 1965.
- SCHVARSTEIN, Leonardo: *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós, 1991.
- TAJFEL, Henri: *Grupos humanos y categorías sociales. Estudios de psicología social*. Barcelona, Herder, 1984.
- TURNER, John C.: *Redescubrir el grupo social*. Madrid, Morata, 1990.
- TURNER, John C.: «Towards a cognitive redefinition of the social group», en Henri TAJFEL (ed.): *Social identity and intergroup relations*. London, Cambridge University Press, 1982, pp. 15–40.
- VARELA, Francisco Javier: *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las tendencias actuales*. Barcelona, Gedisa, 1990.
- VARELA, Francisco José, Evan THOMPSON y Eleanor ROSCH: *De cuerpo presente. La ciencia cognitiva y la experiencia humana*. Barcelona, Gedisa, 1992.
- WATZLAWICK, Paul y otros: *La realidad inventada. ¿Cómo sabemos lo que creemos saber?* Buenos Aires, Gedisa, 1988.

Resumen

El autor presenta, en la primera parte de su trabajo, los pasos iniciales de una indagación acerca de las identidades colectivas, recurriendo a la noción de identidad social tal como fue formulada por la escuela europea de psicología social, y que pareció conducir a un callejón sin salida. En la segunda parte explora algunas propuestas teóricas acerca de las organizaciones, procurando encontrar en ellas aportes en relación con la noción de identidad de la organización en cuanto identidad colectiva. Presta particular atención al modelo de Etkin y Schvarstein, en la medida en que conceden un papel central a la noción de identidad de la organización, y formula una crítica detallada de dicha propuesta. Apoyándose sobre lo que este análisis crítico permite entrever, y utilizando libremente el aporte de Niklas Luhmann, construye en la tercera parte una redefinición de la noción de identidad colectiva, y muestra sus posibilidades de aplicación al análisis de las organizaciones, concluyendo con el somero examen de la posible convergencia de su modelo con lo que aportan las ciencias cognitivas en la segunda mitad de este siglo.

Cambio organizacional

por José Arocena

La perspectiva histórica

La mayor parte de los analistas organizacionales han centrado sus búsquedas en el problema del cambio organizacional. Cuando Taylor se planteó la *organización científica del trabajo*, intentó pautar el cambio entre el mundo preindustrial y las nuevas exigencias en materia de racionalización que vivieron las sociedades de principios de siglo. Los procesos de industrialización exigieron superar

el modelo artesanal, logrando una mayor previsibilidad gracias al control de los principales factores intervinientes en las nuevas formas de producción. La Escuela de Relaciones Humanas se centró en el análisis del cambio que significó el esfuerzo por humanizar el trabajo organizado. Fue la época de la institucionalización de los sindicatos, de la evolución de los estilos de dirección y de mando, del desarrollo de la Doctrina Social de la Iglesia Católica, de la propagación de los ideales socialistas. Todo esto fue la expresión de la necesidad de cambiar las relaciones de trabajo características del siglo XIX.

En esta primera fase, la utopía de la «máquina social perfecta» (racional y humanitaria) presidió las construcciones teóricas y metodológicas. En nuestro lenguaje ordinario hemos heredado esta forma de referirnos a la organización cuando decimos «tal empresa funciona como un reloj». La analogía con la lógica mecánica del reloj refleja ese ideal organizacional coherente, previsible, racional, que debería dejar a todos conformes. Es así que cuando acudimos a un experto, frecuentemente es para que nos diga cómo acercar el funcionamiento de tal o

El autor.

Doctor en Sociología. Vicerrector Académico de la Universidad Católica del Uruguay.

cual organización a la lógica mecánica del reloj. El racionalismo que dominó las primeras grandes corrientes del análisis organizacional sigue presente en esta forma de referirnos a la organización en términos de racionalidad mecánica.

Hacia mediados de siglo, los analistas organizacionales comienzan un rico proceso de estudio de los factores de variación organizacional. El cambio organizacional se presenta cada vez más como un fenómeno de gran complejidad, que exige una forma de análisis que trascienda los esfuerzos de racionalización y de humanización. Para comprender las transformaciones de las organizaciones humanas, para impulsar cambios reales en ellas, no alcanzan las recetas simplemente racionalizadoras o humanitarias. Aparecen factores de variación (la tecnología, la estructura, el entorno, la dimensión, etc.) que llevan a pensar la organización humana como un fenómeno contingente, es decir, sujeto a variaciones que lo alejan de la pretensión de definir lógicas únicas y absolutas.

La década del sesenta fue de una excepcional riqueza en materia de estudio de los procesos de cambio organizacional. Basta citar tres aportes que marcan todavía nuestras formas de pensar el cambio: March y Simon, Chris Argyris y Michel Crozier. Los primeros demostraron que la racionalidad de las organizaciones humanas es siempre limitada; ello quiere decir que la búsqueda del cambio para mejorar los rendimientos debe descartar toda ilusión de construir la «máquina social perfecta». Argyris aportó una reflexión esencial situándose en la frontera entre el individuo y la organización; para este autor, la búsqueda de la eficiencia tiene que ver mucho más con la energía psicológica que los individuos son capaces de invertir en la organización, que con la mejor de las estructuras. Crozier finalmente introduce la libertad del actor como un ingrediente de importancia similar a la finalidad del sistema organizado; ello quiere decir que cada organización concreta es una resultante de la forma como se articulan estos dos principios: libertad del actor y finalidad del sistema.

En las tres últimas décadas cobró un relieve particular la dimensión cultural de las organizaciones. Sobre todo desde fines de los setenta, distintas escuelas y autores abordan la temática de las culturas y los procesos de constitución de identidad en la organización humana. En términos de producción teórica, este último aporte se relaciona con corrientes como el *análisis cultural de las organizaciones*, la *sociología clínica*, algunas expresiones contemporáneas del *análisis institucional*, los desarrollos actuales en *comunicación organizacional*.

Este rápido recorrido histórico supone una selección de lo que parecen los grandes hitos de la producción teórica en materia organizacional. Ello no significa olvidar otros trabajos que en todos estos períodos contribuyeron a hacer avanzar el pensamiento sobre las organizaciones humanas.

La inquietud por el cambio organizacional en nuestra época

Hablar de cambio organizacional significa abordar uno de los temas que suscita mayor interés en la sociedad contemporánea. Existe en nuestra época un sentimiento muy generalizado sobre la inadecuación al mundo actual, de las organizaciones heredadas del pasado. El funcionamiento de las organizaciones deja insatisfechos a sus miembros y a quienes utilizan sus servicios o sus productos. Uno de los vocablos de moda —la eficiencia— revela esa aspiración general a que las organizaciones funcionen mejor. Es así que cuando pensamos en términos de cambio organizacional, vienen a nuestra mente ideales de eficiencia, de rendimiento, de calidad, de aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y materiales. Las organizaciones deberían ser más ágiles, más flexibles, más aptas para responder a los complejos desafíos que plantea la sociedad humana en nuestros días.

Las interrogantes sobre el cambio organizacional están revelando una necesidad urgente de encontrar mecánicas que permitan transformar para mejorar el funcionamiento de las organizaciones. El cambio no se concibe como un proceso neutro, sino como un proceso cargado de connotaciones positivas. Hablar de cambio supone querer mejorar. No se aspira al cambio para empeorar, aunque hay por supuesto cambios cuyos efectos han sido negativos. Esta aspiración a mejorar ha impulsado a los teóricos de las organizaciones a plantear modelos ideales y sobre todo métodos que permitan llegar a formas de funcionamiento previsible, racionales, coherentes.

La presencia del racionalismo en el análisis de las organizaciones se hace patente cuando se enfoca el cambio organizacional a partir de decisiones formales apoyadas en estudios de racionalización del funcionamiento elaborados por expertos. Estos estudios serán considerados la base de legitimación para una serie de decisiones formales tomadas en la cúpula y de las que se esperan efectos de transformación del conjunto. El planteo es simple: hay algo que funciona mal; el experto hará el diagnóstico y el directivo tomará las decisiones que correspondan al diagnóstico. Esas decisiones, si el diagnóstico es correcto, deberían eliminar el mal funcionamiento. Es interesante observar que este modo de encarar la organización humana es exactamente el mismo que se sigue para reparar el motor de un automóvil: hay algo que anda mal en el motor; el mecánico (experto) hace el diagnóstico, el dueño del automóvil (que es quien paga) toma la decisión de reparar el motor. En este caso, si el diagnóstico del mecánico es correcto, la decisión de repararlo debe terminar con el mal funcionamiento. Es importante subrayar esta forma análoga de proceder en ambos casos para me-

dir hasta qué punto el análisis de las organizaciones se ha olvidado del carácter de agente libre del ser humano.

Una buena parte de las frustraciones de los procesos de cambio organizacional se originan en esta forma de concebirlo e instrumentalizarlo. ¡Cuántas veces nos hemos encontrado con presuntos procesos de cambio que nunca pasaron de un estudio, de la confección de un nuevo organigrama y de la orden de cumplirlo...! Obviamente, este cambio formal no tiene el efecto deseado sobre el funcionamiento real de la organización. ¿Cómo plantear entonces un camino que conduzca al cambio real?

Un camino para analizar y procesar el cambio organizacional

Cambio y libertad

La organización humana —como toda organización— está conformada por un conjunto de elementos interdependientes, cuya asociación está regulada por leyes generadas por el propio sistema. Ahora bien, a diferencia de las otras formas organizadas, la organización humana se compone de agentes relativamente libres, que pueden ser definidos como actores capaces de desarrollar su propia racionalidad. Si partimos de esta definición, una organización humana nunca podrá funcionar exclusivamente según la racionalidad marcada por sus objetivos o por su finalidad. Esta dinámica finalística se expresará a través de una serie de restricciones —las reglas, el estatuto, el organigrama, etc.— que tenderán a limitar la libertad de los individuos y de los grupos, pero que nunca lograrán eliminarla completamente. La dinámica finalística de las organizaciones estará siempre relativizada por los objetivos y las finalidades de sus miembros, que intentarán mediante distintos comportamientos ensanchar sus márgenes de libertad, es decir, sus márgenes de acción. En realidad, la organización será siempre la resultante del juego que se establece entre las restricciones generadas por el sistema organizado y las estrategias de los individuos y de los grupos que la forman.

Esta forma de entender la organización humana —planteada por distintos autores pero formalizada fundamentalmente por Michel Crozier— tiene tres grandes consecuencias en materia de cambio organizacional:

1. el cambio no significa alcanzar formas de racionalidad absoluta;
2. el cambio no se decreta, sino que se negocia;
3. el cambio exige un conocimiento del sistema organizado.

La primera consecuencia de este planteamiento tiene que ver con las expectativas que suscita un proceso de cambio. No existe una mecánica de cambio que produzca un funcionamiento totalmente racional. Existen, sin embargo, procesos que actúan sobre los niveles de racionalidad relativa. Sobre todo, es posible generar mecanismos que permitan a cada actor individual o colectivo potenciar sus recursos organizacionales. Pero esto es posible únicamente si el actor en la organización logra generar márgenes más amplios de libertad relativa, es decir, márgenes más amplios de acción.

Al revés de lo que pensaron las grandes corrientes de la primera mitad del siglo, el aumento de las restricciones hasta lograr una total previsibilidad no solo es una utopía, sino que atenta contra el mejoramiento de las organizaciones. Taylor, Weber y Mayo entendieron —a partir de distintos enfoques— que los individuos debían adaptarse totalmente a la finalidad de la organización. Para ellos, cambiar significaba reducir los márgenes de acción de los individuos, para lograr los objetivos del conjunto. En los enfoques contemporáneos, el cambio exige exactamente lo contrario: la organización cambiará únicamente si sus miembros son capaces de comportarse como agentes libres creadores, imprevisibles. Evidentemente, esta no es una forma de cambio que conduzca a una racionalidad absoluta basada en la finalidad del sistema. Se trata de una forma de cambio que es cada vez un hallazgo único, contingente, frágil, sometido a permanentes tensiones internas y a presiones externas. Organizarse mejor no es más que el resultado siempre contingente de un juego permanente entre individuos y grupos reunidos en torno a metas compartidas, pero percibidas de maneras distintas y en torno a las cuales se constituyen como actores.

La segunda consecuencia del planteo que estamos desarrollando lleva a afirmar que el cambio no se decreta, sino que se negocia. Sin embargo, cuántas veces nos hemos encontrado frente a cambios decretados. Recordemos la analogía con el motor de un automóvil. Cuando la organización humana se concibe a partir de una lógica mecánica, se llega a la conclusión de que el cambio lo deciden quienes tienen autoridad, esperando que el resto de la organización se incorpore pasivamente a las transformaciones decretadas. Evidentemente esto no sucede de la manera esperada y se definen entonces los comportamientos de muchos individuos y grupos como «resistencias al cambio», connotando estas conductas de manera negativa por obstaculizar el cambio decretado. Pero ¿se trata de resistencias al cambio o simplemente de la expresión de otra visión del cambio que obedece a una forma distinta de entender la organización?

Nuestro planteo nos lleva a pensar que cuando no hay negociación entre las diferentes racionalidades, no hay cambio real. Ahora bien, no debe entenderse la negociación como una situación de bloqueo o de empate permanente. La

negociación es la escena en que los distintos actores se encuentran, interactúan, transan, miden sus fuerzas, presionan, dialogan y deciden. El resultado de la negociación no está definido necesariamente por quienes tienen más autoridad, sino por quienes han desarrollado una estrategia más acertada. El cambio no será el efecto de la inteligencia de un experto, de lo ajustado de un diagnóstico o de la decisión de un jerarca, sino *la resultante de una escena de negociación entre los diferentes actores y sus diferentes racionalidades*. En esta escena, todos los actores estarán limitados por las restricciones del sistema organizado e intentarán potenciar al máximo sus recursos, de manera de pesar lo más posible en la orientación del cambio.

Es importante tener en cuenta que el «cambio por decreto» es la principal tentación del jerarca. Quien tiene formalmente la responsabilidad de conducir la organización es quien está más expuesto a la tentación racionalista. Fácilmente se percibirá a sí mismo como el dueño del automóvil que no tiene más que decidir la reparación para que ella se lleve a cabo. Por ello es tan frecuente encontrar responsables de organizaciones que, optando por metodologías tecnocráticas, aseguran en el discurso el fin de las disfuncionalidades en sus organizaciones respectivas. Esta es la causa principal de tantos intentos reformistas fallidos, de tantas buenas intenciones jamás concretadas.

La tercera consecuencia del camino que estamos planteando tiene que ver con el *grado de conocimiento que los actores tengan de su organización concreta*. Cambiar una organización no es intentar acercarse a un modelo ideal; cambiar no es dibujar un organigrama alternativo porque a un jerarca o a un experto le parece mejor que el actual; cambiar no es imponer una forma organizacional porque ha obtenido buenos resultados en alguna parte; cambiar no es combatir disfuncionalidades como si fuera posible eliminarlas y alcanzar un modo de funcionamiento perfecto.

Cambiar supone partir del reconocimiento de la diferencia cualitativa existente entre la organización humana y cualquier otra forma organizada. Esa diferencia radica en la existencia del ser humano, actor libre, constructor él mismo de la organización en que desarrolla su acción. Esto supone que un proceso de cambio necesitará del mayor grado de lucidez posible en cada uno de los miembros de la organización. El cambio que se oriente hacia el mejoramiento de la vida organizada exigirá de cada uno de los miembros del sistema un conocimiento lo más preciso posible de sus propias potencialidades y de las posibilidades del sistema en que actúa. El ser humano como agente libre e inteligente *necesita conocer para mejorar*. Esto significa el fomento permanente de aquellas actividades que tiendan a aumentar el nivel de lucidez de todos los miembros de la organización. Entre esas actividades, los estudios organizacionales que desembocan en un diagnóstico serán instrumentos de transformación solo si sus resul-

tados se comunican al conjunto de la organización, generando un debate sobre las opciones de cambio.

Hasta acá hemos expuesto las tres consecuencias principales del planteo de Michel Crozier. Sin duda, la obra de este autor, desarrollada principalmente en las décadas del sesenta y del setenta, ha constituido un hito fundamental en la historia del análisis organizacional. No obstante, quisiera agregar otra dimensión del cambio que se refiere a los procesos de constitución de identidad dentro de los sistemas organizados.

Cambio e identidad

Los procesos de socialización estudiados por la Antropología muestran la relevancia de la dimensión cultural e identitaria en las sociedades humanas. El hombre es el único animal que transforma la naturaleza generando cultura, es decir, elaborando un mundo que se desenvuelve más allá de los códigos naturales. Dentro de estos universos culturales, el individuo construye su identidad integrando las normas y valores de su comunidad a cambio de ser reconocido como miembro del grupo. Este proceso de reconocimiento es un componente esencial de la construcción de la identidad. Cada uno es quien los demás le dicen que es. Las organizaciones humanas son entidades productoras de cultura y en esa medida son ámbitos de realización de los procesos de socialización de los seres humanos. Las organizaciones humanas son, por lo tanto, una de las escenas en que se construyen las identidades. Por esta razón, el cambio organizacional debe referirse necesariamente a esta dimensión cultural e identitaria. En la vida cotidiana, muchas veces hemos escuchado la frase «para cambiar hay que comenzar por cambiar las mentalidades».

Entre los diferentes autores que han tratado la temática de la cultura en las organizaciones, Renaud Sainsaulieu ocupa un lugar de destaque. A fines de la década del setenta, cuando eran muy pocos los que abordaban este tema, este autor produjo una metodología del análisis cultural de las organizaciones que hoy es considerada pionera en la materia.

En primer lugar, cuando abordamos lo cultural y lo identitario, es necesario tener en cuenta que estamos frente a una dimensión resistente al cambio. Nadie renuncia fácilmente a las normas y valores aprendidos todo a lo largo de la vida. Nadie renuncia fácilmente al grupo humano que lo reconoce como miembro. Sin embargo, no estamos frente a procesos estáticos. Las sociedades humanas están produciendo cultura permanentemente y las identidades sufren transformaciones casi continuas. En esta dialéctica de la continuidad y del cambio se producen también las culturas y las identidades organizacionales.

Esto quiere decir que el cambio organizacional no es solamente un cambio técnico, ni es únicamente un enriquecimiento de las estrategias de los actores. El cambio organizacional afecta también la cultura existente y, a su vez, es afectado por ella. El cambio organizacional supone transformaciones en la manera de situarse frente al trabajo, en la forma de vivir las relaciones con los demás, en la imagen que cada uno tiene de sus recursos y de las potencialidades de la organización en la que actúa. El cambio organizacional supone incidir en el nivel de valores como la solidaridad, el debate, la persona, el trabajo, etcétera.

Ahora bien, a esta altura es conveniente preguntarse si es posible incidir en esta dimensión cultural del cambio. La respuesta hay que buscarla en la vida de las organizaciones. Hay instancias, efectivamente, en las que los cambios culturales tienen más posibilidades de concretarse. Se trata en general de ocasiones que facilitan lo que algunos teóricos llaman procesos de aprendizaje cultural. A título de ejemplo mencionemos: la experimentación de nuevas tecnologías, los cambios en la producción, las políticas de capacitación y de promoción, los procesos de reestructura, las instancias de negociación de conflictos, los relevos generacionales, los cambios en el estado de la sociedad. En estas ocasiones se produce una movilización de los sistemas de representaciones, es decir, de las formas de situarse y de leer la realidad organizacional.

Escudriñando en el discurso de los actores que viven estos procesos, se han podido observar distintas formas de reaccionar a estas ocasiones de cambio. Sainsaulieu muestra que algunos grupos se sitúan fuera del juego organizacional, rechazando la posibilidad de ser actores porque aplican sus energías en otras escenas sociales; otros grupos construyen su identidad en la fusión afectiva de carácter masivo, rechazando toda posibilidad de afirmación individual; existen también quienes viven su identidad en la movilidad y la promoción, afirmando a la persona como valor supremo; finalmente aquellos que negocian hacia el interior del mundo profesional, viven la organización como el lugar central de constitución de la identidad.

Estas ocasiones de cambio cultural y estas distintas formas de reaccionar señalan la existencia de un universo complejo, al que no se puede acceder si lo que se busca es una receta de cambio. En lo que se refiere a la problemática del cambio organizacional, la dimensión cultural agrega una consecuencia más a las tres que enunciáramos más arriba como derivadas del planteo de Crozier; esta consecuencia se puede expresar de la siguiente manera: el cambio organizacional no es posible si no se produce un proceso de aprendizaje cultural que movilice los sistemas de representaciones.

Conclusiones

La superación de los abordajes racionalistas exige una reflexión que parta de la especificidad de la organización humana. Ello supone reconocer la existencia del ser humano como agente libre, capaz de elaborar su propia estrategia dentro de las restricciones organizacionales. El cambio de las organizaciones es posible si cada actor, potenciando al máximo su margen de acción, encuentra las formas de colaborar en torno a metas comunes al conjunto.

El cambio organizacional supone negociación entre actores con racionalidad diferente, lucidez en lo que se refiere a los recursos organizacionales y una permanente apertura a los procesos de transformación cultural. El cambio organizacional no es entonces una transformación puntual, ni es el efecto de un decreto de carácter tecnocrático. Se trata de un proceso permanente caracterizado por una continua creación organizacional.

Sin duda, esta tensión permanente generada por el «estado de creación» constituye un desafío para el desarrollo de las organizaciones humanas. La tendencia a la simplificación racionalista estará siempre presente intentando disminuir la potencialidad creativa. Por otro lado, como afirma Argyris, los momentos de «baja» en la creatividad son necesarios porque no es posible vivir permanentemente en situación de tensión creadora. Pero si lo que se está analizando es el cambio, si lo que se pretende es procesar cambios concretos, es necesario partir de la complejidad que significa poner en juego dimensiones tan fundamentales como la libertad y la identidad.

Bibliografía

- ARGYRIS, Chris: *El individuo dentro de la organización*. Herder, Barcelona, 1979.
- CROZIER, Michel: *Le phénomène bureaucratique*. Éd. du Seuil, París, 1963.
- CROZIER, Michel, y FRIEDBERG, Erhard: *L'acteur et le système*. Ed. du Seuil, París, 1977.
- LOURAU, René: *El análisis institucional*. Amorrortu, Buenos Aires, 1975.
- MARCH, James, y SIMON, Herbert: *Les organisations*. Dunod, París, 1979 (Primera edición en inglés: 1958).
- MAYO, Elton: *Problemas sociales de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires, 1977.
- PETT, François: *Psicosociología de las organizaciones*. Herder, Barcelona, 1984.
- SAINSAULIEU, Renaud: *L'identité au travail*. Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques, París, 1977.

- SAINSAULIEU, Renaud: *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Presses de la Fondation Nationale de Sciences Politiques & Dalloz, Paris, 1987.
- SCHVARSTEIN, Leonardo: *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Paidós, Buenos Aires, 1991.
- TAYLOR, Frederic: *The principles of scientific management*. Harper, Nueva York, 1913.
- WEBER, Max: *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, México, 1944 (1ª ed.: 1922).

Resumen

En primer lugar, el autor recorre distintos enfoques del cambio organizacional desde la perspectiva histórica y recuerda la inquietud actual por esta temática. El artículo desarrolla después dos grandes dimensiones del cambio: la libertad del actor humano condicionando la dinámica finalística de la organización y los procesos de construcción de identidades inscriptos en la dialéctica continuidad-cambio.

Cultura, cambio y aprendizaje en las organizaciones

por Fernando Sorondo

Si en algo coincide buena parte de la literatura dedicada a la gestión de las organizaciones o, si se prefiere, al *management*, es en la necesidad de estar preparados para afrontar un entorno turbulento, que plantea situaciones hasta ayer desconocidas. La consigna es cambiar y saber cómo hacerlo, hasta el punto de emprender con éxito la auto-transformación en empresa inteligente. El aprendizaje *de y en* la organización resuelve el problema, o al menos eso parece, si nos atenemos a las abundantes referencias que el tema ocupa en la literatura empresarial. Sin embargo, los planteos no son uniformes, hecho que se justifica si tenemos en cuenta los diferentes fundamentos teóricos en que se basan.

Veremos brevemente la corriente que ha prevalecido en lo que va del siglo en la teoría y en la práctica del *management*, la perspectiva *racional, instrumental, estructural o tecnológica*, denominaciones que, con matices, tratan de nociones que son similares en sus fundamentos. Nuestra intención es mostrar su contras-

El autor.

Magister en Educación. Director general del Área Educación de la Universidad Católica. Profesor de Análisis Organizacional: procesos de aprendizaje organizacional.

te con la perspectiva¹ que ve a las organizaciones como *culturas*² y como generadoras de grupos diferenciados o subculturas.

Por último, plantaremos que la implementación de innovaciones profundas y perdurables requiere de *procesos de aprendizaje* estrechamente integrados a los modos de pensar y hacer que los individuos y los grupos subculturales han construido a lo largo de su historia compartida.

Aprendizaje y cambio en la perspectiva racional, estructural, tecnológica o instrumental

La perspectiva o metáfora que percibe a las organizaciones como instrumentos ha sido la inspiración predominante para la teoría y para la práctica empresarial desde los tiempos de Taylor. En tanto las metáforas empresariales describen máquinas de trabajo cuya eficacia se sustenta en una rigurosa racionalización de sus medios y del modo en que se utilizan, el diseño de funciones y la estructuración de las tareas son temas clave para esta metáfora, y el experto o tecnócrata, su héroe. La separación del que piensa y del que hace se apoya en la idea de que existen procedimientos científicos y por tanto universalmente válidos para lograr una buena administración de medios y recursos para producir eficazmente (*one best way*).

Puede decirse que la historia de esta perspectiva muestra su progresivo perfeccionamiento, sin que su esencia se haya contaminado con algunos nuevos aportes que suele tomar de otras concepciones. Abundantes estudios incorporaron alguna mejora al funcionamiento de la máquina, e incluso máquinas más com-

¹ Hablamos de perspectivas, enfoques o metáforas como modelos conceptuales que buscan interpretar un fenómeno «*complejo y paradójico que puede comprenderse de muchas maneras diferentes*», según Morgan (1991, p. 3). Es preciso advertir el carácter parcial de nuestra percepción, en tanto son modos de representar el fenómeno organizacional y de orientar nuestra búsqueda de conocimiento.

² Aunque no podemos detenernos en este punto, sugeriremos la utilidad de integrar esta perspectiva con la que focaliza los temas del poder en las organizaciones (perspectiva política). Entre ambas se combinan las tendencias a la estabilidad con las energías que provocan situaciones movilizadoras.

plejas;³ otros ampliaron el enfoque prestando atención a temas que no habían sido frecuentados.

La escuela de las Relaciones Humanas, por ejemplo, puso sobre el tapete el estudio de las condiciones de trabajo en grupo, de los estilos de liderazgo, de las motivaciones, si bien comenzó su búsqueda con la modesta intención de mejorar el rendimiento a partir de la modificación de las condiciones ambientales del trabajo. Al no cuestionar el meollo de la metáfora racional, enfocó a las personas en sus relaciones, es decir, se dedicó a indagar el comportamiento de esas piezas complejas de la *gran máquina*. ¿Qué los motiva y qué los inhibe o cómo lograr un mayor grado de adhesión a la causa común de la empresa? ¿Qué favorece o qué perjudica la eficiencia en la realización de las tareas? ¿Cómo lograr una buena adaptación a nuevos procedimientos y tecnologías? ¿Qué rol ocupa el liderazgo en las distintas circunstancias por que suelen atravesar las empresas?⁴ El posterior desarrollo de los estudios sobre los *recursos humanos* no alteró nada fundamental, si bien continuó aportando elementos sobre el rol de las personas, de los grupos y de sus interrelaciones en el comportamiento organizacional.

La aplicación del enfoque racional-instrumental se traduce en *programas técnicos*, diseñados por los expertos, quienes planifican la solución de los problemas y determinan las *metas* a seguir, los *objetivos* a cumplir y los *medios* a disponer, ya que «*el pensamiento tecnológico —la selección de los medios más eficaces para un fin dado— es la forma de racionalidad por excelencia*».⁵ Los medios o los recursos, humanos y materiales, aparecen distribuidos en una estructura —usualmente representada en un organigrama— que divide las operaciones, asigna las funciones según la especialización de cada sector (división horizontal del trabajo) y determina el curso vertical de los roles de dirección y control.

Las regulaciones definen lo que se espera de cada parte en los objetivos determinados racionalmente; los resultados son predictibles y si es posible medibles. El conflicto o las desviaciones de los fines para los que fue diseñada la organiza-

³ La metáfora instrumental se actualiza y refleja la analogía con la computadora; sus procesos sirven para explicar el funcionamiento organizacional. La metáfora, como la máquina, se modifica sin perder su carácter instrumental. Los autores más célebres de la metáfora de la computadora pueden verse en Gore y Dunlap (1988) y en Morgan (1991).

⁴ Ya en el desplazamiento de la idea de dirección por el principio de liderazgo, como serie de virtudes esperadas y deseables para los dirigentes, vemos un intento entre muchos en darle una mejor definición a cada variable, pero sin apearce de la concepción mecanicista.

⁵ House (1988, p. 10).

ción, o el incumplimiento de las funciones que le corresponden dada su naturaleza, son interpretados como patologías que hay que corregir o remediar.

Ante la suma de factores individuales combinados en un modelo de gestión planificado por tecnócratas, el aprendizaje ocupa un lugar secundario. Se prefieren la selección del personal adecuado y el entrenamiento como medios para alcanzar un alto desempeño de los empleados. Para la teoría clásica de la administración, la burocracia descansa en normas que deben ser claras y entendibles, porque el aprendizaje se limita a conocer la legalidad existente.

Cuando la simplificación de los procesos productivos, el diseño de procedimientos eficientes y la simplificación y descomposición de las tareas no se adecuaron al ritmo creciente de transformaciones en los mercados y en las tecnologías, se aplicaron técnicas de «reciclaje» para que los empleados quedaran en condiciones de manejar nuevas máquinas, nuevos procedimientos o nuevos problemas. Los métodos derivados del conductismo mejoraron, desarrollando el estudio de casos, el de resolución de problemas y el de dirección por objetivos.⁶

Puede verse que la esencia de la metáfora racional sigue en pie: los que piensan y los que hacen ocupan lugares diferentes en la empresa; el aprendizaje no es iniciativa de los empleados, sino de los representantes de la organización. Las diferencias entre los distintos sectores de su estructura definen también las modalidades y los contenidos de los entrenamientos-aprendizajes, recursos funcionales que buscan por sobre todo la eficacia del conjunto.

Cultura y subculturas en las organizaciones

La supuesta funcionalidad de la perspectiva tecnológica contrasta con lo que nos suele revelar una mirada atenta a lo real cotidiano de las empresas. Ya el enfoque de las relaciones humanas demostró que los individuos y los grupos se relacionan e influyen mutuamente, que generan sus propios objetivos, las más de las veces no alineados con la racionalidad del modelo de gestión formalizado. La visión racional deja de lado los procesos sociales y culturales dentro de la organización.⁷

⁶ Ver Gore y Dunlap (1989).

⁷ Tampoco ha sido el fuerte de la perspectiva racional la influencia de las relaciones con el entorno, en que se fundan algunas de las claves para entender la evolución de las organizaciones. Por inspiración de las metáforas que ven a las organizaciones como organismos en un sistema ecológico, esa debilidad ha venido superándose a partir de dos supuestos: el primero, que, en tanto organismos, las organizaciones son sistemas (lo que afecta a una parte afecta al todo); el segundo, que luchan por adaptarse y sobrevivir en un ambiente, como cualquier organismo vivo. De donde se infiere la necesidad de desarrollar formas de gestión flexibles, que permitan la adapta-

El dinamismo interno provocado por las interacciones entre individuos, entre grupos y de todos entre sí, obligan a una consideración diferente de los objetivos organizacionales. Ya no dependen exclusivamente del diseño racional sino que emergen de esas interacciones, y la empresa no puede ser explicada como un instrumento de comportamiento controlable sino como un sistema de intercambios de resultados inciertos. Las perspectivas que ven a las organizaciones como escenarios donde los actores desempeñan sus roles en relación con otros, se ocupan de dos fenómenos complementarios: por una parte, de ciertos agentes cuya acción *homeostática* se plasma en lo que llamamos *cultura organizacional*; por otra, de elementos relacionados con la divergencia de intereses de los actores y de los grupos, con sus estrategias y con la consecuente resolución de sus conflictos de poder.

Tenemos en cuenta que integrar el análisis desde las perspectivas política y cultural permite identificar ese *espacio* donde se resuelve la tensión dinámica entre las tendencias hacia la estabilidad-identidad y las fuerzas removedoras.⁸ Sin perjuicio de la fecundidad que ofrece la combinación de las dos perspectivas, en este artículo nos apoyaremos en el análisis de la cultura, en busca de alguna pista sobre el potencial de aprendizaje en las organizaciones.

De las muchas acepciones que se le atribuyen al término, nos adherimos a definir *cultura* como un sistema de ideas y una red de significados que surgen de la elaboración colectiva, noción claramente transferible al fenómeno organizacional.⁹

ción exitosa a las condiciones derivadas de los cambios en un medio inestable (ver en Morgan 1991, pp. 29 y ss.).

⁸ Para Crozier y Friedberg (1990, pp. 161-162), «*el fenómeno organizativo se presenta en última instancia como un constructo político y cultural*», como un instrumento creado por los actores sociales para «regular» sus interacciones «*con miras a obtener el mínimo de cooperación necesaria para la consecución de objetivos colectivos, sin perder su autonomía de agentes relativamente libres*».

⁹ «*Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser, por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie*» (Geertz 1990, p. 20).

A partir de esa concepción analizamos la cultura como un *sistema cognitivo* que los individuos y los grupos necesitan y adquieren en el transcurso de su vida en común. Por el carácter «público y compartido»¹⁰ de los significados, la cultura transmite modelos mentales, estructura el pensamiento y por tanto regula conductas y crea «mecanismos de control»,¹¹ que actúan como reductores de la incertidumbre.

Las regulaciones, sean explícitas o no, planeadas o espontáneas, cumplen una misión complementaria. Casi podemos afirmar que la existencia de los mecanismos reguladores informales obedece en buena medida a la insuficiencia de los procedimientos oficiales para resolver todas las situaciones que se dan en la vida real de cualquier entidad formada por seres humanos. Lo paradójico e interesante del asunto es que un elemento de estabilidad institucional —un reglamento, por ejemplo— sea sustituido por normas creadas en el proceso de la vida grupal que contribuirán a otras regularidades y a otras estabilidades.

Los códigos de interpretación y representaciones de la realidad perduran al ser transmitidos y enseñados de una generación a otra; aunque sufran modificaciones por el aporte de nuevos miembros, rara vez se romperá absolutamente con la historia que dio sentido a un conjunto coherente de significados, valores y formas de actuar.

Hasta ahora nos hemos fijado en la cultura como un proceso relacionado con la vida que se desarrolla en el escenario de la organización. En realidad, una visión más amplia de la cultura organizacional exige plantearla como un sistema que presenta distintas dimensiones. La primera, el ambiente cultural o entorno de la organización, desde la comunidad inmediata en que está radicada a la más

¹⁰ «En virtud de nuestra participación en la cultura, el significado se hace público y compartido. Nuestra forma de vida, adaptada culturalmente, dependen de significados y conceptos compartidos, y depende también de formas de discurso compartidas que sirven para negociar las diferencias de significado e interpretación» (Bruner 1991 p. 29).

¹¹ Geertz (ib., p. 51) plantea dos ideas que resultan de considerar los componentes «biológicos, psicológicos, sociológicos, y culturales» de la existencia del hombre como «variables dentro de sistemas unitarios de análisis»:

«La primera es la de que la cultura se comprende mejor no como complejos de esquemas concretos de conducta —costumbres, tradiciones, conjuntos de hábitos—, como ha ocurrido en general hasta ahora, sino como una serie de mecanismos de control —planes, recetas, instrucciones (lo que los ingenieros de computación llaman "programas")— que gobiernan la conducta. La segunda idea es la de que el hombre es precisamente el animal que más depende de esos mecanismos de control extragenéticos, que están fuera de su piel, de esos programas culturales para ordenar su conducta».

lejana —y por tanto difícil de definir— cultura del país. La segunda dimensión puede tener sus raíces en el entorno, pero su expresión es construida internamente; nos referimos a los grupos de culturas o *subculturas*, segmentos integrados por profesionales o por directivos, por hombres o mujeres, grupos étnicos, obreros especializados o peones sin especialización, administrativos o personal de servicio, etc. Por último, la dimensión que surge de considerar la organización como *un sistema cultural complejo*, que se define a partir de los condicionamientos culturales del entorno y de la convivencia de sus subculturas.

En cuanto a la primera de las dimensiones, algunos rasgos culturales muestran cierta permanencia y otros dependen más de las circunstancias sociales, económicas, ideológicas y hasta políticas que impactan en un determinado tiempo. La dificultad para establecer las características de esta dimensión es debida a la ausencia de estudios culturales sobre de los entornos.¹² Por esta razón el análisis de las organizaciones adquiere un mayor interés, ya que a través de sus miembros revela aspectos de la cultura del entorno global y de sus diferencias con los entornos inmediatos.

La siguiente dimensión es la subcultural y su relación con la primera es la de un continuo en el que alguna de las cualidades que caracterizan a la cultura de los grupos proviene de historias comunes de sus integrantes.¹³ Pero además, en la vida de la organización se va creando un patrimonio común de experiencias y de significados. El desarrollo de percepciones y de modelos de pensamiento se produce a la manera de un verdadero proceso de aprendizaje grupal, lo que hace que las subculturas desempeñen un papel de primer orden en la integración de los nuevos miembros y en la conservación de valores y hábitos.¹⁴

Puesto que las subculturas no se originan por efecto de ningún proyecto empresarial, no coinciden con los grupos o sectores de personas clasificados por la empresa. En otros términos, la organización es el medio cultural común a todos los actores, sin perjuicio de las diferencias de origen y de la convivencia de

¹² El plural de *entorno* se debe a que el medio cultural que rodea a ciertas organizaciones no es homogéneo y ello incide en sus relaciones internas. Pensemos en los problemas que plantea el caso de una escuela en un vecindario muy pobre con maestras de un medio diferente, que para colmo deben aplicar programas idénticos al resto del sistema de enseñanza.

¹³ Es el caso de las subculturas de origen profesional, como es posible observar en las grandes empresas del Estado, que cuentan con un buen número de abogados, de ingenieros, etcétera.

¹⁴ «La existencia de estas subculturas tiene en sí misma un valor pedagógico: cualquier grupo humano se da un conjunto de normas y de reglas, un patrimonio de experiencias comunes, de acciones, de respuestas a los hechos, lo que les permite un enfoque relativamente unificado de la realidad» (Thevenet 1992, p. 19).

grupos de identidad diferenciada. Resulta de los procesos culturales que ocurren en la organización como un todo, procesos integradores de la totalidad de lo externo con las diferencias e interacciones internas. Es el aquí y ahora de un fenómeno cuyas claves se encuentran en el origen de los actores, combinados con su incorporación al ambiente cognitivo y pedagógico de los grupos.

La cultura organizacional en lo tangible y en lo oculto

Dado que en la organización se crean entendimientos y usos que sus miembros aprenden, nos falta establecer cómo se distribuyen las piezas del rompecabezas cultural. Schein ofrece buenos fundamentos para integrar las partes en un todo al distinguir tres niveles de análisis para conocer la cultura de la organización y revelar las variadas expresiones de los valores, ideas y expectativas vigentes entre sus miembros.¹⁵

El primer nivel, el de los *artefactos o creaciones*, es el más visible de la cultura, pero el más difícil de interpretar;¹⁶ el segundo nivel, el de los *valores que guían la conducta*, si bien muestra los aspectos tangibles de una cultura y aporta elementos de juicio para conocer el fenómeno, no lo describe con fidelidad. Entre lo que afirman los valores y lo que realmente ocurre, se da, según este autor, un proceso de aprendizaje cultural. Los miembros reconocen tal o cual valor como útil, como la solución de algo o como un fin digno de ser perseguido. Estamos en el tercer nivel de análisis, resultado de «*un proceso de transformación cognitiva*» de los valores, que se convierten primero en *creencias* y por *último en supuestos subyacentes básicos*.¹⁷ Los valores que contribuyen a reducir la incertidumbre y la ansiedad son los que tienen mayores posibilidades de convertirse en supuestos y, por tanto, de pautas para actuar.¹⁸

¹⁵ Schein (1985, pp. 14-21).

¹⁶ En este nivel incluye la arquitectura, la tecnología, los documentos, estatutos, historias, formas de vestir, de relacionarse, de comunicarse, actitudes frente a un hecho crítico, etc. En suma, todo lo que puede ser observado.

¹⁷ Aquí es donde «*los valores reales del grupo y los fundamentos de la conducta pueden ser hallados. Los supuestos subyacentes suelen ser inconscientes, aunque suelen determinar la forma en que los miembros del grupo perciben, piensan y sienten*» (Schein 1985, p. 3).

¹⁸ «*Un juego de valores que se convierte en una ideología o filosofía organizacional puede servir como guía y como forma de tratar con la incertidumbre en momentos difíciles o intrínsecamente incontrolables*» (Schein 1985, pp. 14-21).

Si las incertidumbres varían, si los valores que funcionan no tienen por qué ser los oficiales y si en buena medida dependen de la evolución de las subculturas, esos mismos valores que son eficaces para algunos no lo son para otros, y así ha de reflejarse en los supuestos subyacentes y, por tanto, en las percepciones de los actores.

Por otra parte, los principios legitimados por algún grupo quizás nunca alcancen el reconocimiento de los otros. Lo vemos con frecuencia cuando el equipo dirigente, es decir, los miembros de la subcultura funcional integrada por los líderes oficiales, adhiere a una nueva *visión* o conjunto de principios con que la empresa quiere reanimar sus metas. Es probable que otros grupos en la estructura rechacen la nueva propuesta, aunque tal vez no lo hagan abiertamente, lo que puede provocar indiferencia y fracaso, hecho que no es fácil de anticipar.

En un caso así, más vale preguntarse qué ha ocurrido. Tal vez el modelo o el programa de innovación no previó los problemas que suelen darse cuando se violentan las convicciones vigentes en los individuos y sobre todo en los grupos. Según la noción de cultura que venimos desarrollando, el cambio no puede plantearse como una cuestión de logro individual, o como un asunto que se reduce a las habilidades de un líder o de un grupo de líderes.¹⁹ Sostenemos que se relaciona con pautas culturales y juegos de poder grupales. Los grupos desarrollan estrategias que son recordadas y transmitidas a los miembros nuevos, y todo ensayo de renovación pasará por el tamiz de esas estrategias.

La acumulación de supuestos, y el hecho de que condicionan la manera de comprender, de pensar y de actuar de los grupos y éstos la de sus miembros, tiene que generar, en el transcurso del proceso histórico-cultural colectivo, una identidad cuyos rasgos podrán observarse hasta en el cumplimiento rutinario de las tareas cotidianas. Para *descubrir* las evidencias culturales damos la mayor importancia a lo que realmente ocurre aquí y ahora. Si buena parte de esa evidencia se esconde tras convicciones inconscientes, hay que observar lo que la gente hace y cómo resuelve las situaciones que se le presentan en el desempeño de su rol, especialmente cuando se trate de algún emprendimiento no previsto en los planes funcionales.

¹⁹ Las corrientes que postulan la importancia de los directivos en el logro de transformaciones corren el riesgo de olvidar factores culturales que otorgan a otros grupos de actores una cohesión mucho más potente que cualquier táctica y habilidad gerencial. Si bien reconocemos el potencial dinamizador de un buen liderazgo, no olvidamos su carácter de «subcultura dirigente», relacionada con el poder formal de la organización. La subcultura de los líderes no es la cultura de la organización, por lo que definir su papel en un programa de cambios requiere contextualizarlo en una organización concreta.

Lo que el personal *hace*, cuando no coincide con lo que *dice*, nos vuelve a la dicotomía estabilidad/cambio. Las estructuras oficiales tienen una clara misión reductora de la incertidumbre y, por consiguiente, un cierto poder e intencionalidad reguladora. Por otra parte, la dinámica provocada por los juegos estratégicos de los actores se añade como causa de movilidad.

Argyris y Schön²⁰ trataron el problema a partir de la pregunta sobre qué es lo estable en lo que se modifica, es decir, qué es lo que mantiene la identidad de la organización. Concluyeron que lo perdurable hay que buscarlo en una *teoría de la acción*, y no en la gente, las normas, las estructuras, los productos o la tecnología, que varían constantemente. La *teoría de la acción* es definida como *un proceso de aprendizaje colectivo* en el que se producen múltiples combinaciones de prácticas y experiencias individuales con el modo de hacer de la organización.

La *teoría de la acción* es un elemento de la identidad organizacional que el observador debe inferir de las coincidencias e incompatibilidades entre la *teoría expuesta*, lo que el actor *dice* sobre su hacer, y la *teoría en uso*, que en realidad es la que *orienta* sus acciones.²¹ Entre una y otra pueden descubrirse incompatibilidades de las que el sujeto tal vez no sea consciente, pero que son de gran interés para el analista cultural. Bruner, en su argumentación a favor de la «*psicología popular*» propone «*ver cómo lo que uno hace revela lo que piensa, siente o cree*» y plantea que el *decir* y el *hacer* constituyen una «*unidad funcionalmente inseparable en una psicología orientada culturalmente*» (1991, pp. 32–34).

Si nos hemos detenido en este concepto es porque refleja uno de los aspectos tangibles de la cultura organizacional que mayor relación tienen con las posibilidades de aprendizaje de los grupos de actores. La manera en que los actores —ya sea obreros, empleados, patrones, estudiantes, profesores, etc.— actúan cotidianamente nos ofrece abundantes elementos de juicio sobre cómo se aprende en el grupo, cuál es su disponibilidad y cuál es su probable voluntad de acceder u oponerse a una variación en las rutinas, hábitos y creencias vigentes entre sus integrantes.

Aprendizaje y cambio

Hemos dicho que lo estable se relaciona con la reducción de la incertidumbre, en particular con las prescripciones, como las ordenanzas, los organigramas, la descripción de funciones y tantas otras herramientas de que se vale la empresa

²⁰ Citados por Gore y Dunlap (1989, pp. 73 y ss.).

²¹ Nótese cierto paralelismo entre los *valores expuestos* y los *supuestos subyacentes* en Schein.

para gestionar el cumplimiento de sus fines. La red de interacciones informales que da lugar a usos y a supuestos no previstos en las regulaciones ni en la estructura oficial cumple un mismo fin en cuanto al control de la incertidumbre. Lo radicalmente distinto es que unas y otras conciernen a distintos roles y fuentes de poder. Mientras los directivos ejercen cierto control sobre lo estatuido, el desarrollo de situaciones no previstas en sus planes pasa por otras legitimidades, originadas en «*el proceso de integración de los comportamientos estratégicos de actores sociales relativamente autónomos*».²²

Cultura y estrategias provocan discordancias entre los procedimientos establecidos por las jerarquías y los procedimientos efectivamente empleados. Identificar estas diferencias es útil para conocer los aspectos no visibles de la teoría en uso,²³ en especial mediante la exploración del *sistema informal de interacciones*. Incluye los procesos seguidos para solucionar conflictos —ni que hablar de que cada situación crítica es una fuente riquísima de información—, así como las redes de solidaridad, los liderazgos espontáneos, los grupos de presión, y en particular los circuitos paralelos de comunicación.

En definitiva, los grupos subculturales *enseñan a sus miembros cómo se hacen las cosas mediante procesos espontáneos e inconscientes*. Las organizaciones son contextos que determinan las estrategias, los contenidos y hasta las posibilidades de aprender de los individuos y de los grupos. Las organizaciones, y en particular sus subculturas, contienen *modelos mentales activos, que son nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, «imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y de actuar»*.²⁴

Quiere decir que la implementación de los cambios depende de la capacidad de crear nuevos esquemas de interpretación de la realidad, y para ello hay que partir de convicciones básicas de los individuos y de los grupos. Digamos que, para poder ser explicada, la acción humana debe «*estar situada*» en su entorno cultural, donde los individuos y los grupos construyen realidades sociales que negocian y distribuyen entre ellos y con otros. El conocimiento depende de la cultura.²⁵

²² Crozier y Friedberg (1990, p. 161).

²³ A título de ejemplo: las medidas que se aplican para corregir errores o resolver problemas, los métodos de enseñar en situación de cambio, el proceso de toma de decisiones, etcétera.

²⁴ «No podemos llevar en la mente ni una organización, ni una familia, ni una comunidad. En la mente llevamos imágenes, supuestos e historias», a los que Senge llama «modelos mentales» (1992, p. 222).

²⁵ «Pasar por alto la naturaleza situada y distribuida del conocimiento y del conocer supone perder de vista no sólo la naturaleza cultural del conocimiento sino también la correspondiente naturaleza cultural de la adquisición del conocimiento» (Bruner 1990, p. 107).

Cuando las nuevas iniciativas amenacen los hábitos consagrados y los supuestos grupales imperantes, será difícil revertir los sentimientos de inseguridad que provoquen. Para la perspectiva cultural, las innovaciones no pueden ser impuestas «desde afuera» sino que dependen de factores internos que varían de una organización a otra. Desde la perspectiva política se confluje en la misma idea, al sostener que las divergencias se remedian mediante negociaciones que dan lugar a acuerdos en que las partes modifican la situación, rectifican sus metas y establecen nuevas estrategias. Los resultados no suelen ser muy parecidos a los prototipos diseñados por los expertos.²⁶

Considerando lo que acabamos de decir, el fracaso de los programas innovadores no puede ser justificado por un problema de *resistencia* originado en pautas culturales adversas. Menos aun puede explicarse por supuestas tendencias innatas de las personas o por conductas que con cierta ligereza son calificadas como *conservadoras*. Aunque no falten ocasiones en que un proyecto de reforma cuidadosamente planteado impacta contra obstáculos dogmáticos, no son pocos los ejemplos en que las causas de un fracaso hay que buscarlas en el error cometido al ignorar la existencia de condicionamientos culturales y políticos que *están ahí* y han de influir sobre el curso de los acontecimientos.

El cambio como proceso de aprendizaje

Como bien dice Thèvenet, «*la cultura no es un estado, sino que evoluciona permanentemente porque constituye un proceso de aprendizaje de la organización*».²⁷ Quiere decir que la organización y los individuos y grupos que la conforman crean y aprenden su cultura, hecho que permite suponer que las actuaciones deliberadas para introducir innovaciones deben tener en cuenta esa característica y ser planteadas también como un *proceso de aprendizaje*, y no como un evento o una serie de eventos sin conexión entre sí.²⁸

²⁶ Hemos visto que para el enfoque instrumental el cambio es producto de modelos racionales de intervención, sustentados en técnicas y procedimientos constantes y medibles. Los componentes culturales de la organización son percibidos como inhibidores del cambio por cuanto representan modos de hacer y normas muy estables.

²⁷ Thèvenet (1992, p. 11).

²⁸ Método que suele utilizarse con algún éxito cuando sólo se trata de adquirir habilidades técnicas o entrenar en el uso de nuevas tecnologías, pero sin ir más lejos.

En los límites de esta nota no podemos explayarnos sobre las características de ese proceso ni entrar en el debate sobre qué es aprendizaje. Nuestro propósito ha sido mostrar que en las organizaciones se dan procesos cognitivos con una fuerte incidencia de la acción de los grupos subculturales, y que ello incide fuertemente en la capacidad y disposición al cambio, al punto que éste sólo puede ser implementado por medio de procesos de aprendizaje. Por tanto, nos limitaremos a sugerir algunos criterios generales que las iniciativas de cambio organizacional deberían contemplar. Queda pendiente un desarrollo más amplio de los argumentos que nos llevan a la idea —apenas esbozada aquí— de que los grupos son el ámbito de mayor potencial didáctico para generar aprendizaje, y también para oponerse al cambio.

Cuando una iniciativa fracasa, hay que preguntarse qué relación existe entre la innovación y los elementos críticos de la cultura, en especial la teoría de la acción y los supuestos vigentes. A mayor distancia entre las nuevas pautas de acción que se pretende introducir y las pautas que regulan la actuación de los miembros, más profundo, prolongado y trabajoso será el proceso de aprendizaje y menor la posibilidad de que el cambio se produzca. Lo que indica que toda innovación tiene mayor probabilidad de éxito cuanto más próxima se encuentre a las circunstancias culturales de la organización y sobre todo a la de sus grupos.²⁹ Vale decir que el proceso de aprendizaje deberá contemplar aproximaciones sucesivas, según las distintas latitudes entre el cambio y la realidad a que se aplica.

Claramente no hay que arrancar con un programa de cambios prefijados sino con una gran disponibilidad para ver, preguntar y escuchar. El diseño del proyecto debe ser precedido por consultas y observaciones, evitando darle un carácter definitivo. Las inseguridades que provocará la intervención deben ser asumidas con respeto, acordando con los protagonistas replanteamientos del programa y de sus objetivos cuando sea necesario. El cambio debe ser consentido por aquellos a quienes afecta, y no hay que conformarse con simples expresiones de acuerdo, pues tal vez oculten situaciones de temor. Aunque parece obvio que un cambio resistido tiene poca chance de prosperar, no pocas veces se olvida este hecho.

Las negociaciones con los afectados por la intervención no deben ser juzgadas como obstaculizadoras del proceso. Por el contrario, dan mayores garantías para su implementación y aportan datos esenciales sobre la teoría en uso.

²⁹ «Al igual que con los electrones, debemos considerar el pensamiento como un fenómeno sistémico que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco» (Bohm, citado por Senge 1992, p. 301).

El proceso es afectado por el sistema de intereses y los factores de poder presentes al momento de iniciarlo. Cuando lo nuevo provoca situaciones de conflicto, las partes deben alcanzar cotas de cooperación que las coloque en un estado diferente al del punto de partida. Las estrategias, las relaciones, los intereses, los juegos de los actores son reconstruidos; todos se encuentran en una nueva situación... que debe ser aprendida.

El programa de trabajo acordado debe modificar su rumbo si se percibe que no llegan a producirse efectos prácticos. A título de ejemplo, si hemos introducido renovaciones en la tecnología de la información en una empresa, el aprendizaje sólo puede ser confirmado por un uso regular y creciente de lo aprendido. Si esto no ocurriera, es preciso volver al grupo, indagar las causas de la deserción, renegociar y replantear el plan de trabajo. El grupo no sólo sabe qué quiere aprender, sino cómo puede alcanzar el aprendizaje. La primera técnica recomendable es la de escuchar atentamente.

La capacidad de asimilar y aceptar el cambio varía no sólo entre empresas, sino también entre los grupos que las integran.³⁰ Nos hemos referido ya al grupo subcultural como unidad de aprendizaje, pero con esto no decimos que la composición de tal unidad deba ser igual a la de los grupos existentes. De hecho, cuando el tipo de innovación lo hace posible y aconsejable, la adecuada combinación de personas provenientes de distintos sectores enriquece puntos de vista y disminuye las barreras a la comunicación que suelen erigirse en las empresas entre las divisiones funcionales. No obstante, la integración debe ser cuidadosa y no debe pretender unir lo radicalmente diferente, en especial cuando se dan situaciones muy desniveladas con respecto al cambio programado.³¹

Estamos convencidos de que los procesos de aprendizaje grupal favorecen la implementación de innovaciones tales como lograr un avance en la capacidad

³⁰ Sin arriesgarnos a analogías simplistas, esta afirmación nos recuerda la noción de *zona de desarrollo próximo* de Vigotsky, que identifica diferencias en el potencial de aprender de distintos individuos cuando se les ofrece apoyo y oportunidades. Sin que lo mismo deba ocurrir necesariamente con los grupos, es posible que unos u otros, frente a ciertas oportunidades de aprendizaje, tengan un diferente potencial, y este dato es importante para conducir los procesos de cambio organizacional.

³¹ Un ejemplo puede ilustrar la idea: un proceso de aprendizaje de representación de imagen ante el cliente (calidad del servicio de atención) puede ser enriquecido con puntos de vista distintos y, por cuanto persigue un comportamiento homogéneo de todos los miembros frente al público, es provechoso que todos planteen opiniones y definan su aporte. En cambio, si se trata de introducir nuevas tecnologías informáticas puede que el personal presente niveles de preparación muy distintos, es decir, inseguridades inhibitorias que exigen etapas de preparación diferentes según los puntos de partida.

de desarrollar nuevas estrategias, en la habilidad para aplicar nuevos procedimientos, en los estilos y métodos seguidos para negociar o hasta en los esquemas mentales de sus miembros. El potencial educativo del grupo radica en la formación cultural del conocimiento, hecho que recomienda tomar al grupo como unidad de aprendizaje y a la cultura como el medio ambiente en que la innovación puede o no desarrollarse y sobrevivir.

Resumen

Las organizaciones de nuestros días demandan de sus miembros el dominio de nuevas habilidades en crecientes y diversificados campos de actividad. Las tomadas demandas del mercado y la necesidad de lograr mejores resultados para mantenerse en competencia se reflejan en la evolución de los procedimientos y de las técnicas de producción y de gestión. La capacitación y el aprendizaje se plantean como puentes entre lo que es y lo que deberá ser el desempeño de las personas y, sobre todo, de los grupos. La aplicación de algunas formas de entrenamiento o aun de didácticas ingeniosas no basta para lograr resultados sustanciosos y perdurables en hábitos arraigados y difíciles de modificar. Este artículo trata del fenómeno cultural en las organizaciones, de las condiciones que impone a cualquier iniciativa de cambio profundo en los quehaceres acostumbrados. También se refiere a la importancia que tienen los grupos subculturales en el desarrollo de esquemas cognitivos, de representaciones de la realidad y de modelos mentales compartidos por sus miembros. Concluye planteando el cambio organizacional como un proceso de aprendizaje.

Bibliografía

- ABRAVANEL, H. et al (1992): *Cultura organizacional*. Legis, Bogotá.
- ARGYRIS, C. (1979): *El individuo dentro de la organización*. Herder, Barcelona.
- BRUNER, J. (1991): *Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva*. Alianza Editorial, Madrid.
- CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. (1990): *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*. Alianza, México.
- ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. (1992): *Identidad en las organizaciones*. Paidós, Buenos Aires.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. (1996, 8ª ed.): *Las organizaciones*. Irwin, Madrid.
- GEERTZ, C. (1990): *La interpretación de las culturas*. Gedisa, Barcelona.
- GORE, E. y DUNLAP, D. (1989): *Aprendizaje y organización*. Tesis, Argentina.
- HOUSE, E. (1988): «Tres perspectivas de la innovación educativa: tecnológica, política y cultural», en *Revista de Educación*, nº 286, España.
- MORGAN, G. (1991): *Imágenes de la organización*. Alfaomega-Rama, México.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational culture and leadership*. Josey-Bass Publisher, San Francisco, California.
- SCHEIN, E. (1995): *Psicología de la organización*. Prentice-Hall, México.
- SENGE, P. (1992): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Barcelona.
- SWIERINGA, J. y Wierdsma, A. (1995): *La organización que aprende*. Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos.
- THÉVENET, M. (1992): *Auditoría de la cultura empresarial*. Díaz de Santos, Madrid.

El enfoque sociotécnico y los equipos semiautónomos de producción

por César F. Baráibar

1. El enfoque sociotécnico

El enfoque sociotécnico es una síntesis de ópticas diferentes. Incluye desde su origen la dimensión humana y social, pero considera que es necesario tomar en cuenta el sistema técnico con sus componentes tecnológicos, organizacionales y económicos, sin los cuales toda tentativa de inclusión aborta.¹

El autor.

Licenciado en la Universidad de Lovaina (Bélgica). Consultor internacional de OIT, PNUD, FAO, ODA, BID. Director académico y profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay.

1.1 La organización como un sistema sociotécnico abierto

El enfoque sociotécnico define la organización como un sistema sociotécnico abierto.²

¹ Henry Savall: *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, París, 1975.

² Oscar Ortsman: *Tendances actuelles dans le domaine de la conception et de la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail*, Université des Sciences Sociales de Grenoble, pp. 120-122.

La noción de sistema

Un sistema es un arreglo de componentes con relación a un conjunto del cual dependen. No se trata de tomar solamente en cuenta el conjunto de relaciones existentes entre los componentes, sino también el lugar relativo de cada subparte con respecto a la entidad global. Las propiedades y las funciones de este conjunto son distintas de las que tienen las diferentes subpartes que lo componen.

Por ejemplo, no es posible analizar en forma aislada las actividades de un departamento de la empresa, como tampoco es posible analizar sólo las relaciones entre sus diferentes departamentos. Es necesario partir de la entidad global que constituye la empresa, para luego deducir las actividades de cada departamento y las relaciones interdepartamentales.

En el campo de la organización del trabajo, no es posible analizar cada tarea particular y luego adicionarlas para obtener la actividad global. Es necesario partir de la actividad global para examinar las tareas particulares que la componen.

Los sistemas abiertos

Durante mucho tiempo, la organización (empresa) fue considerada como suficientemente independiente de su medio externo (contexto, entorno) como para permitirse analizar la mayoría de sus problemas con respecto únicamente a su estructura interna.

La naturaleza de la organización del trabajo, sus consecuencias sobre las relaciones sociales en la empresa, están demasiado ligadas a la evolución del entorno técnico y socioeconómico como para poder analizarlas desde la noción de sistemas cerrados.

Es necesario comprender que la empresa, al igual que un organismo biológico, como por ejemplo la célula, es una entidad cuyo problema esencial es adaptarse a su entorno. Por esto mismo, todo elemento interno del sistema debe ser analizado tomando en cuenta este problema general de adaptación.

Los sistemas sociotécnicos abiertos

Este enfoque remarca que la tecnología, por las restricciones que establece, es a la vez:

- el elemento más importante por los límites que impone a las posibilidades de adaptación, y
- el elemento más importante para tratar de equilibrar lo mejor posible las satisfacciones personales y las relaciones sociales en el trabajo.

Sin embargo, muchas investigaciones han podido observar que, en el marco de una tecnología dada, existe un cierto margen de libertad para la elección de modalidades de organización del trabajo.

Muchas veces, los consultores de empresas tienen tendencia a estudiar la problemática de las relaciones personales inter e intragrupalas considerando las condiciones técnicas y la organización del trabajo como un dato. Por otro lado, conciben los sistemas de producción a partir de exigencias técnicas y económicas y no examinan las consecuencias sociales ocasionadas por los puestos de trabajo que resultan de sus esquemas y elaboraciones.

No es posible reorganizar técnicamente una sección, un taller, sin que se produzcan modificaciones importantes en las relaciones sociales y en las condiciones psicológicas de su personal. Inversamente, no es posible modificar el clima psicológico sin modificar las condiciones tecnológicas y organizacionales que estaban en su origen.

Esto no significa que entre la tecnología y las condiciones sociopsicológicas exista una relación simplista determinada una vez para siempre. Es necesario analizar esos dos aspectos al mismo tiempo y estudiar en cada momento las relaciones que mantienen. Todo esfuerzo de cambio deberá tomar en cuenta esta reciprocidad en los efectos. La organización del trabajo debe ser flexible para permitir un margen de adaptación lo más grande posible.

Las consecuencias a nivel de la empresa

Considerar las empresas como *sistemas sociotécnicos abiertos* permite darse cuenta de hasta qué punto están influidas por el entorno. En sentido inverso, este enfoque permite definir mejor las condiciones de competitividad, especialmente en la organización del trabajo, para reaccionar a las modificaciones del mercado.

Es así que :

- la función de dirección es de «guardar» las fronteras del sistema; se trata más de un rol de regulación que de control interno;
- las funciones de transformación interna necesitan capacidades de aprendizaje, de flexibilidad y de espíritu de iniciativa; son más roles adaptativos que de ejecución pura y simple.

Los investigadores de este enfoque han podido constatar todas las ventajas que representan los *equipos semiautónomos de producción*. Sin buscar imponerlos sistemáticamente, ellos recomiendan, cada vez que sea posible, formas de organización del trabajo que permitan encontrar una autonomía de equipo.

1.2 Características esenciales del enfoque sociotécnico

Estas características tratan acerca de:³ la confianza depositada en los ejecutantes, los criterios óptimos de agrupamiento y las necesidades psicológicas y sociales sobre las cuales se apoya este enfoque.

El enfoque sociotécnico hace confianza en los ejecutantes para que éstos descubran modos de organización del trabajo óptimos

Los modelos de organización del trabajo no son elaborados por la dirección sino por los propios ejecutantes. El rol de la dirección se encuentra de esta forma mejor delimitado; su competencia se especializa y deja de ser universal y exclusiva. La dirección delega al equipo y el equipo acepta la responsabilidad de desplegarse entre sus miembros según la necesidad de las tareas. Esto le da un nivel remarcable de autonomía responsable y de creatividad.

Existe un nivel de agrupamiento óptimo, que sólo puede estar determinado a partir del análisis de las exigencias del sistema tecnológico

El agrupamiento produce sus efectos psicológicos principales cuando conduce a un sistema de roles en el trabajo tal que los trabajadores estén ligados entre sí principalmente por las exigencias de la producción y por la interdependencia de las tareas. Cuando se cumple esta orientación, el trabajador debería encontrar que tiene una tarea adaptada, con un rol de soporte mutuo y ayuda recíproca, que le permite resolver las restricciones provenientes del propio trabajo.

Las necesidades psicológicas sobre las cuales se apoya este enfoque

Estas necesidades son las siguientes: contenido del trabajo variado; cierto grado de libertad en la realización del trabajo; poder de decisión en cierto campo que implique un juicio del individuo; relaciones sociales y una cierta consideración en el puesto de trabajo; poder explicar lo que hace y lo que produce durante su vida al resto de la comunidad; sentir que el trabajo conduce a un futuro deseable.

1.3 Aportes más significativos del enfoque sociotécnico

Ellos se refieren a: la noción de sistema sociotécnico abierto; la puesta en evidencia de la problemática de la introducción de cambios organizacionales; su

³ Savall: o. cit., p. 61.

aspecto omnimetodológico y el análisis de los equipos semiautónomos de producción.

a. La noción de sistema sociotécnico abierto permite cuestionar los enfoques tecnocráticos y psicosociales que han intentado imponer unilateralmente sus soluciones a la organización del trabajo. Con esta nueva noción se introduce una problemática más amplia, que toma en cuenta a la vez el entorno de la empresa así como los elementos técnicos y sociales.⁴

b. El enfoque sociotécnico pone el acento sobre el carácter relativo de toda situación de organización. Ella puede ser cuestionada en el caso de transformación de la tecnología, del entorno o de los valores sociales del personal.

c. Los procesos de cambio, las dificultades y los obstáculos encontrados, son descritos con prolijidad en cada una de las experiencias de reorganización del trabajo realizadas. De esta forma se realza aun más la importancia de la introducción del cambio en las empresas.

d. Su aspecto omnimetodológico,⁵ es decir, un enfoque abierto a todos los métodos, que acepta todas las contribuciones de diverso origen, susceptibles de enriquecer y de clarificar el análisis.

e. El enfoque sociotécnico ha permitido conocer mejor una nueva forma de organización del trabajo: los equipos semiautónomos de producción.

2. Los equipos semiautónomos de producción

Se habla a menudo de trabajo en grupos autónomos, en equipos semiautónomos o de producción en grupo, para referirse en general a una misma forma de organización del trabajo. Más ajustada al contenido de este tipo de organización del trabajo parece la denominación de equipos semiautónomos de producción (ESP), que será utilizada a lo largo de este estudio.

⁴ Keith Davis y John Newstrom: *El comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México, 1991.

⁵ Savall: o. cit., p. 64.

2.1 Definición y significación de los equipos semiautónomos

Definición

Se adopta la definición de Jean Ruffier:⁶ «El trabajo en equipos semiautónomos de producción (ESP) constituye una forma colectiva de enriquecimiento. En la práctica, se considera que existe ESP a partir del momento que un conjunto de trabajadores, desprovisto en su seno de responsable jerárquico, organiza el trabajo que se le ha encomendado y lo reparte libremente entre sus miembros.»

Significación

Los ESP constituyen un cambio más importante que el enriquecimiento del trabajo, en la medida en que no sólo cuestionan la división «taylorista» entre funciones diferentes, sino también el principio de mando. Los equipos son globalmente responsables de su producción; la sanción individual, base de la organización del trabajo en el sistema clásico, ya no es más resorte de la jerarquía.

El enriquecimiento del trabajo proporciona al operador nuevas tareas que antes eran realizadas por otros trabajadores u otros servicios: el ESP subordina los servicios funcionales a su propia producción. Es decir, los servicios funcionales no dirigen más, sino que intervienen a pedido del ESP.

El enriquecimiento devuelve al operador una parte de la independencia que antes tenía el obrero calificado a partir de su saber.⁷ El ESP modifica completamente el papel y el poder disciplinario de los capataces o supervisores, quienes se transforman en animadores de la producción.⁸

El ESP vuelve de nuevo perceptible la relación que liga al trabajador con el producto fabricado.

El deseo de satisfacer necesidades puede ser una potente fuerza motivadora que induzca a la formación de ESP. Específicamente, la seguridad, el instinto social, la estima y la realización personal constituyen necesidades que pueden satisfacerse mejor mediante la integración de equipos.⁹

⁶ Jean Ruffier: *Les nouvelles formes d'organisation du travail dans la industrie française*, Bibliothèque de cereq, obra colectiva, p. 140.

⁷ A. Borzeix y D. Chave: *Réorganisation du travail et dynamique des conflits*, CNAM, Laboratoire de Sociologie du Travail et des Relations Professionnelles, Paris, 1975.

⁸ P. Bernoux y J. Ruffier: «Les groupes semi-autonomes de production», *Connexions* 26, Paris, 1978.

⁹ James Gibson, John Ivancevich y James Donnelly: *Organizaciones, conducta, estructura y proceso*, McGraw-Hill, México, 1990.

El trabajador en ESP está liberado de la obediencia ciega al capataz o supervisor, pero el grupo recibe el mandato de producir.

2.2 Métodos de organización de los ESP

Los métodos utilizados por las empresas para organizar la producción y disponer de los materiales han sido sensiblemente los mismos a nivel mundial. Ellos obedecen en general al principio de división del trabajo y también a los postulados de la organización científica «tayloriana».

Esos principios han llevado a las empresas de fabricación de piezas a organizarse en servicios y talleres especializados, correspondientes a las diversas operaciones efectuadas.

En las empresas de montaje, por el contrario, la organización está basada esencialmente en la cadena ensambladora. El trabajo está dividido en una serie de operaciones simples: cada trabajador cumple una de esas operaciones y el producto pasa sucesivamente por todos los puestos de la cadena. Este método es también utilizado en las industrias de transformación de productos simples.

Desde hace algunos años se han visto aparecer nuevas formas de organización del trabajo, basadas en grupos o equipos que se apartan de los sistemas clásicos.

Antes, en las empresas de fabricación de piezas, cada pieza pasaba por varios talleres; los obreros se especializaban en una sola operación y en cada taller sólo se encontraba un mismo tipo de máquina. Ahora, luego de la introducción de los ESP, cada pieza pasa por un solo grupo; en cada grupo se dispone de diferentes tipos de máquinas y los trabajadores se especializan en el manejo de las diferentes máquinas.

En las empresas de montaje (por ejemplo, de televisores), los televisores eran montados en la cadena ensambladora; el producto pasaba sucesivamente por 35 puestos de trabajo, donde cada trabajador realizaba un ciclo de tareas de una duración de cuatro minutos por ciclo. Ahora, cada ESP, integrado por siete trabajadores, monta un televisor entero en un ciclo de 18 minutos, con un aumento de la productividad por trabajador.

Existen también ESP en las industrias de transformación. A veces están integrados por trabajadores con diversas especialidades que asumen la responsabilidad de la producción durante un turno determinado; otras veces son ESP distintos que se ocupan de una de las diversas fases del proceso productivo.

La literatura especializada registra la presencia de ESP en empresas de servicios del sector financiero y de los seguros.

2.3 Tipos de equipos semiautónomos de producción

Se pueden clasificar según la articulación de los ESP entre sí y según la forma de organizar el trabajo dentro de cada uno de ellos.¹⁰

Según la articulación de los ESP

La articulación de los equipos toma una de las tres fórmulas siguientes:

Equipos en serie – Fórmula S

Los ejecutantes y las máquinas están repartidos en equipos, cada uno de los cuales ejecuta sucesivamente una fase de la serie de operaciones necesarias para producir el producto final. De esta forma, los equipos se presentan en línea.

Equipos en paralelo – Fórmula P

Los ejecutantes y las máquinas están repartidos en equipos que fabrican todos el mismo producto y, por lo tanto, ejecutan todas las operaciones necesarias a su fabricación. De esta forma, los equipos trabajan paralelamente.

Equipos en rama – Fórmula R

Los ejecutantes y las máquinas están repartidos en equipos, cada uno de los cuales elabora un conjunto diferente de productos, ejecutando todas las operaciones necesarias para su fabricación.

Según la forma interna de organizar el trabajo

Una vez articulados los equipos, resta definir la manera interna de organizar su trabajo. Esta puede clasificarse de la forma siguiente:

Equipos X

Cada puesto de trabajo, máquina o ejecutante elabora completamente un producto.

Equipos Y

Todos los ejecutantes cooperan en la elaboración del producto terminado.

¹⁰ John Burbidge: *Les méthodes de production en groupe et l'humanisation du travail: le dossier des pays industrialisés*, serie Recherche, 9, Institut International d'Etudes Sociales.

Equipos Z

Están implantados en línea y cada puesto de trabajo, máquina o trabajador, ejecuta desde el principio hasta el final una de las fases sucesivas para la elaboración del producto.

2.4 Algunos elementos para el análisis de los ESP

Este análisis se apoya en un estudio¹¹ realizado sobre una pequeña muestra de ocho casos en distintos países, enriquecido por la incorporación de otros más recientes.

Causas de la implantación de los ESP

Se ha podido constatar que en la gran mayoría de los casos la implantación de los ESP responde a una iniciativa de la dirección de las empresas, en respuesta a las presiones combinadas que ejercen el entorno (mercado) y en algunos casos los propios trabajadores.

Los cambios en la curva de vida de los productos, la gran variabilidad de las demandas del mercado y las crecientes exigencias de calidad recomiendan a las empresas la eliminación progresiva de los sistemas de producción más rígidos para ir sustituyéndolos por otros más flexibles (caso de los ESP), que puedan adaptarse mejor a las exigencias y evolución de los mercados.

Modelos de introducción de los ESP

En la mayoría de los casos analizados, las empresas introducen los ESP siguiendo un procedimiento que se podría denominar *modelo tecnocrático*.

Este modelo se caracteriza por la introducción de experiencias, generalmente concebidas, elaboradas, decididas, puestas en práctica, controladas y evaluadas por la dirección y el staff técnico de la empresa o externo a ella, sin consulta a los propios interesados. Generalmente las organizaciones sindicales, cuando existen, son dejadas de lado en la elaboración y evaluación de estas nuevas experiencias.

¹¹ César F. Baráibar: «Analyse sociologique des nouvelles formes d'organisation du travail», memoria de licenciatura, Universidad Católica de Lovaina, Facultad de Ciencias Económicas, Políticas y Sociales, Lovaina la Nueva, Bélgica.

Tipos de articulación y formas de organización del trabajo de los ESP

La mayoría de empresas analizadas articulan los ESP en paralelo, es decir que los ejecutantes y las máquinas están repartidos en equipos que fabrican todos el mismo producto, para lo que realizan todas las operaciones necesarias a su fabricación.

Las empresas de montaje son, en su mayor parte, del tipo Z, es decir que los equipos están implantados en línea y cada puesto, máquina o trabajador ejecuta del principio al fin una de las fases sucesivas en la elaboración del producto final.

En cambio, en las empresas de transformación, la mayoría de los equipos son del tipo Y, donde todos los trabajadores cooperan en la elaboración del producto final.

Grado relativo de autonomía de los ESP

La mayoría de las empresas analizadas acuerdan a los ESP una autonomía que se podría denominar *formal*, es decir, fundada en variables o factores psicológicos y de motivación, tales como «la utilización de medios de producción asignados en exclusividad al equipo», o «la incorporación de tareas de mantenimiento de las máquinas y de limpieza del lugar de trabajo», o «la asignación de un territorio en exclusividad».

Solamente una pequeña parte de las empresas están dispuestas a acordar a sus ESP una autonomía que se podría llamar *real*, es decir, basada en variables o factores que puedan modificar la división entre los que piensan y los que ejecutan el trabajo, o modificar el reparto del poder en el seno de la empresa, como «la modificación del ritmo de trabajo» o «la asignación de tareas dentro del equipo» u «otros aspectos de la gestión de la producción».

Tamaño y estabilidad de los ESP

El tamaño de los equipos en las empresas parecería responder a móviles técnicos, económicos, organizacionales y políticos. Ninguno de estos móviles aisladamente considerado es suficiente para explicarlo.

La mayoría de los equipos analizados están integrados por entre 4 y 25 trabajadores, lo que les confiere un grado de estabilidad medio o elevado.

Grado de identificación de los ESP con el producto

La mayor parte de las empresas de montaje analizadas organizan su producción en equipos de tal manera que se pueda obtener un grado elevado de identificación con el producto.

En las empresas de transformación, esta identificación es mucho menos clara y neta.

del estudio

Grado de interacción de los trabajadores en los ESP

del estudio

En las empresas de montaje, todos los equipos analizadas reúnen las condiciones (contacto estrecho en un espacio restringido) para obtener un grado de interacción elevado entre sus trabajadores.

Consecuencias de los ESP sobre la productividad

Basándose en los resultados de las experiencias analizadas, puede afirmarse que es raro que la productividad baje como consecuencia de la implantación de los ESP, aunque esto puede ocurrir al principio, durante un corto período. Por el contrario, en la mayoría de las empresas la productividad aumenta, y en algunas de ellas en forma pronunciada.

del estudio

Costo de implantación de los ESP

Las inversiones necesarias para la implantación de ESP en las empresas de montaje son, en todos los casos analizados, más elevadas que las requeridas para las líneas de montaje tradicional. Esta elevación en los montos de las inversiones es debida principalmente a un aumento de las áreas destinadas a la producción, a la incorporación suplementaria de equipamiento de fabricación y a los costos de capacitación que exige este nuevo modelo de producción.

Consecuencias de los ESP sobre la rentabilidad

La información disponible no permite sacar conclusiones sobre la rentabilidad del trabajo en ESP. Sin embargo, puede afirmarse que la producción en ESP provoca generalmente el aumento de ciertos costos (financieros, salariales, de capacitación de los trabajadores) y la disminución de otros (de supervisión, de control de calidad, del ausentismo, de la rotación de personal y de los conflictos de trabajo). Ciertos costos, como los de stock, a veces aumentan, otras disminuyen o se compensan, según las características de la experiencia.

Consecuencias de los ESP sobre el empleo

No se verifica en los casos estudiados que la producción en ESP requiera de trabajo suplementario; por el contrario, a menudo han llevado a una reducción de las necesidades de personal.

Consecuencias de los ESP sobre las relaciones de poder

De manera general, se podría concluir que el poder de negociación de los ESP es ciertamente más importante, en la medida en que se instaura una situación de tipo contractual, donde el equipo es negociador de su tarea, y es en este campo donde se instalan relaciones de poder de un nuevo tipo.

Resumen

Aproximarse a la situación de una empresa desde una perspectiva sociotécnica permite trascender los enfoques tecnocráticos y psicosociales que han tratado de imponer de forma unilateral sus puntos de vista y sus soluciones a la organización del trabajo. Esta nueva perspectiva toma en cuenta simultáneamente la organización y su entorno, los factores técnicos y los sociales, y se abre los diversos aportes metodológicos. A su vez, el enfoque sociotécnico ha mostrado, con los equipos semiautónomos de producción, una nueva forma de organización laboral, en la que el equipo organiza libremente el trabajo que se le ha encomendado. El artículo caracteriza estos equipos, ofrece una tipología y describe sus métodos de organización, y brinda por último algunos elementos para su análisis y evaluación.

Comunicación para la dinámica organizacional

por Mariluz Restrepo

Comunicación en y de las organizaciones

Las acciones de apertura económica y de modernización del Estado que implican procesos de privatización, de municipalización, de productividad y de competitividad, entre otros, hacen que tanto entidades privadas como públicas se encuentren con nuevos retos que las han llevado a preguntarse por sus modelos de interacción. En su interior, las relaciones con los empleados, particularmente a partir de los diversos estilos administrativos, así como en las acciones de gestión humana, han ido cobrando nuevos rumbos en los que los modelos lineales, verticales e impositivos han ido cediendo el paso al trabajo en equipo basado en una mayor participación y autonomía. En cuanto a las relaciones con el exterior, han ido apareciendo propuestas innovadoras para las actividades de servicio, mercadeo y ventas, y se ha ido dando mayor atención a los asuntos «corporativos» en relación con las diversas instancias culturales, sociales, políticas y económicas de cada nación.

En cualquiera de estos ámbitos se hace evidente la presencia de procesos y acciones de comunicación que no son sólo un «adorno» del trabajo administrativo, sino que se comprenden como componentes esenciales del entramado organizacional. Estos procesos de comunicación —que existen aun cuando no

El autor.

La autora. Profesora titular y directora del Énfasis en Comunicación organizacional de la Facultad de Comunicación y Lenguaje de la Pontificia Universidad Javeriana. Profesora de la Facultad de Artes de la Universidad Nacional de Colombia.

sean tenidos en cuenta— son inherentes a la operación del negocio de cualquier organización; la atraviesan configurándola en lo que es. Los procesos y acciones de comunicación se constituyen en con—formadores de la identidad y cultura de cualquier organización y, por ende, de la proyección de su imagen.

La comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las acciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior. Cada vez es más nítido cómo los procesos de comunicación contribuyen a desarrollar formas de interrelación más participativas, y por lo tanto más comprometidas, a dar mayor flexibilidad a las organizaciones como base de su permanente trans—formación, y a facilitar su interacción social de manera responsable para conjugar sus intereses con las condiciones culturales, económicas y políticas en las que se mueven y desarrollan para configurar con mayor sentido nuestra sociedad.

Trabajar estos aspectos se hace indispensable como parte de las tareas de cualquier organización. Al acercarse a las organizaciones desde una perspectiva comunicacional se reconocen nuevas maneras de ver el trabajo, las relaciones internas y los diversos procesos de interacción con sus diferentes públicos externos.

Comunicación: procesos, mensajes, redes

La comunicación es siempre un proceso que se da entre personas en el que se construyen mensajes posibles. Esto implica que la comunicación siempre está abierta a la construcción de nuevos sentidos como base de la comprensión del hombre y de su mundo. Comunicar es «querer decir a otro algo sobre el mundo», como nos lo enseñó Aristóteles. En nuestro caso, el «mundo» corresponde a las entidades concretas y a su sentido como organización en Colombia.

El proceso requiere la utilización de signos (lingüísticos, gestuales, no verbales, etc.), como formas de re—presentar el mundo y, en ocasiones, de la intervención de «medios técnicos» (impresos, audiovisuales, electrónicos, etc.), pero en ningún caso la comunicación puede reducirse ni a los signos ni a los medios.

La comunicación no es un proceso lineal: no se puede reducir a la relación causa—efecto o estímulo—respuesta, por cuanto el ser humano siempre construye sentido —interpreta— desde su propio mundo. De ahí que la comunicación nunca podrá ser totalmente «fiel», porque se da entre humanos, no entre máquinas; y menos pensamos que se trate de hacer del hombre como una máquina para que responda siempre igual ante el mismo estímulo.

El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, donde varios procesos se dan simultáneamente y donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores —que a su vez son redes— por donde se van construyendo los mensajes.

El proceso de comunicación se da siempre con el otro; así, el mensaje se construye siempre en la tensión entre quien lo emana y el otro que lo comprende. Este proceso necesariamente requiere tres tipos de acciones que no pueden disociarse por cuanto un mismo sujeto las realiza permanentemente, pero que metodológicamente se pueden distinguir así:

- producción (creación: selección y combinación de signos,
- transmisión (distribución, circulación, proyección, recorridos, trayectos)

y

– recepción (lectura, apropiación, comprensión, interpretación),
todos esenciales en la construcción del mensaje.

Organización desde el modelo de acción histórica

Entendemos la organización como un conjunto de medios gobernados por una autoridad propia para asegurar una función reconocida como legítima en una sociedad dada; es decir, las organizaciones son unidades colectivas de acción formadas para perseguir fines específicos, dirigidas por un poder que establece una forma de autoridad que determina el *status* y el rol de sus miembros. Una empresa, una entidad descentralizada, un hospital, por ejemplo, son organizaciones.

Una organización tiene, entonces, dos caras: se sitúa en un conjunto societal como expresión particular y concreta de un sistema de acción histórica y de relaciones de clase y, por otro lado, es una actividad regulada por decisiones que emanan de su sistema político. En este sentido, nunca se puede definir una organización únicamente por sus relaciones con su entorno, por cuanto ella es también una unidad de decisión colocada dentro de ese ambiente histórico. Una escuela jamás responde totalmente a las exigencias de sus alumnos, así como la empresa no responde totalmente a las exigencias del mercado.

Por una parte, el sistema organizacional es cerrado: posee fronteras precisas en cuyo interior se aplican unas reglas y se ejerce una autoridad. Sus dirigentes tienen, pues, atributos de poder: hacia el exterior tienen la capacidad de hacer la paz y la guerra, y hacia el interior, la doble capacidad de integración y de socialización formal e informal. Pero, por otra parte, debemos reconocer que ninguna organización puede ser totalmente institucionalizada, es decir, politizada, sin

desaparecer. Es siempre un centro de decisión que actúa en relación con otros centros de decisión. Si bien es cierto que una organización se define en relación con objetivos y fines externos, no puede reducirse a un conjunto de medios puestos al servicio de objetivos definidos totalmente desde afuera. La adaptación al medio y la gestión interna son maneras por las cuales los objetivos se realizan y determinan.

En este sentido, una organización es siempre dependiente y autónoma a la vez. Es autónoma en cuanto es un centro de decisión que puede establecer intercambios con el exterior y normas internas de funcionamiento, pero depende de limitaciones técnicas y de objetivos sociales. Tiene a la vez una acción al exterior y al interior de sí misma. Por una parte, define sus objetivos y organiza intercambios; por otra, establece sus normas y mantiene su equilibrio, es decir, las relaciones entre sus partes que son compatibles con su integración y con la consecución de sus objetivos. Por sus objetivos, una organización pertenece más directamente a la sociedad, es decir, depende de un campo de historicidad y de un sistema político. A la inversa, los problemas de equilibrio interno son más definibles en términos de procesos de dirección.

Teniendo en cuenta estas cuatro dimensiones se pueden distinguir organizaciones productoras, comerciales, administrativas y técnicas. Las primeras están gobernadas por sus objetivos, por su voluntad de alcanzar ciertos fines, de acrecentar la producción, sus beneficios o su poder. Las segundas están más preocupadas por sus intercambios con el exterior, es decir, por su adaptación constante a un ambiente, a un mercado en permanente cambio. Las terceras dan más importancia a la gestión administrativa o a lo que uno llama comúnmente organización, esto es, a su funcionamiento interno. Las últimas se preocupan de su coherencia técnica y profesional y del acoplamiento de los instrumentos de producción. Técnicos, comerciantes, administradores y dirigentes tienden, cada uno por su lado, a privilegiar uno de los elementos del sistema organizacional. Sin embargo, ninguna organización puede dispensarse de responder simultáneamente a estos cuatro órdenes de exigencias.

El sistema organizacional nunca se aísla de la jerarquía de los sistemas sociales. De una parte, sería imposible pensar una sociedad sin empresas, sin escuelas, sin oficinas públicas, etc., pero de otra, no podría pensarse que una sociedad sea un agregado de organizaciones que negocian sus relaciones políticas para llegar a constituir un cierto tipo de sociedad global. El conjunto de las organizaciones «pone en obra», más allá de las particularidades de cada una, orientaciones sociales y culturales y relaciones de clases administradas por un sistema político. De ahí que las organizaciones no viven solamente en la sociedad, sino en medio de acontecimientos que ella produce y que la afectan.

Una organización privada de innovación está amenazada de ser cada vez más absorbida por la resolución de tensiones inevitables entre los diversos elementos de su funcionamiento. Inversamente, es imposible para una organización tomar iniciativas si no tiene algún modo de gestión de sus tensiones. No se habla aquí de conflictos, sino de tensiones que oponen objetivos, normas, intercambios y equilibrio interno. Esta interdependencia de la capacidad de iniciativa y de la gestión de las tensiones está en el corazón mismo de las organizaciones porque esto marca su doble naturaleza: son unidades particulares de acción y pertenecen a un campo de historicidad y a una sociedad política. Son, a la vez, sistema y unidad de acción.

Comunicación, cultura, identidad y proyección organizacional

La comunicación en las organizaciones se da siempre, aunque no existan procesos institucionalizados. Los procesos de comunicación son esenciales a la operación de la entidad (permanentemente alguien está diciendo algo sobre el mundo a otro[s] para que ocurran las acciones propias del «negocio»); y es, por lo tanto, constitutiva de la cultura (las formas de significar, de valorar y de expresarse una organización) y por ende de su identidad (lo que la hace ser lo que es, lo que la distingue de las demás), configurando imágenes (proyección de la organización por sus múltiples formas de presentarse y representarse y percepción por parte de otros de una forma de ser) reconocidas por sus diversos públicos internos y externos.

Una organización es un núcleo de decisiones cuyas formas de socialización son determinantes para su configuración, y en esa configuración se va construyendo cultura.

La socialización es fruto de la interacción humana posibilitada por múltiples formas de comunicación: las transacciones que determinan sus formas de operación, el conjunto normativo y de control que regula las acciones, las formas de interrelación que van definiendo una manera específica de hacer las cosas y, por ende, una manera de ser; las acciones de divulgación que «dan a conocer» y «ponen en contacto» historias de unos y otros; las diversas formas de reunión —sociales y de trabajo—; los rituales y símbolos, los procesos educativos, los de participación, etc. Ahí radica la identidad y la cultura de la organización; es lo que hace que una entidad sea esa y no otra. Y esta forma de ser se manifiesta en las múltiples maneras como la organización se re-presenta, como se hace conocer, como comunica su ser, y siempre comunica a través de todas sus actuaciones.

La comunicación puede entenderse, entonces, como un entramado que da forma a la organización, lo que la in-forma haciéndola ser lo que es. De ahí que ésta no pueda ser prescrita, porque la comunicación siempre corresponde a la forma de ser de lo que la engendra, en este caso, la empresa o institución.

Dimensiones y ámbitos de la comunicación organizacional

Desde esta perspectiva podemos especificar cuatro dimensiones de los procesos de comunicación en una organización. Éstos se presentan por lo general entramados, no uno por sí solo, pero tampoco todos tienen que estar presentes siempre.

— Como «in-formación» (lo que da forma), en cuanto configurador de las operaciones propias de cada entidad. Se refiere a las transacciones estables que se dan para que el negocio opere, al sistema normativo (misión, principios, políticas, normas, reglamentos, instrucciones, etc.) que las respalda y a las formas de control y seguimiento de esas acciones.

— Como divulgación, donde prima el «dar a conocer» a otros. Se basa en «hacer público» algo, en ofrecer a los otros una representación de algo (lo que se hace a diario, actividades especiales, decisiones que se toman, etc.); generalmente se busca interesar al otro, persuadirlo, apelar a sus gustos, intereses, deseos, conocimientos, para que comparta esa representación que se le ofrece.

— Como generador de relaciones encaminadas a la formación, la socialización y/o el refuerzo de procesos culturales. El trabajo explícito con el otro, las actividades recreativas, los relatos compartidos, los rituales y las celebraciones son algunos de los procesos de comunicación aquí contemplados.

— Como participación, como acción de comunicación del «otro». En este punto se completa el ciclo de comunicación, donde explícitamente se da la palabra al otro, se lo escucha y se lo reconoce. El trabajo en equipo, los programas de sugerencias, la ampliación de los ámbitos de toma de decisiones, las múltiples maneras de permitir y reconocer la iniciativa hacen que quienes constituyen la empresa puedan intervenir en ella haciéndola lo que es.

Participación no es mera opinión, ni tampoco que todos tengan que ver con todo; en la participación el «yo» está involucrado en la acción, él decide, por tanto se supone responsabilidad; de ahí que sólo se pueda participar en aquello en lo que uno es «competente». Mediante su participación el ser humano se va constituyendo en sujeto; es la única posibilidad de ejercicio y desarrollo de su autonomía y, por ende, es así como se establecen los vínculos de pertenencia y compromiso con la entidad.

Estas dimensiones de la comunicación en una organización se presentan en cuatro ámbitos que podemos enunciar de la siguiente manera:

- en los procesos administrativos, esto es, en todas las acciones de coordinación de los procesos para realizar las tareas que la entidad se propone;

- en las relaciones de trabajo, esto es, en todos los procesos relacionados con la interacción humana de los miembros de la entidad en cuanto personas que «laboran»; precisamente mediante esas acciones se posibilitaría el desarrollo humano y por ende la constitución del hombre como sujeto y como actor social;

- en los diversos tipos de vínculos con consumidores/usuarios, razón de ser de toda entidad, donde las acciones de servicio y/o los procesos de venta son esenciales;

- en la proyección de la organización como cuerpo (corporación) que de una manera u otra establece lazos de interacción directos o indirectos con los accionistas, las familias de los empleados, los proveedores, los distribuidores, la competencia y/o entidades afines, los medios de comunicación, el Estado, el ámbito científico-técnico al cual pertenece la entidad, los vecinos, la comunidad en general, etcétera.

Cuando se establecen procesos institucionalizados de comunicación —y no podemos olvidar que la comunicación siempre se da aunque no existan estos programas— no creemos que se trate de coartar, dirigir y limitar procesos (aquellas acciones de comunicación que se realicen también pueden configurar una cultura totalitaria, amenazadora y limitante) sino, más bien, se trata de reconocer las implicaciones y posibilidades de la comunicación, de generar un ambiente donde la representación y la expresión que configura sentidos posibles sea una forma de ser de la organización. De ahí que creemos que la comunicación cruza la organización; es como un entramado que la define en lo que es.

Si la organización tradicionalmente se ha estudiado desde la ingeniería, la administración, el derecho, pensarla desde la comunicación implica reconocerla en lo que ella representa, en las múltiples formas que tiene de presentarse y representarse con sus diferentes públicos. La forma de ser de la organización es dada y posibilitada por las formas de comunicación que allí se gesten. Implica, por tanto, reconocer las diversas organizaciones como constructoras de sentidos, de formas de ser que son las que configuran la sociedad, en nuestro caso, Colombia.

Resumen

Las profundas transformaciones que se están operando en la región debido a fenómenos en curso, como la globalización y la redefinición del papel del Estado, entre muchos otros, han llevado a las organizaciones públicas y privadas a analizar sus procesos de interacción, tanto hacia adentro como con el exterior. Institucionalizados o no, los procesos de comunicación son esenciales en la trama de una organización; atraviesan todas sus acciones y van configurando su cultura e identidad. Este artículo se propone una aproximación a las organizaciones desde una perspectiva comunicacional. Para ello repasa las características de los procesos de comunicación, describe el sistema organizacional y se centra luego en la comunicación en las organizaciones, sus dimensiones y ámbitos.

* Publicado en *Signo y Pensamiento* 26 (xiv), Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje, pp. 91-96.

Comunicación organizacional durante una crisis

por Robert Michael Medina

En el mundo de hoy, las crisis organizacionales son inevitables (Fink, 1986; Perrow, 1986). Mitroff, Shrivastava y Udwarda (1987) lo afirmaron de esta manera:

... ya no se pregunta si una organización puede ser golpeada con un desastre mayor, sino que se pregunta cuándo, cómo, qué forma tomará, y quiénes y cuántos serán afectados (p. 291).

Por consiguiente, el interés en el manejo de una crisis y la *crisis communication*¹ es muy alto entre las corporaciones norteamericanas. En la década de los ochenta, Fink (1986) estimó que sólo la mitad de las empresas del «Fortune 500» de Estados Unidos tenía un equipo para manejar las crisis o algún tipo

El autor.

Maestría en Comunicación Social de la Universidad Católica del Uruguay. Licenciado en Dirección de Empresas con especialización en Marketing y Negocios Internacionales de la Universidad de Tennessee, Knoxville, Estados Unidos.

¹ He preferido no traducir esta frase como «comunicación para la crisis», «comunicación de la crisis» o «comunicación durante la crisis» porque considero más adecuado su empleo en inglés, en el caso de los medios empresariales y de comunicación organizacional. Además, tomo en consideración la frecuencia de uso del término en inglés como una «subdisciplina» de la comunicación organizacional.

de plan con este objetivo. Pauchant (1988) creía que el número era aun más bajo.

Los investigadores de varias disciplinas han estudiado *crisis communication* desde un punto de vista u otro. Un repaso de la literatura sugiere que los eruditos en las áreas de administración de empresas, sociología, psicología y comunicación estudian regularmente temas vinculados al estado de preparación para enfrentar una crisis. Pero como Pauchant (1988, p. 50) ha observado, «*el campo del manejo de una crisis está todavía en su infancia*».

Las crisis organizacionales parecen formar parte de los sistemas organizacionales hoy en día. Eruditos como Perrow (1986) argumentan que la organización típica hoy debe volverse más compleja para sobrevivir, y como resultado aumenta exponencialmente la probabilidad de crisis:

En el pasado, las plantas petroquímicas no eran tan grandes, no estaban tan cerca de comunidades, tampoco tenían procesos químicos tan explosivos y tóxicos; las aerolíneas no eran tan enormes, numerosas ni próximas a grandes áreas metropolitanas; y recientemente ha aumentado el riesgo de escapes de radiación por accidentes en las plantas nucleares en casi todos los lugares densamente poblados de nuestro país [Estados Unidos]. Los sistemas más viejos tienen ahora más potencial catastrófico porque son más grandes y están más cerca de nosotros, y tenemos sistemas nuevos que son inherentemente peores aun (p. 307).

Fink (1986, p. 15) definió una crisis organizacional como «*un tiempo inestable o estado de asuntos en el que un cambio decisivo es inminente*». Ford (1981, p. 10) definió una crisis simplemente como una situación que exhibe dos características: amenaza y presión del tiempo. Por su parte, Linke (1989, p. 166) definió una crisis organizacional como «*cualquier anormalidad de consecuencias negativas que estorba las operaciones corrientes*». Así que, muchas veces las crisis son recibidas como desagradables sorpresas.

Varios investigadores han ofrecido definiciones de crisis organizacional; pero ninguno más efectivamente que el primer erudito que escribió algo definitivo sobre el tema. Hermann (1963) dijo que *una crisis es identificada por los atributos de: amenaza a metas organizacionales centrales, presión para la toma de decisiones a corto plazo, y sorpresa*. Los investigadores críticos de las tres dimensiones de Hermann preferirían sustituir la característica de sorpresa por la de baja probabilidad (Weick, 1988). Dejando las diferencias semánticas de lado, una crisis es una situación que interfiere con las metas en una organización. Es lo que le pasó a la petrolera multinacional Pennzoil después del año nuevo de 1984.

Pennzoil enfrenta a Texaco

El 1 de enero de 1984, Pennzoil estaba cerrando el negocio más grande de su historia. Había llegado a un acuerdo con Getty Oil de California para comprar gran parte de esta empresa, incluyendo importantes reservas de petróleo por valor de 3,6 mil millones de dólares. La compra colocaría a Pennzoil entre los grandes de la industria petrolera.

Pero eso no pasó. La gigantesca multinacional Texaco se apresuró para arrebatarse las reservas de Getty apenas cinco días después del acuerdo de esta con Pennzoil. La batalla resultante en el sistema judicial del estado de Texas se ha vuelto legendaria, con el Goliath Texaco perdedor frente al pequeño Pennzoil. La resolución del caso llevó más de cuatro años.

Cumplidos los primeros dos años, la Corte del distrito 151 de Texas falló a favor de Pennzoil por 11,1 mil millones de dólares en daños, en lo que se convirtió en la sentencia más costosa de la historia. La decisión encendió un apasionado debate acerca de la ética tras las adquisiciones, de las leyes que rigen los contratos y de la autoridad de las cortes federales. Texaco consideró que el veredicto carecía de fundamentos y que el juicio se había prolongado injustificadamente. Entonces comenzó el proceso de apelaciones.

En noviembre de 1987, la Suprema Corte de Texas ratificó el veredicto en forma definitiva. Más tarde, Pennzoil aceptaría un trato fuera de la Corte por tres mil millones de dólares.

Mucho se ha escrito sobre el veredicto, el sistema judicial de Texas, y sobre los abogados y jurados que se desempeñaron en el caso. Lo que no se ha estudiado de la misma forma es cómo Pennzoil se comunicó con el público durante esa crisis. Desde su primer contacto con la petrolera Getty Oil hasta mucho después del veredicto final, la comunicación organizacional de la empresa, y específicamente los esfuerzos de relaciones públicas, fueron partes vitales de su estrategia para ganar el caso, no solo en la Corte del distrito sino también en la volátil corte de la opinión pública.

Modelos de comunicación corporativa

La pregunta sobre qué modelos de comunicación corporativa usó Pennzoil durante la crisis se basa en la suposición de que un modelo simétrico bidireccional (de ida y vuelta) proporciona una teoría de cómo se deben practicar las relaciones públicas de manera eficaz. El término *modelo* se usará para describir un conjunto de valores y un perfil de conducta que caracterizan el acercamiento de

un departamento de relaciones públicas (o comunicación corporativa) a un programa específico de comunicación.

Los modelos de comunicación corporativa se remontan a autores como Cutlip y Center (1952). Grunig (1976) tomó la idea de comunicación unidireccional y bidireccional y reforzó el concepto para examinar el propósito de la comunicación, que describió con los términos *asimétrico* y *simétrico* (Grunig, 1984, pp. 1, 6-29).

Grunig y Hunt (1984) han sugerido cuatro modelos de comunicación corporativa:

- agencia de prensa y publicidad,
- información pública,
- asimétrico bidireccional y
- simétrico bidireccional.

El modelo de agencia de prensa y publicidad es reconocido como la forma más sencilla de relaciones públicas: la adquisición de publicidad para una persona, organización o acontecimiento.

El modelo de la información pública se basa en la elaboración de comunicados de prensa y otros instrumentos que se difunden a través de los medios de comunicación. El trabajo es realizado por comunicadores profesionales que escriben cosas positivas sobre las organizaciones que representan, esforzándose al mismo tiempo en brindar información fidedigna.

Ambos modelos son unidireccionales: van desde la organización hacia el público, al que proveen de información.

Como el estudio del comportamiento (psicología) y las técnicas de las ciencias sociales son cada vez más utilizados en la comunicación profesional, la práctica de relaciones públicas se volvió bidireccional. Los profesionales no solo dan información al público, sino que también buscan información del público. Grunig y Hunt (1984) describieron el primer plan bidireccional de relaciones públicas como el modelo asimétrico bidireccional.

El último de los cuatro modelos de comunicación corporativa es el simétrico bidireccional. Se distingue del anterior en que utiliza la investigación para facilitar la comprensión y la comunicación, en lugar de identificar los mensajes más probables para motivar o persuadir al público. El propósito principal de la investigación en este modelo es la comprensión, no la persuasión.

Grunig y Hunt creen que estos cuatro modelos resumen la práctica histórica de relaciones públicas, pero no todos los eruditos de la comunicación coinciden en ello. Olasky (1987) cree que las relaciones públicas no se originan con la agencia de la prensa y publicidad sino con actividades de relaciones públicas internas, que cataloga como «relaciones privadas»: las organizaciones se comunican directamente con su público sin la ayuda de profesionales manipuladores.

Sería ingenuo asumir que los eruditos de la comunicación aprueban el papel de las relaciones públicas y su función social. Tanto Grandy como Olasky creen que la sociedad, en conjunto, estaría mejor sin ellas.

Olasky (1987) analizó la práctica de relaciones públicas en áreas tales como la industria ferroviaria, metalúrgica y cinematográfica. Su conclusión general es que esta función se ha guiado históricamente por filosofías confusas y prácticas ostentosas. Su visión de las relaciones públicas como manipuladoras y contrarias a la moral es compartida por otros eruditos, como Grandy (1982). Este sostiene que la información proporcionada por los profesionales de relaciones públicas normalmente es incompleta: no es totalmente falsa, pero tampoco está todo allí. El resultado consiguiente es la manipulación indirecta del público. Estos profesionales, según Grandy, influyen «*las acciones de otros mediante el control de su acceso y uso de la información pertinente a esas acciones*» (p. 61). Concluye que las relaciones públicas actúan para servir los intereses de los grupos dominantes en la sociedad.

Sin embargo, los cuatro modelos de comunicación corporativa aquí presentados existen, independientemente de su beneficio a la sociedad. Y el modelo simétrico bidireccional puede llevar a una valoración más positiva de la función de las relaciones públicas.

El propósito de este artículo es investigar el uso de la comunicación organizacional, en especial las relaciones públicas, en una crisis particular en la historia de una empresa.

La efectividad de una campaña de relaciones públicas solo puede evaluarse por medio de la medición. Cada programa se basará en la expectativa de alcanzar algún resultado. La pregunta es a menudo qué tipo de resultados puede esperarse de una campaña de relaciones públicas. Broom y Dozier (1983) argumentaron que, cuando una operación de relaciones públicas no se preocupa de los resultados ni de su medición, se vuelve «*meramente una función del rendimiento que sistemáticamente los ejecutivos excluyen de la toma de decisiones y de la planificación estratégica*» (p. 5). Medir los efectos es una tarea difícil, que a menudo queda inconclusa.

La noción de Klapper (1960) de que los medios de comunicación producen resultados limitados, principalmente como refuerzo de creencias y actitudes preexistentes, ayudó a disipar la anterior convicción de que su poder sobre el público es enorme. Investigaciones más recientes, sin embargo, sugieren que la práctica sistemática de relaciones públicas puede lograr resultados indirectos, en especial en las instancias de cambio. Las teorías relacionadas con *agenda setting* (establecimiento de agenda), usos y gratificaciones, y otras aplicaciones de los efectos cognitivos, relativizan la noción de Klapper.

Por lo general se considera que los efectos provienen de un programa de comunicación y afectan al público positiva o negativamente. Cuando una organización hace que las personas hagan lo que ella quiere que hagan, entonces se habla de un efecto positivo en el público. Esto implica que los programas de comunicación son generalmente persuasivos y que las relaciones públicas son manipuladoras, como sugería Olasky (1987).

Los programas asimétricos tradicionales, ciertamente son en su mayor parte persuasivos y manipuladores, y condenados al fracaso. En cambio, las relaciones públicas simétricas, definidas por Grunig y Hunt (1984) como un diálogo entre el público y la gerencia de la organización, son más proclives a alcanzar metas y objetivos. En la comunicación bidireccional entre el público y las altas jerarquías de una organización, el «*público debe de ser también capaz de persuadir a la gerencia de la organización para cambiar actitudes o conductas, puesto que la organización puede también cambiar las actitudes o conductas del público*» (p. 23). En este contexto, la comunicación facilita la comprensión entre personas y organizaciones. A largo plazo, el cambio del comportamiento tiene mayor probabilidad de ocurrir y de permanecer en el modelo simétrico, puesto que ambas partes se ven involucradas en la decisión sobre la conducta.

Teorías de la crisis communication

Agenda setting (establecimiento de agenda) es una teoría que puede relacionarse directamente con el caso que nos ocupa. La teoría sugiere que los mensajes de los medios de comunicación sobre los hechos fijan la agenda del público respecto a qué es importante y qué no lo es (Larson, 1986; McCombs y Shaw, 1972). Gandy (1982) argumentó que los profesionales de relaciones públicas ayudan a establecer la agenda de los medios de comunicación a través de la determinación de algunos de los hechos que estos cubren. Y lo hacen a través de la organización y la diseminación de noticias e información que los periodistas requieren. Por consiguiente, los profesionales de relaciones públicas desempeñan un papel al idear la cobertura de los medios acerca de una organización. Las teorías de usos y gratificaciones (*Uses and Gratifications*) también serían pertinentes. Aunque Wimmer y Dominick (1987) y otros no creen que los gerentes de la comunicación y profesionales de relaciones públicas posean las capacidades necesarias para influir sobre el público, Katz (1974) sugirió que las audiencias son participantes activos en la selección de los canales y de los contenidos de los medios de comunicación para satisfacer sus deseos, lo cual implica que el público clave es parte de una negociación respecto a lo que es o no es importante, y que no se deja dominar o persuadir por un mensaje sofisticado en los medios.

Las lecciones para el profesional de comunicación organizacional son muchas. Una, los efectos del comportamiento son relativamente difíciles de alcanzar, pero en muchos programas de comunicación se han alcanzado los efectos cognoscitivos (Rice y Atkins, 1989). Dos, apuntar los programas de relaciones públicas al público general puede ser una pérdida de tiempo y dinero. Las empresas u organizaciones deben enfocarse en sus públicos pertinentes —aquellos con quienes están relacionadas o que son afectados por lo que hacen—. Aunque es bastante fácil enviar comunicados de prensa y hacer *mailings* (envíos masivos a una lista predeterminada) de información al público general, este acercamiento generalmente será de poco valor para una organización. Lo mismo puede decirse acerca de contar el número de historias puestas en los medios de comunicación, o el número de actividades de relaciones públicas dedicadas a un hecho en particular. Si no se conocen sus resultados, esos *mailings* y esas reuniones carecen de valor para la organización.

Varias tradiciones de la investigación en comunicación han sugerido parámetros para desarrollar un modelo simétrico bidireccional de relaciones públicas (Newcomb, 1953; Thayer, 1968; Boyte, 1980; Fisher y Ury, 1981). Grunig usó estos armazones para desarrollar y probar su plan bidireccional, y generó en el proceso una teoría de comunicación corporativa pertinente a la práctica profesional de hoy (Grunig y Grunig, 1989). Muchas organizaciones no hacen aún una distinción entre los diferentes tipos de prácticas de relaciones públicas. Turk (1986) estudió el trabajo de los funcionarios de la información pública en agencias estatales en Louisiana, Estados Unidos, y encontró solo una agencia que había usado la teoría bidireccional.

Modelo de *crisis communication*

La investigación sobre las actividades de *crisis communication* de Pennzoil en el litigio con Texaco se realizó con la metodología del estudio de caso. Un problema común de los estudios cualitativos es que la investigación se caracteriza por su informalidad y falta de dirección, por lo que muy a menudo resulta en una colección de datos innecesarios (Miles y Huberman, 1994, p. 15). Yin (1989) subrayó la importancia de la teoría para la investigación de estudios de casos.

Un paso importante ... es el desarrollo de un marco teórico contundente ... El uso de teoría en la realización de un estudio de caso no es solamente una ayuda inmensa para un diseño apropiado de la investigación y para la recolección de datos, sino que llega a ser el vehículo principal para generalizar los resultados ... Una meta sencilla es tener un plan suficiente para su estudio, y esto requiere proposiciones teóricas (pp. 36, 54).

El marco teórico para este estudio lo dio un modelo de *crisis communication* con un enfoque específico en las llamadas *relaciones públicas* (hoy más conocidas como *comunicación corporativa*), desarrollado por Francis John Marra de la Universidad de Maryland (Marra, 1992, p. 268). Su modelo está basado en la literatura de *crisis communication*, particularmente en la construcción teórica de las relaciones públicas de la investigación de Grunig. La versión final de su modelo de comunicación corporativa en momentos de crisis proporciona el necesario marco teórico para la recolección de datos en este estudio de caso.

Marra basó su modelo en una revisión de literatura sobre *crisis communication*, de la que surgía que ciertos planes y estrategias habían ayudado a las empresas a reducir el impacto negativo causado por las crisis organizacionales. La literatura, según Marra, proveyó «*apoyo sustancial para cada variable incluida en el modelo inicial*» (ib., p. 38).

La variable dependiente para el modelo de crisis es la relación —positiva, negativa o neutra— entre una organización y sus públicos pertinentes. Las organizaciones que no han sabido manejar sus relaciones enfrentan conflictos a menudo, y el conflicto potencial entre una organización y sus públicos aumenta durante una crisis.

Como en el estudio de Marra, *este trabajo define la efectividad de un esfuerzo de crisis communication como la habilidad de una organización para mantener una relación positiva o neutra con su público*. En otras palabras, se juzgan como eficaces las organizaciones que pueden minimizar la presencia de públicos hostiles durante una crisis y después de esta.

Marra definió tres tipos generales de procesos y prácticas de *crisis communication* que las organizaciones usan durante una crisis: 1) silencio, 2) comunicación asimétrica y 3) comunicación simétrica (ib., p. 40).

El silencio ha sido una técnica usada por muchas empresas ante una crisis. Aunque toda la literatura sobre *crisis communication* insiste en la notificación inmediata a los públicos pertinentes, algunas organizaciones todavía piensan que la situación desaparecerá si se la ignora. Ese nunca es el caso. Como Dougherty (1992) sugiere, aun cuando no se hayan aclarado todos los hechos, la comunicación rápida, verídica y completa es clave para tomar control de una situación de crisis:

Lo más importante ... es empezar lo más rápido posible el proceso de contactar honesta y abiertamente al público pertinente y proporcionar todos los detalles de que se disponga.

Aun cuando no se conozcan todos los hechos, es importante abrir los procesos de comunicación e indicar tan solo eso con una declaración como la siguiente: «La situación ha ocurrido, y mientras no tengamos todos los hechos disponibles, queremos que esté informado de lo que sabemos» (p. 56).

Cuando el *Exxon Valdez* naufragó en Prince Williams Sound, se censuró a Exxon por devastar el ambiente y causar la destrucción económica de la industria pesquera de Alaska. Solo el impacto económico para Exxon fue casi más de lo que la empresa podría soportar: cinco millones de dólares de petróleo derramado, veinte millones para salvar y reparar el buque, y más de mil millones de dólares en gastos de limpieza del medio ambiente (Harrald, Marcus y Wallace, 1990). Los costos de largo plazo de este desastre para las relaciones públicas de Exxon fueron inestimables (Arndt y Widder, 1989). En realidad, se resintió la imagen de toda la industria petrolera.

En 1989 Exxon era una de las cinco empresas más grandes de los Estados Unidos. Su CEO (director general) era Lawrence Rawl, quien tenía una reputación de jefe visionario pero también una fuerte aversión por la publicidad y los medios de comunicación en general. Dougherty (1992) explica lo que pasó:

A Exxon ... los observadores de las relaciones públicas le asignaron un bajo puntaje por su atraso y descuido en informar al público. Varias horas después del desastre, los medios de comunicación pidieron una declaración de la oficina principal de la empresa, en Houston. Recibieron una respuesta vaga y carente de información ... Una semana después del derrame, Exxon no había tocado aún el tema. Dennis Stanczuk, coordinador de relaciones con los medios de comunicación, respondió a preguntas efectuadas por periodistas diciendo que su jefe le había prohibido contestar (p. 90).

Los ejecutivos de la empresa se negaron a comentar la creciente pesadilla ambiental por casi una semana. Pasaron tres semanas antes de que el director Rawl viajara a Alaska para evaluar el daño por sí mismo. El *New York Times* citó a un portavoz de Exxon que decía que el daño al ambiente era «mínimo» (Barton, 1993, p. 41).

A veces las organizaciones se quedan sin decir palabra durante una crisis. Este silencio puede deberse a equivocaciones que se busca ocultar y a la esperanza fútil de que el problema desaparezca si no se lo reconoce. Olasky (1987) afirma

que esta postura era común a principios de este siglo, cuando los negocios se enfocaban principalmente en los intereses privados y en las relaciones privadas:

... Los líderes empresariales trabajaban bajo los simples pero efectivos eslóganes de las relaciones privadas: «construye mejores trampas» y «ocúpate de tus propios negocios». Los hombres de negocios tenían pocas preocupaciones respecto a las relaciones públicas porque ellos, deliberadamente, no aparecían en público muy a menudo (p. 4).

Como se ha dicho, la comunicación asimétrica es un sistema de entrega de información que usa técnicas unidireccionales en un esfuerzo por educar o persuadir. Aunque sus campañas de información y publicidad pueden lograr sus propósitos, la investigación de las últimas dos décadas muestra que la comunicación simétrica es mucho más eficaz en cuanto a la construcción de relaciones duraderas y fructíferas.

La comunicación simétrica no solo entrega información, sino que también la recibe. Esta retroalimentación (*feedback*) es muy importante cuando la organización ajusta su filosofía y actividades para asegurar la sintonía con las expectativas de su público pertinente. Las estrategias de la comunicación simétricas involucran un diálogo en lugar de un monólogo. Además de más eficaces, son también socialmente más responsables que las asimétricas.

Los planes de *crisis communication* que Pennzoil había elaborado antes del litigio con Texaco eran principalmente planes de emergencia ante posibles problemas industriales o de transporte de derivados del petróleo, incluso con consecuencias ambientales. Si bien nada de ello los preparó específicamente para esta crisis, la sola existencia de estos planes y la experiencia y especialización de los integrantes del equipo de relaciones públicas resultaron fundamentales. Pennzoil estaba familiarizado con los métodos preventivos formales e informales para prever (*forecasting*) crisis potenciales y prepararse para afrontarlas. Aunque su equipo de relaciones públicas no tenía más de veinte integrantes, incluidas las secretarías, ya contaba con métodos preventivos en lugar de los típicos métodos correctivos de las relaciones públicas de principios de los ochenta. Pablo Eyzaguirre (1997) sostiene:

En el pasado, la Relaciones Públicas emplearon con frecuencia el método corrector y tuvieron pocas oportunidades de hacer uso del preventivo. Ocurre a menudo que un asunto que exige la acción modificadora inmediata, provee al propio tiempo la energía que pone en marcha la planificación preventiva para el futuro (p. 99).

Según Black y Bryant (1995), las relaciones públicas de tipo correctivo se mueven de crisis en crisis tratando de *apagar los incendios*; esperan un desastre inminente antes de entrar en acción. En cambio, las que *previenen los incendios* anticipan las potenciales crisis y procuran evitarlas. Afirman estos autores que se trata de un esfuerzo continuo, que busca constantemente mejorar la organización, planifica, evalúa sus propios resultados y utiliza esta evaluación para la siguiente planificación.

El departamento de comunicación corporativa de Pennzoil practica métodos preventivos a través de sus actividades de *risk communication* (comunicación de riesgo). Tratan de estar listos para cualquier circunstancia que pudiera ocurrir, pero es imposible identificar cada tipo de crisis capaz de producirse, de modo que ninguna empresa se encuentra preparada específicamente para enfrentar circunstancias inesperadas. Pennzoil no había imaginado este litigio hasta que Texaco compró Getty Oil, interfiriendo con su trato previo. Entonces se puso en marcha. Basado en más de quince años de experiencia en relaciones públicas, cada uno de los profesionales de la empresa puso a prueba su habilidad.

La empresa tiene ahora nuevos capítulos escritos en los manuales de *crisis communication*. Con base en las lecciones aprendidas durante los cuatro años de batalla, ha actualizado todas sus referencias. Sus profesionales dicen que la experiencia, y no los manuales de *crisis communication*, es la clave para el éxito durante una crisis:

No teníamos un manual que tratara directamente este tipo de crisis. La mayoría de las empresas petroleras a principios de los ochenta tenían planes de crisis que estaban probablemente relacionados en forma más directa con alguna explosión de gas, de petróleo, o algo de esa naturaleza.

Teníamos ya líneas directas las 24 horas del día en caso de una crisis, y teníamos un manual de crisis communication en el departamento de relaciones públicas, el departamento medioambiental y otros. Pero ninguno que correspondiera directamente a esta crisis.

Todos nos dimos cuenta de que iba a ser un lío grande. Inmediatamente después de iniciar la demanda, comenzamos una campaña bastante agresiva en los medios de comunicación. Hubo mucha actividad entre el momento en que Texaco causó la rotura de nuestro contrato y que el caso fue a juicio (Harper, 1997).

No se esperaba que Pennzoil tuviera un problema con Texaco por la compra de otra empresa de petróleo, así como no se esperaba que el *Exxon Valdez* naufragara en Alaska. Pero estas crisis sí ocurren, y casi siempre inesperadamente. En la experiencia y el profesionalismo de la gerencia y del personal de relaciones públicas se juegan los resultados de la *crisis communication* al tratar las crisis inesperadas. Pennzoil era una empresa petrolera que, hasta ese momento, estaba acostumbrada a ganar. Esta filosofía indocumentada de ser fuertes y proactivos guió al equipo de relaciones públicas, bajo la dirección del CEO y presidente de la junta directiva, Hugh Liedtke, en una campaña eficaz y eficiente de *risk communication* y *crisis communication*.

Los modelos y teorías de comunicación corporativa

Las decisiones que Pennzoil tomó durante la larga batalla se basaron por lo general en la experiencia de sus integrantes y en las lecciones que habían extraído de una investigación previa sobre fusiones corporativas y adquisiciones. Sin embargo, también utilizaron modelos de *crisis communication* y teorías de la comunicación pública.

Por ejemplo, la empresa impulsó una muestra de opinión pública, a través de la cual —aunque quizás en forma limitada— obtuvo retroalimentación de sus públicos pertinentes. Analizó la prensa día a día, lo que también informó de la percepción que los demás tenían de la empresa y sus operaciones. Asimismo, recolectó y analizó archivos sobre negocios, estudios de mercado, informes financieros anuales, discursos de juristas y legisladores clave, folletos, noticieros y comunicados de prensa. Todo está ampliamente documentado en los archivos de Pennzoil en el Centro de Historia Americana de la Universidad de Texas en Austin.

El equipo tenía buenos contactos personales para medir la percepción de la gente sobre el caso y sobre la empresa. Contrató también agencias de relaciones públicas externas que proveyeron información en el área de los analistas y

corredores de Wall Street, porque Pennzoil era consciente de sus carencias en esta área.

La investigación se usó en forma limitada, como una herramienta para ayudar a la empresa a descubrir la manera más eficaz de explicar la situación y de persuadir al público de que había hecho una demanda legítima. Esto implica que trabajó con la teoría simétrica de comunicación bidireccional. Pennzoil no sólo entregó ideas, información y actitudes, sino que también escuchó las de otros, en un esfuerzo por mejorar su posición.

Muchas de las iniciativas comunicacionales de Pennzoil parecen haberse dirigido a líderes de opinión en los ámbitos empresariales y judiciales. Lo reconozca o no, el equipo de relaciones públicas fue motivado por el método de rebote ideológico de comunicación (Eyzaguirre, 1997) que en inglés se denomina *two-step flow model of communication* (McQuail & Windahl, 1993).

Este sistema ... consiste en emitir un mensaje dirigido a líderes de opinión de una comunidad, quienes a su vez propagan dicho mensaje a los representantes de sus respectivos grupos, logrando afectar sus comportamientos, conductas y sentimientos (Eyzaguirre, 1997, p. 122).

Este método afirma entonces que los medios de comunicación masiva son utilizados para hacer llegar la información a los líderes de opinión, quienes la diseminan por sus redes sociales.

También el equipo de relaciones públicas de Pennzoil aprovechó la teoría de *agenda setting*, que postula, como se ha dicho, que los medios de comunicación establecen qué es lo importante y sugieren lo que los miembros de la sociedad pueden hablar y pensar. El equipo hizo todo lo posible para influir en los redactores y editorialistas que cubrían el juicio y ganar tanta atención para la empresa y su director como fuera posible.

Las estrategias y tácticas fueron bastante consistentes a lo largo del litigio. Los esfuerzos por reaccionar rápidamente ante la publicidad perjudicial de Texaco, por ser proactivos al sostener la imagen de Pennzoil dondequiera fuera posible, por dialogar con importantes líderes de la opinión pública, fueron constantes durante toda la crisis. Y lo que el equipo hacía, funcionaba.

El análisis de la cobertura de prensa, así como las encuestas realizadas por ellos o por otros, fueron medios para ir evaluando la campaña. También la cotización de las acciones de Pennzoil era un indicador de la eficacia del trabajo. Y el hecho de que finalmente ganaran fue prueba suficiente para ellos de que habían manejado bien la crisis.

Estos sentimientos intuitivos, basados en la especialización y la experiencia extensiva de los profesionales involucrados, son ciertamente válidos. Pero instrumentos de medición más exactos habrían proporcionado evidencia más sólida y conclusiva para medir específicamente los resultados de cada esfuerzo de relaciones públicas.

El plan de respuesta de la crisis de Pennzoil

Los ejecutivos de comunicación corporativa de Pennzoil sugirieron que cada plan de *crisis communication* contara con: 1) acceso directo a quien encabezara la solución del problema; 2) equipos de oficina adecuados y una red electrónica para comunicarse donde se estuviera; 3) un portavoz principal; y 4) emisión de un mensaje fundamental.

El portavoz era Robert Harper, director de relaciones públicas y de relaciones con los medios de comunicación. El CEO y presidente de la junta directiva, Hugh Liedtke, también asumía esta función de vez en cuando. El equipo de relaciones públicas tenía contacto directo y regular con Liedtke, y usó cualquier tecnología disponible para comunicar su mensaje con efectividad. Los tres ejecutivos principales de relaciones públicas dijeron que hoy manejarían la situación exactamente de la misma manera. Quedaron satisfechos con el resultado.

Proposiciones

Algunas proposiciones formuladas previamente ayudaron a guiar la investigación. A continuación se presentan las proposiciones y el análisis posterior correspondiente.

Proposición 1. Pennzoil no tenía un plan de *crisis communication* en efecto en el momento de la crisis con Texaco y eso restó eficacia a sus esfuerzos de comunicación corporativa. Las organizaciones que preparan un plan de *crisis communication* tendrán relaciones más fuertes con su público pertinente y así sufrirán menos daño.

Es un hecho que la mayoría de las empresas (entre un cincuenta y un noventa por ciento de las de Estados Unidos) todavía no cuenta con planes de *crisis communication*. Como Pennzoil era una empresa comparativamente pequeña y no había tenido que tratar con una crisis importante, y dado que esta crisis con

Texaco empezó más de diez años atrás, no era probable que hubiera elaborado un plan de este tipo.

Sin embargo, Pennzoil tenía un plan de *crisis communication* activa desde antes de este litigio. Los profesionales de relaciones públicas habían elaborado proyectos para potenciales crisis en otras áreas (no para esta circunstancia en particular) y habían recolectado datos de investigaciones en fusiones y adquisiciones de grandes empresas de energía desde el punto de vista de la comunicación corporativa. De modo que, hasta cierto punto, estaban preparados para esta crisis.

Un repaso de recortes de prensa, publicaciones de la empresa y videos tomados de los noticieros de televisión indica que la relación de Pennzoil con su público pertinente era bastante fuerte. Tenía una tradición de contacto fluido con los medios de comunicación, que habían transmitido muchas historias positivas sobre la empresa. Hasta donde se pudo descubrir, Pennzoil no se había involucrado en ninguna crisis negativa antes de la de Texaco que le hubiera dado una mala reputación. El público en general estaba familiarizado con sus latas amarillas de aceite para motores y con sus avisos comerciales.

La empresa había hecho un buen trabajo al mantener a sus empleados bien informados, antes y durante el litigio. La función de relaciones públicas en Pennzoil había existido desde el inicio de la empresa, y durante los últimos diez o quince años el departamento de relaciones públicas (ahora llamado comunicación corporativa) ha fluctuado entre diez y veinte empleados en forma regular. Veinte fueron los que estuvieron trabajando allí durante la crisis con Texaco.

El contacto entre el departamento de relaciones públicas y la alta gerencia de la empresa siempre había sido estrecho, incluso con el CEO Liedtke. Era una política de puertas abiertas. Durante la crisis, los ejecutivos de relaciones públicas compartían el poder con el departamento legal y la gerencia general.

No se encontró ninguna evidencia de descontento de los accionistas, lo cual indica que Pennzoil tenía una buena relación con ellos, tanto antes como durante la crisis. Cientos de miles de personas tienen acciones en Pennzoil, y la acción se había sostenido por sí misma durante toda la historia de la empresa, pagando buenos dividendos. Después de la transferencia de los tres mil millones de dólares de los cofres de Texaco, los accionistas estaban muy contentos.

Proposición 2. Los esfuerzos de *crisis communication* de Pennzoil fueron manejados por la teoría de comunicación corporativa conocida como comunicación asimétrica, la cual implica una distribución del mensaje unidireccionalmente desde la fuente al público pertinente. Las organizaciones que usan planes bidireccionales de *crisis communication* simétrica sufrirán

menos daño que las que usan el silencio o la comunicación asimétrica.

La práctica común de relaciones públicas durante los años cincuenta —y frecuente aun hoy— era la comunicación unidireccional. Los departamentos trabajaban para hacer «publicidad», sin un esfuerzo real por saber qué pensaba su público. Pennzoil era conocido por su publicidad y también era bueno para enviar comunicados de prensa e informes de la marcha de la empresa, pero la interrogante es si se preocupaba por la retroalimentación.

Las conferencias de prensa en varios lugares y entornos, el apoyo decidido a las artes y las actividades comunitarias, el tener a los altos ejecutivos ante los ojos del público, hablando con los abogados de la legislatura, editores, escritores y personas interesadas, los avisos de página entera presentando los datos de su investigación propia... todos son ejemplos de comunicación bidireccional.

Las conferencias de prensa y las visitas dieron la oportunidad a Pennzoil de tener un diálogo directo con reporteros, editorialistas y líderes de opinión pública. Indirectamente, los medios de comunicación le proporcionaron un diálogo con gran parte de su público pertinente. Las conversaciones con abogados de la legislatura, expertos en *lobbying* y analistas empresariales ayudaron al equipo de relaciones públicas a lanzar su mensaje a un público importante y también a escuchar directamente a los representantes de ese público acerca de algunas de sus preocupaciones. Pennzoil también tenía instalado un número 0800 (de discado gratuito), con operadores que escuchaban y hablaban a empleados, clientes y ciudadanos interesados en la batalla contra Texaco.

Parte del trabajo de los hombres de relaciones públicas de la empresa era mantener a la gerencia general al tanto de las actitudes y opiniones de los públicos pertinentes. Fueron informantes de los mensajes salientes e intérpretes de los entrantes. Esto también es indicativo de comunicación simétrica bidireccional.

Proposición 3. Se desarrollaron muy bien las actividades de *risk communication* en Pennzoil y mejoraron su efectividad a través del manejo del daño durante la crisis. Las organizaciones que usan estrategias de *risk communication* tendrán relaciones más fuertes con su público pertinente y, por consiguiente, sufrirán menos daño que las empresas que no instituyen este tipo de programas.

El negocio del petróleo se construyó sobre las relaciones. Así fue como Pennzoil se formó, y ese ha sido un ingrediente importante en cualquier éxito del que haya disfrutado a través de los años. Establecer y mantener buenas relaciones

es una prioridad de la empresa. De hecho, fue una de las razones que originaron el litigio.

Hugh Liedtke entabló una relación con Gordon Getty y su junta directiva, y les estrechó la mano para consolidar el trato de compra de una porción principal de la empresa Getty Oil. Ese trato no se respetó, y eso fue lo que hizo enojar tanto a Hugh Liedtke.

La empresa en su conjunto comparte la idea de que las relaciones fuertes construyen confianza y reducen el riesgo de crisis en la organización. La política de puertas abiertas de Liedtke con el departamento de relaciones públicas, el departamento legal y otros departamentos gerenciales, muestra su interés en las relaciones y en la construcción de la confianza. Él confiaba en su equipo de gerencia y el equipo confiaba en él. Los abogados confiaron en relaciones públicas y viceversa. La empresa estaba orgullosa de sus relaciones.

Un repaso de la documentación de la empresa también ilustra la valoración de sus empleados y accionistas, y el arduo y prolongado trabajo para construir relaciones fuertes con sus públicos pertinentes. Pennzoil tenía relaciones sólidas y una fuerte iniciativa de *risk communication* antes del desafío de Texaco.

Proposición 4: Las acciones de relaciones públicas en Pennzoil durante el litigio con Texaco estaban sujetas a la aprobación del departamento legal, así como también de la alta gerencia. Las organizaciones que dependen de la aprobación legal durante una crisis sufrirán más daño que las que apoyan la toma de decisiones en la cooperación entre los ejecutivos de los departamentos de relaciones públicas y legales.

Sabiendo que Hugh Liedtke era un jefe fuerte y autocrático, y dado que este era principalmente un problema legal, era fácil suponer que el equipo legal estaría a cargo. Pero tal suposición resultó falsa.

Exxon, Union Carbide y otras empresas muy conocidas que experimentaron grandes crisis que fueron reportadas regularmente por los medios de comunicación, permitieron que sus departamentos legales dominaran las políticas de *crisis communication*. Ese no fue el caso de Pennzoil. Resultó sorprendente encontrar la interesante relación simbiótica entre la gerencia general y los departamentos legal y de relaciones públicas durante la crisis con Texaco. Pero, además, ello fue decisivo para la rapidez de su reacción ante el desafío planteado en los medios de comunicación.

Según el modelo de *crisis communication*, la influencia del equipo legal de una empresa afecta directamente la preparación para una crisis y las prácticas de *crisis communication*. Las organizaciones con departamentos legales dominan-

tes estarán menos preparadas para manejar las crisis y tenderán a usar planes de comunicación asimétricos. El departamento legal de Pennzoil desempeñó un papel fundamental en el litigio y en las acciones de relaciones públicas, pero no dominó el área de comunicación corporativa. Los profesionales de ambos departamentos entendieron que debía haber cooperación y respeto mutuo durante toda la campaña. Los abogados se concentraron en el desarrollo del juicio, y los representantes de relaciones públicas en la comunicación corporativa.

Proposición 5: Las herramientas de medición para calibrar la efectividad de la campaña de relaciones públicas no formaron parte de la estrategia general de comunicación. Las organizaciones cuyos departamentos de relaciones públicas usan instrumentos de la ciencia social para medir la efectividad de sus campañas sufrirán menos daño durante una crisis y generarán percepciones más positivas en el público pertinente.

La medición es el aspecto más débil de la campaña de Pennzoil. Aunque lanzó sus propias encuestas de opinión pública y analizó las de Texaco con el propósito de lanzar un contraataque, medir la efectividad de sus esfuerzos de comunicación no fue una prioridad para la empresa. Es cierto que tenía archivos de recortes de prensa, pero ¿sabían cuántas de esas historias habían sido leídas realmente por alguien? Y si lo fueron, ¿entendieron los lectores el mensaje? No hay ningún indicio de investigación de esta naturaleza. No obstante, el equipo de relaciones públicas y la gerencia general emprendieron estrategias de medición informales, tales como calibrar la opinión de los analistas hablando con ellos o conocer la posición de los abogados de la legislatura viajando alrededor del país para entrevistarlos. Las impresiones de estas visitas eran analizadas y daban una idea de la situación de la empresa en la percepción del público y de los líderes de opinión.

Pennzoil y el modelo de *crisis communication*

Pennzoil dejó que los «engranajes» de comunicación tomaran decisiones de «rueda», y por eso pudo manejar bien su crisis. Hay una clara sintonía entre la forma en que practicó su *crisis communication* y el modelo de Marra.

La empresa había diseñado actividades de *risk communication* y había preparado diferentes planes de *crisis communication* antes de la crisis con Texaco. Había acumulado información sobre muchas de las fusiones y adquisiciones de empresas de energía que ocurrían por entonces. También tenía relaciones positivas con sus públicos pertinentes. El uso de *crisis communication* simétrica

bidireccional en procesos y prácticas también coincide con el modelo de Marra, al igual que la estabilidad de las relaciones con sus públicos después de la crisis. Asimismo, Pennzoil era proactivo en sus iniciativas de comunicación corporativa, y trabajó desde una ideología que reflejaba lo mismo.

Una área que difiere del modelo de Marra es la relación del equipo de relaciones públicas de Pennzoil con el departamento legal y la gerencia general. En el modelo, las relaciones públicas son autónomas. En Pennzoil, aunque el departamento tuvo autonomía para tomar sus propias decisiones y actuar en consecuencia durante la crisis, la relación era de confianza y cooperación entre el departamento de relaciones públicas, el departamento legal y la gerencia general.

Salvo este último punto, entonces, la organización de Pennzoil y su plan de *crisis communication* se ajustan bien al modelo de Marra y a sus conclusiones sobre la efectividad de los comunicadores que lo siguen.

Como se ha dicho, para muchas organizaciones la pregunta no es si las crisis sucederán, sino cuándo. Los profesionales de comunicación organizacional deben aceptar esto como un hecho y estar preparados para una crisis eventual. Deben persuadir a la gerencia de que todo el esfuerzo y el gasto invertidos en preparar de antemano material de *crisis communication* vale la pena. Mantener y fortalecer las relaciones en un programa sólido de *risk communication* pagará también grandes dividendos cuando la crisis llegue. No se pueden construir estas relaciones en el corto plazo.

Establecer un entorno de comunicación proactiva puede ayudar a que una organización cambie de asimétrica (unidireccional) a más eficaz y simétrica, con un plan de comunicación bidireccional. Este paso es de importancia fundamental en la construcción y la preservación de buenas relaciones con el público pertinente. Hay una relación causal entre la cultura organizacional y la habilidad y efectividad de una empresa con un programa de *crisis communication*. Según Pauchant y Mitroff, entre otros, sin una cultura organizacional que opere y se guíe por una filosofía de comunicación simétrica abierta y proactiva, las oportunidades para los planes de *crisis communication* comprensiva y eficaz se minoran considerablemente (Pauchant & Mitroff, 1988).

Conclusiones generales

El juicio de Pennzoil contra Texaco es un hito en la historia de la jurisprudencia empresarial, y este trabajo se ha ocupado de las iniciativas de *crisis communication* de Pennzoil durante esa crisis. La importancia del modelo de Marra de *crisis communication* para este estudio de caso radica en su habilidad de proporcionar un marco para la recolección de datos, a partir de un conjunto

de proposiciones formuladas luego de repasar la bibliografía y la documentación disponibles y de contrastar con el modelo los datos obtenidos.

Un gran número de proposiciones contextuales emerge de este estudio que se relaciona con la práctica eficaz y eficiente de *crisis communication*. Una proposición básica es que las estrategias y tácticas se deben implementar muy rápidamente, al primer indicio de la necesidad de *crisis communication*. Y esto requiere de esfuerzos mayores de *risk communication* antes de que la crisis comience. No habrá tiempo para construir esas relaciones después del hecho.

Otra proposición es que se deben admitir las equivocaciones y, si hay un problema, se debe comunicar francamente. Las organizaciones no pueden darse el lujo de dilatar un asunto; casi siempre es mejor confesar los errores y perfilar un plan para salir adelante. En la batalla contra Texaco, Pennzoil no tenía nada que confesar, pero debía fijar su posición muy rápidamente y admitir en seguida que estaba en un gran problema.

Un portavoz fuerte y clave es imperativo; un portavoz, un mensaje. Esa es la clave para organizar y emprender una campaña de comunicación simétrica bidireccional exitosa. Pennzoil manejó este aspecto excelentemente. Asimismo, el mensaje singular emitido por un portavoz singular debe ser de vinculación y creación de un sentido de unidad con los públicos pertinentes. Un discurso como «Estamos todos en esto juntos, y resolveremos esto juntos», estableciendo un sentido de comunidad entre la empresa y sus públicos, refuerza la receptividad. Es difícil establecer una norma general para la *crisis management* y la subsecuente *crisis communication* que se producirá. Cada situación es única. Aun así, las sugerencias aquí expuestas, tomadas con seriedad e implementadas de modo razonable, deberían mejorar sustancialmente la *crisis communication* de una organización. Los esfuerzos de Pennzoil son, en su mayor parte, un buen ejemplo de *crisis communication* exitosa. De hecho, mucho mejor que las respuestas de otras empresas petroleras frente a sus crisis inesperadas.

El naufragio del *Exxon Valdez* ha sido catalogado como el peor desastre medioambiental de Norteamérica. Cuando fue interrogado acerca del estado de preparación y la respuesta de la empresa a esta tragedia, el secretario de Transporte, Samuel Skinner, dijo que en una escala de uno a diez la respuesta de Exxon fue de cero (Lukaszewski, 1990). En un artículo publicado en la *Management Review*, Lukaszewski muestra la importancia de una acción decisiva, de una respuesta rápida y de asumir la responsabilidad:

Observemos estrechamente las primeras 48 horas del desastre. Me refiero a ese período como el caparazón de la crisis. Si una empresa queda atrapada dentro de las paredes de la confusión, del miedo a los medios de comunicación, de la falta de preparación, y de no querer hablar, entonces las expectativas del público no se cumplirán. Y lo peor es que el efecto de caparazón hace que las decisiones sean tomadas en el aislamiento, y los eventos probablemente estarán fuera de control, operacional y perceptivamente. La planificación de crisis management está encauzada principalmente hacia el manejo de los primeros minutos, horas y días de una emergencia ... y cómo quedar fuera del caparazón de la crisis (Lukaszewski, 1990, pp. 185-190).

Lukaszewski analizó el procedimiento de la comunicación de Exxon y encontró las siguientes áreas débiles: 1) Exxon fue lento en responder. Pasó más de una semana antes de que la información saliera a luz por su departamento de relaciones públicas, y más de tres semanas antes de que el presidente de la junta directiva mostrara la cara. 2) Exxon se lavó las manos. Al principio culpó al capitán, buscando una víctima propiciatoria, lo que despertó sospecha pública. 3) Exxon evitó la responsabilidad. Sus directores se resistieron a aceptar públicamente la culpabilidad por la catástrofe. 4) Exxon no estaba preparado. Ningún plan para comunicar el desastre existía, y ninguno para contener el derrame de petróleo al mar. ¿La razón?: nadie había pensado que eso pudiera pasar. 5) Exxon adoptó una actitud arrogante. Dio la impresión de que podría manejar la crisis, que no requería ayuda externa y que realmente se resentía por la creciente preocupación del público. 6) Exxon se resistió a dar soluciones al problema. Finalmente, el presidente de los Estados Unidos mandó la Guardia Costera para que manejara la situación. 7) Exxon designó portavoces que no estaban preparados ni bien dispuestos. El presidente de la junta estaba totalmente invisible. Cuando alguien hablaba, decían cosas poco creíbles. Y los distintos portavoces dieron versiones diferentes.

En cambio, el caso de Pennzoil muestra acciones positivas que dieron resultados positivos. Y las lecciones son claras. Primero, la percepción pública de cómo una empresa maneja un problema pesa más que los hechos. Segundo, una disculpa sin titubear y un plan de acción rápida pondrá en seguida a muchas personas de lado de una empresa. Finalmente, la arrogancia puede ensombrecer las acciones más positivas.

Pennzoil contra Texaco fue el más impresionante juicio empresarial. Se prolongó durante cuatro años en el sistema judicial y en la corte de la opinión pública. Durante el litigio, Pennzoil respondió a más de cuatro mil preguntas de la prensa, y solo el *Wall Street Journal* publicó más de cien historias de primera plana. Una vez terminado, una increíble cantidad de evidencia fue acumulada y analizada, en sí misma y por sus consecuencias para los casos multimillonarios del futuro. También quedó una increíble cantidad de evidencia de comunicación, como un testimonio de una de las más grandes campañas en la historia de la comunicación organizacional.

Es una historia fascinante de valentía, arrogancia, convicciones arraigadas y pérdida de integridad, todo en el nombre de unos miles de millones de dólares. Es también la historia de cómo mucho dinero se ganó y se perdió en Texas. Y es la historia de personas que practicaban la comunicación organizacional, y de cómo respondieron y sobrevivieron a una guerra en los medios de comunicación.

Bibliografía

- BARTON, Laurence: *Crisis in Organizations: Managing & Communicating in the Heat of Chaos*. South-Western Publishing Co., Chicago, 1993.
- BLACK, J. & BRYANT, J.: *Introduction to Media Communication*. Brown & Benchmark, Chicago, 1995, p. 462.
- BOYTE, H. C.: *The backyard revolution: Understanding the new citizen movement*. Temple University Press, Filadelfia, 1980.
- BROOM, G. & DOZIER, D.: *Using Research in Public Relations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.
- CUTLIP, S. M., CENTER, A. H., & BROOM, G. M.: *Effective Public Relations* (6ª ed.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985 (1ª ed.: 1952).
- DOUGHERTY, Devon: *Crisis Communications: what every executive needs to know*, Walker & Co., Nueva York, 1992.
- EYZAGUIRRE CHADWICK, Pablo: *Relaciones Públicas*, Calicanto, Santiago, 1997.
- FINK, S. L.: *CRISIS MANAGEMENT: PLANNING FOR THE INEVITABLE*, American Management Association, Nueva York, 1986.
- FISHER, R., & URY, W.: *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2ª ed.), Penguin Books, Nueva York, 1991.
- FORD, J. D.: «The Management of Organizational Crises», *Business Horizons*, 24 (3), 1981, pp. 10-16.
- GANDY, O. H., Jr.: *Beyond Agenda Setting: Information Subsidies & Public Policy*, Ablex, Norwood, NJ, 1982.

- GRUNIG, J. E. & HUNT, T.: *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart & Winston, Nueva York, 1984.
- GRUNIG, J. E., & GRUNIG, L. S.: «Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations: Review of a Program of Research», en J. E. Grunig & L. S. Grunig (eds.): *Public Relations Research Annual* (vol. 1), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1989, pp. 27-63.
- GRUNIG, J. E.: «Organizations, Environments, & Models Of Public Relations», *Public Relations Research & Education*, 1984, pp. 1, 6-29.
- GRUNIG, J. E.: *Decline Of The Global Village: How Specialization Is Changing Mass Media*. General Hall, Bayside NY, 1976.
- HARPER, Robert: Entrevista con Robert Harper, director de comunicación corporativa, Pennzoil, en Houston, Texas, 30 de setiembre de 1997.
- HERMANN, C. F.: «Some Consequences of Crises Which Limit the Viability of Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, núm. 1, junio, 1963, pp. 61-82.
- KATZ, E. & BLUMLER, J. G. (eds.): *The Uses of Mass Communication: Current Perspectives on Gratifications Research*, Sage Publications, Beverly Hills, 1974.
- KLAPPER, J. T.: *The Effects of Mass Communication*, Free Press, Glencoe, Illinois, 1960.
- LARSON, C.: *Persuasion: Reception & Responsibility*, Wadsworth Pub. Co., Belmont, CA, 1986.
- LINKE, C. G.: «Crisis. Dealing with the Unexpected», en B. Cantor & C. Burger (eds.): *Experts in Action: Inside Public Relations* (2ª ed.), Longman, Nueva York, 1989, pp. 166-178.
- LUKASZEWSKI, James E.: «The Alaskan Oil Spill: Lessons in Crisis Management», *Management Review*, 20, abril de 1990, pp. 185-190.
- MARRA, John Francis: «Crisis Public Relations: A Theoretical Model», Ph. D. Disertación, University of Maryland, 1992.
- MCCOMBS, M., & SHAW, D.: «The Agenda-Setting Function of the Mass Media», *Public Opinion Quarterly*, 36, 1972, 176-187.
- MCQUAIL, D. & WINDAHL, S.: *Communication Models for the Study of Mass Communications*, Longman, Nueva York, 1993.
- MILES, M. & HUBERMAN, A. M.: *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Beverly Hills, 1994.
- MITROFF, I. I., SHRIVASTAVA, P. , & UDWADIA, F. E.: «Effective Crisis Management», *Academy of Management Executive*, vol. 1, núm. 3, 1987, pp. 283-292.
- NEWCOMB, T. M.: «An Approach to the Study of Communicative Acts», *Psychological Review*, 60, 1953, pp. 393-404.
- OLASKY, M. N.: *Corporate Public Relations: A New Historical Perspective*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, 1987.

- PAUCHANT, T. C.: «Crisis management & narcissism: A Kohutian perspective», PhD. disertación, Graduate School of Business Administration, University of Southern California, Los Angeles, CA., 1988.
- PERROW, C.: *Complex Organizations* (3ª ed.), Random House, Nueva York, 1986.
- RICE, R. E. & ATKINS, C. K., ed.: *Public Communication Campaigns* (2ª ed.), Sage, Newbury Park, CA, 1989.
- THAYER, L.: *Communication & Communication Systems*, Irwin, Homewood, IL, 1968.
- TURK, J. V.: *Information Subsidies & Media Content: A Study of Public Relations Influence on the News*, Journalism Monographs, 100, 1986.
- WEICK, K. E.: «Enacted Sensemaking In Crisis Situations», *Journal of Management Studies*, vol. 25, núm. 4, julio de 1988, pp. 305-317.
- WIMMER, J. R. & DOMINICK, R. D.: *Mass Media Research: An Introduction* (2ª ed.), Wadsworth Publishing Company, Belmont, CA, 1987.
- YIN, R. K.: *Case Study Research: Design & Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, 1989.

Resumen

Mucho se ha escrito, desde diversas perspectivas disciplinarias, sobre el multimillonario juicio que la petrolera Pennzoil ganó contra la gigantesca Texaco en la década pasada. Sin embargo, la forma como la empresa manejó sus relaciones públicas durante la prolongada crisis es un aspecto poco estudiado del caso. Este artículo se basa en una investigación que el autor llevó a cabo para su tesis de maestría en Comunicación Social. En él repasa las recientes teorías de crisis communication y risk communication y las aplica a este caso particular. Sostiene que en la eficacia de la comunicación corporativa de Pennzoil debe hallarse una de las razones de la victoria, tanto en los tribunales como en la opinión pública.

Algunas claves para el análisis de procesos de negociación

por Carlos Luján

La confluencia de distintas interrogantes, reflexiones e intereses llevó a la realización de este trabajo sobre negociación. Un primer conjunto de preguntas se centra en los procesos de configuración de los actores políticos en contextos de negociación internos e internacionales, en sus relaciones de largo plazo con otros actores nacionales y extranjeros, así como en los procesos concretos de negociación en los que ellos se ven inmersos. Un segundo centro de inquietud refiere al manejo de la complejidad que caracteriza la generación de políticas en sistemas dinámicos, a cómo se desarrollan estrategias consistentes con los objetivos buscados en el marco del juego político que es toda negociación y a la influencia de los modelos de análisis y categorías conceptuales de cada actor sobre su accionar en procesos de negociación.

La política internacional es especialmente apta para reflexionar sobre negociación en varios niveles, en cuanto, por un lado, existe un entorno externo hacia el cual el país genera políticas de vinculación activa y, por otro, es resultante de una dinámica interna de juegos políticos. Es por ello que en el marco de los estudios internacionales han encontrado un terreno fértil para la reflexión sistemática, herramientas como la teoría de juegos y el análisis de procesos decisivos y de instancias de negociación.

El autor.

Politólogo, MA en Ciencias Sociales opción Política Internacional en FLACSO Buenos Aires. Asistente Académico de Rectoría, Universidad Católica del Uruguay.

En 1992, en el seminario «Propuestas para la inserción internacional del Uruguay», organizado por cuatro centros de investigación en el CLAEH, planteamos como hipótesis que «el tiempo es el recurso más escaso para la realización por parte de Uruguay de una política internacional exitosa».¹

En 1998 seguimos sosteniendo que ello es así y hacemos la afirmación extensiva al conjunto de la actividad política: sólo se logra manejar la complejidad de las negociaciones políticas —más allá de lo coyuntural y urgente— controlando los tiempos «políticos»,² a partir de la generación de políticas proactivas, y dicho manejo es clave a la hora de transformar los recursos potenciales de poder en poder real.³

Por ello es una mala utilización del tiempo dejarse arrastrar por la urgencia de lo inmediato, el corto plazo, el cual puede terminar sumergiendo a los actores en lo que Peter Senge llama *la complejidad de los detalles*⁴ no permitiéndoles abordar la complejidad sistémica de los procesos de negociación en los que están inmersos. Este juego eminentemente táctico impide el desarrollo de estrategias consistentes a lo largo del tiempo y, por tanto, se negocia como si los problemas a encarar fueran causados por un factor que operara linealmente sobre la realidad. Esta misma urgencia impide concentrar fuerzas en otra cosa que no sea la intervención en los procesos de negociación política en curso.

En este trabajo se utilizan como marco teórico los aportes de la teoría de juegos —como una fuente, muy pródiga en el plano heurístico— y los de las teorías de la cooperación y de la negociación.

En cuanto al tema en estudio, la atención estará centrada en los procesos estratégicos que los actores gubernamentales desarrollan cuando negocian, asumiendo que sus acciones son una «resultante» de complejos procesos decisorios internos en los que participan, además, otros actores políticos, económicos y sociales.

En otras palabras, en el análisis se dará prioridad al carácter estratégico de los procesos decisorios existentes en toda negociación, a la tensión entre los recursos

¹ Véase Carlos Luján: «Una propuesta para la política internacional del Uruguay democrático», *Revista uruguaya de Ciencia Política*, núm. 5, Montevideo, 1992, p. 139.

² Véase María Ester Mancebo: «Tiempos políticos y ciclo institucional en la consolidación democrática uruguaya», *Revista uruguaya de Ciencia Política*, núm. 6, Montevideo, 1993, p. 43.

³ Véase Raymon Aron: *Paz y guerra entre las naciones*, Alianza, Madrid, 1985, p. 80.

⁴ Véase Peter Senge: *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Gránica, Barcelona, 1995, p. 95.

que poseen los actores y las limitaciones del sistema, así como a la influencia del entorno en las acciones de los participantes de un proceso negociador.⁵

Ejes articuladores de los procesos de negociación

Sin pretensión de exhaustividad, a nuestro entender son nueve los aspectos que deben tenerse en cuenta en el análisis de una negociación:

- a) la definición de los actores y los niveles en que se involucran — primarios, secundarios y terciarios—;
- b) el número de actores participantes en las negociaciones según los niveles de éstas —dos, tres o más de tres—;
- c) la composición de los actores principales —básicamente individual o con formas colectivas de decisión—;
- d) la matriz de pagos del juego y su estructura —suma cero o suma variable—;
- e) el número de temas intervinientes en la negociación a la hora de definir los recursos de poder relevantes —uno, dos o tres o más—;
- f) la distribución de los recursos de poder de los actores —equitativa o desigual—;
- g) el número de metas posibles a alcanzar en la negociación —una, dos o tres o más—;
- h) el tipo y la amplitud de la información utilizada —completa o incompleta, perfecta o imperfecta—;
- i) los tipos de sistemas de información utilizados —cuantitativos—cualitativos, formales—informales, orientados a la tarea o al usuario, generales—parciales—.

Los niveles de la negociación y los actores involucrados

En muchos procesos de negociación se asumen como preestablecidos la definición de los actores involucrados y los niveles de negociación existentes. Desde nuestro punto de vista, la definición de los principales actores de un proceso

⁵ Véase Michel Crozier y Erhard Friedberg: *El actor y el sistema*, Alianza, México, 1990.

está en buena medida determinada por las categorías analíticas utilizadas por cada negociador.

Tomemos las relaciones internacionales de modo ilustrativo. En su último libro,⁶ S. Huntington, ampliando su polémico artículo «The Clash of Civilizations?» del verano de 1993 publicado en *Foreign Affairs*, plantea la existencia de diferentes mapas o paradigmas de la política mundial, tanto entre académicos como entre tomadores de decisión de nivel internacional: a) un solo mundo: euforia y armonía; b) dos mundos: nosotros y ellos; c) un mundo multipolar y multicivilizacional; d) 184 Estados, más o menos; y e) puro caos.

En el primer eje (un solo mundo) se inscribe la visión de los procesos de negociación internacional desde la óptica del fin de la historia y el triunfo del mercado con la reducción de los Estados a Estados comercialistas, en el sentido dado por R. Rosencrance.⁷ Allí, los actores principales están determinados por la dimensión económica que surge de invertir la clásica definición de alta y baja política en favor de esta última.

En el segundo se ubica la priorización de la dinámica de cooperación y conflicto internacional a través del clivaje entre ricos y pobres, entre Norte y Sur, entre países desarrollados y no desarrollados.

A su vez, en la concepción multicivilizatoria se centran los procesos de enfrentamiento internacional en los choques de civilizaciones, a la manera de complejos juegos interconectados en varios niveles —primario, secundario y terciario—.

El cuarto modelo es el realista, y en él el poder de los Estados naciones y sus intereses nacionales aparecen como la clave de interpretación de la negociación internacional.

Finalmente, la configuración de los espacios de negociación como una trama densa e indiferenciada de múltiples y casi infinitos actores tiene consecuencias distintas de las anteriores a la hora de identificar los mecanismos de negociación operantes a nivel internacional.

A título de ejemplo, Estados Unidos en su política internacional puede dejar en manos del mercado y de su mano invisible la configuración de un Nuevo Orden Internacional; o puede revigorizar su concepción aislacionista separando el *nosotros* del *ellos* —con exclusión del resto del mundo desarrollado o su inclusión parcial o total en el *nosotros*—; o buscar encabezar en forma hegemónica (o al menos con cierta primacía) a Occidente frente a las otras siete civilizaciones relevantes y existentes hoy en día; o asumir sus intereses en forma «realista» y

⁶ *El choque de civilizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1997, pp. 32-38.

⁷ Concepto desarrollado por el autor en *The rise of the Trading State: Commerce and Conquest in the Modern World*, Basis Books, Nueva York, 1986.

fijar políticas de alianzas basadas en consideraciones geoestratégicas exclusivamente; o, finalmente, puede operar a través de agentes de muy diverso tipo en múltiples canales —públicos y privados— de difícil coordinación global.⁸ En síntesis, en cada negociación la definición sobre quiénes negocian y en qué niveles negocian está íntimamente vinculada a los mapas cognitivos de los principales negociadores. Esta definición es parte de la construcción de los ámbitos de negociación pertinentes y dicha construcción no es neutra a la hora de determinar los resultados del proceso mismo. De lo anterior se deriva que en cada negociación hay una construcción de la arena de negociación. Ni los actores principales pueden imponer sus clivajes de interpretación de la realidad ni la realidad aparece como exterior a los actores en los procesos de negociación.

El número de actores de una negociación

Parte de la estrategia de negociación de un actor es definir para sí y, si es posible, para el conjunto de los involucrados cuántos son los actores relevantes de un proceso de negociación en sus distintos momentos.

Se parte muchas veces de la idea de que el número de actores está dado de antemano: son dos (comprador y vendedor, empresarios y sindicatos, el país A y el país B); o forman tríadas dentro de las cuales se dan alianzas o coaliciones (Estado, patrones y empleados; el partido de Gobierno, el otro miembro de la coalición y la oposición; el ala izquierda, el centro y el ala derecha de un partido; los estados A, B y C); o son más de tres (31 senadores; diversos movimientos sociales y empresariales; varios países en procesos de integración como los del Mercosur y sus asociados Chile y Bolivia, o los 15 de la Unión Europea).

Pues bien, uno de los factores principales de poder de un actor concreto es la capacidad de incidir sobre el número de actores relevantes de una negociación. Si, por ejemplo, ya no son solo el comprador y el vendedor quienes intervienen en la transacción de un inmueble sino que los escribanos actúan en la negociación del precio final, las formas de pago y las retenciones necesarias, la negociación cambia no solo cuantitativamente sino cualitativamente. Si en un conflicto laboral una empresa busca los disensos entre los trabajadores y sus distintas posturas para sacar a los representantes de los mandatos inflexibles de sus asambleas, cambia también la forma de negociación y muy posiblemente sus resultados. Si

⁸ Las variaciones de las conductas de un país de la magnitud e influencia de los Estados Unidos en las negociaciones internacionales deben ser vistas más como el producto de una yuxtaposición de visiones de un conjunto de agencias que lo tornan un actor fragmentado que como cambios sin sentido o sujetos a los caprichos de los hombres.

lo que es un conflicto irresuelto por décadas entre israelíes y egipcios se negocia en Camp David a partir de la mediación de Estados Unidos —introduciendo técnicas innovadoras en su momento como el «documento único de negociación» sugerido por R. Fisher, de la escuela de negociación de Harvard—⁹ y se llega a soluciones que difícilmente se hubieran alcanzado desde la lógica de confrontación preexistente entre los dos actores primarios involucrados, también hay una variación sustantiva en la negociación.

No siempre se registra un aumento en el número de actores sino que en ocasiones se da un proceso de reducción: una coalición de gobierno se transforma en un actor y funciona más allá de sus partidos integrantes; una negociación laboral tripartita se convierte en un juego de dos participantes cuando el Estado se mantiene prescindiendo; los principales acuerdos en un proceso de integración se procesan básicamente a través de negociaciones entre los actores principales —Brasil y Argentina en el Mercosur, Alemania y Francia en la Unión Europea—. Justamente la capacidad de determinar el número relevante de actores, de establecer las arenas más importantes de negociación y —lo que es más difícil— de mantener dicha estructura es un atributo de poder en la negociación que, siendo previo o externo a la negociación misma, la condiciona fuertemente.

La composición de los actores de una negociación

En un proceso de negociación, las formas de relacionarse con un actor relevante cambian fuertemente según cuál sea su estructuración interna.

Por ello, es de vital importancia identificar cómo son las formas colectivas de decisión de los distintos actores, ya que ellas pueden llevar a la conformación de un actor racional unificado (ARU) —sea a partir del predominio del líder del equipo negociador, sea a partir de sus mecanismos decisorios fuertemente coordinados— o a la aparición de otras formas de decisión colectiva como las burocrático-organizacionales y las basadas en los juegos políticos o gubernamentales —identificadas por G. Allison en su trabajo de 1971 sobre la crisis de los misiles en Cuba del año 1962—. ¹⁰

De hecho, en todo proceso de negociación conviven en general diversos modelos decisorios: la relación entre las partes de la negociación tiene en muchas ocasiones la forma del juego político, con actores *seniors* y *juniors*, mientras que

⁹ Para un desarrollo muy interesante de la técnica véase H. Raiffa: *El arte y la ciencia de la negociación*, FCE, México DF, 1984, pp. 208-214.

¹⁰ Véase su obra *La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba*, GEL, Buenos Aires, 1988, p. 22.

los procesos en el interior de los actores o de las coaliciones de actores se parecen mucho a confrontaciones o luchas organizacionales con variaciones en las diversas fases (en las instancias decisivas de la negociación las partes centrales suelen actuar como actores racionales unificados y cierran la negociación bajo supuestos de racionalidad no siempre presentes durante el proceso).

Además, a la hora de ver el tipo de modelo decisorio predominante es necesario identificar en qué punto se encuentran las negociaciones en el continuo normalidad—crisis, en cuanto las negociaciones en momentos de crisis, como aquellas que ocurren en épocas de normalidad, tienden a asumir el modelo de actor unificado, mientras que en las situaciones intermedias se complejiza el modelo—dado que no son ni las autoridades de más alto nivel las que toman las decisiones (como en el caso de las crisis) ni un técnico que lo hace en forma rutinaria en la negociaciones dadas en tiempo de normalidad—. A estos efectos es muy útil la tipología ya clásica que surge de caracterizar una situación o contexto a partir de tres variables, a saber: tiempo de preparación de una situación, grado de amenaza de la misma y tiempo de respuesta.¹¹

La matriz de pagos del juego

Mucho se ha escrito respecto a la forma de las interacciones estratégicas entre los actores de una negociación. Una primera división se establece entre los juegos de suma cero y los juegos de suma variable. En el primer tipo de interacción estratégica, los pagos que recibe un participante son iguales a los que pierde el otro participante, con lo cual las ganancias de un jugador son siempre las pérdidas del otro. En el segundo, todos los participantes pueden ganar o perder, o unos ganar o perder más de lo que pierden o ganan los otros. Mientras que en las interacciones del primer tipo solo existe competencia o conflicto, en las segundas está presente la tensión entre la cooperación y el conflicto.¹²

¹¹ En su obra *La decisión presidencial en política exterior. El uso eficaz de la información y el asesoramiento* (GEL, Buenos Aires, 1991, p. 62), A. George describe los tipos polares de crisis y normalidad que se dan cuando el conjunto de las tres variables asume simultáneamente los valores: ausencia de tiempo de preparación, fuerte amenaza y mínimo tiempo de respuesta en el primer caso, o los contrarios en el segundo, a partir de las categorías de C. Hermann desarrolladas en su trabajo «Crisis in Foreign Policy: A Simulation Analysis» (Bobbs-Merrill, Indianápolis, 1969) y revisadas en «Internacional Crisis as a Situational Variable» (The Free Press, Nueva York, 1969, pp. 409 a 427).

¹² Para una reflexión profunda sobre la tensión entre cooperación y competencia ver de A. Brandenburger y B. Nalebuff: *Coopetition*, Doubleday, Nueva York, 1996, p. 36.

Se debe, pues, catalogar a todo proceso de negociación en uno de los dos tipos de estructuras, y actuar en consecuencia. En las primeras lo aconsejable es, o bien intentar transformar la estructura de pagos para que sean posibles las ganancias conjuntas de los diferentes actores de la negociación (lo cual requiere mucha creatividad y la búsqueda de fuentes de satisfacción de los actores que van más allá de lo que está estrictamente en juego), o bien asumir que se está en un juego de regateo o distributivo que básicamente se resolverá a partir de la ecuación de fuerzas de las partes y de la importancia que ellas asignen a los pagos a recibir.

Cuando las negociaciones incluyen la posibilidad de ganancias conjuntas (o su contracara de pérdidas mutuas) es que se debe prestar una fuerte atención a la forma de la estructura del juego que surge de combinar los órdenes de preferencia de los participantes.

Veamos esto concretamente. En la literatura sobre juegos y negociación es muy común la presentación del dilema del prisionero como ejemplo de juegos de suma no cero.¹³ En dicha situación, las preferencias de ambos jugadores son tales que frente a la defección del otro lo racional es responder con defección, pero, a la vez, frente a la cooperación del otro lo que da mayores ganancias es también la defección, llevando ambas situaciones a la paradoja de que, pudiendo usufructuar ambos jugadores de los beneficios de la cooperación mutua, terminan en la defección mutua.

¹³ Para una presentación clara del mismo se transcribe la dada por A. Dixit y B. Nabeluff en *Pensar estratégicamente* (Antoni Bosh, Barcelona, 1992, pp. 21-22): *«El director de una orquesta de la Unión Soviética (durante la era de Stalin) iba viajando en un tren hacia su siguiente concierto y estaba ojeando la partitura de la pieza que iba a dirigir aquella noche. Dos agentes de la KGB vieron lo que leía y, pensando que se trataba de un código secreto, lo detuvieron por espía. Protestó diciendo que sólo se trataba del concierto para violín de Tchaikovsky, pero no le sirvió de nada. Al segundo día de su detención, el que lo interrogaba entró con aire satisfecho y le dijo: "más vale que lo cuentes todo, porque hemos cogido a tu amigo Tchaikovsky y él ya está confesando". ... Supongamos que la KGB tiene de verdad detenido a otro hombre cuyo único delito consiste en llamarse Tchaikovsky, y al cual están sometiendo independientemente al mismo interrogatorio. Si los dos inocentes resisten este tratamiento, los condenarán a cada uno a tres años de cárcel. Si el director hace una falsa acusación contra el desconocido "colaborador", mientras Tchaikovsky se mantiene firme, entonces el director saldrá beneficiado con un solo año de cárcel (y el agradecimiento de la KGB), mientras que a Tchaikovsky le caerá la friolera de 25 años por recalcitrante. Por supuesto, los papeles se intercambian si el director no confiesa y Tchaikovsky cede a la presión y le acusa. Si los dos confiesan, entonces a los dos se les aplica la sentencia típica de 10 años.»*

En otras palabras, el orden de preferencias de los dos actores es defeccionar cuando el otro coopera, por sobre cooperar cuando el otro coopera, lo que, a su vez, es preferible a defeccionar cuando el otro defecciona, que es mejor que cooperar cuando el otro defecciona. Puesto ello en la forma de una cadena de desigualdades se expresa de la siguiente manera: $dc > cc > dd > cd$, lo cual tiene como resultado dd (la defección conjunta), la tercera de las preferencias de ambos participantes.

Muchos han sido los trabajos sobre cómo mejorar esta *performance* tan mala, basada en la obtención de ganancias en el presente por sobre las ganancias potencialmente futuras, en la priorización del corto plazo frente al largo plazo. En particular, la obra de R. Axelrod *La evolución de la cooperación* (Alianza, Madrid, 1982), en la que analiza estrategias diversas de interacción colectiva, marca un antes y un después en este campo de reflexión fuertemente vinculado a la acción: su principal aporte es el énfasis en que las estrategias, para ser exitosas, deben ser decentes, indulgentes, vindicativas y claras o comunicables. Por otro lado, Axelrod comprueba empíricamente que no existe una estrategia correcta con independencia del contexto en el que ella se desarrolla, aunque la estrategia del «toma y daca» (el responder a la cooperación con cooperación y a la defección con defección y no ser nunca el primero en defeccionar) resulta muy buena en casi todos los contextos posibles.

Además de magnificar la sombra del futuro o mejorar las comunicaciones de los participantes de las negociaciones, en un proceso de negociación se puede intentar cambiar la estructura del juego y sacarlo del dilema del prisionero, llevando el nudo de la cuestión al desarrollo de confianza mutua entre los participantes. En la literatura de negociación, sin embargo, no se ha trabajado en profundidad este enfoque que actúa sobre las bases mismas de la negociación.

Al observar otras estructuras de juego posibles se encuentra la conocida como el dilema del cazador, que es cualitativamente distinta de la del dilema del prisionero por no estar determinada a priori ni siquiera en el caso de una sola interacción. Al igual que en el dilema del prisionero, las características de la estructura del dilema del cazador surgen de la combinación del orden de preferencia de los participantes: cada participante forma parte de un grupo que ha decidido cazar conjuntamente un ciervo y para ello lo han rodeado y van cercándolo progresivamente; si el grupo tiene éxito, a cada participante le tocará una parte proporcional del ciervo; en el proceso de caza pasa un conejo y los cazadores deben decidir si defeccionar de su puesto y correr detrás del conejo o continuar cooperando con los otros cazadores.

El orden de preferencias de los cazadores es el siguiente: si los otros cazadores cooperan es preferible no abandonar el puesto y cooperar en la caza del ciervo, ya que una parte de ciervo es más apetecible que un conejo; en cambio, si los

otros cazadores van detrás del conejo es preferible defeccionar también, porque un pedazo de conejo es mejor que nada; y, por último —como es obvio—, un conejo entero es mejor que una parte de conejo, siendo $CC > DC > DD > CD$ el orden de preferencias de todos los participantes de este dilema. Ello lleva a que la conducta a seguir dependa de la confianza que se tenga en lo que harán los otros participantes: si piensan que los demás se mantendrán firmes en su voluntad de cooperar, cooperarán; en cambio, si piensan que los demás defeccionarán, será preferible para ellos defeccionar en primer lugar, pues de esa forma las ganancias serán mayores.

En conclusión: en una negociación es útil analizar cuál es la estructura de la matriz de pagos del juego en la que se está inmerso y en ocasiones intentar cambiarla hacia una estructura como la del dilema del cazador, que permite en mayor medida la cooperación entre actores que se tienen confianza recíproca. A partir del cultivo de relaciones de confianza basadas en interacciones mutuamente provechosas y del sustento de las negociaciones sobre principios y no sobre posiciones, es que se ha desarrollado el proyecto Harvard de negociación, hoy por hoy predominante en la producción teórica en el tema. En este sentido, la obra de H. Raiffa,¹⁴ junto con los trabajos de aplicación de R. Fisher y W. Ury,¹⁵ son los pilares de esta corriente americana de fuerte presencia internacional.

El número de metas a alcanzar por los actores y las dimensiones del poder

La vinculación de las diferentes partes de un problema (*linkage*)¹⁶ para arribar a soluciones negociadas es muy común en el campo de la negociación. En esta línea, un obstáculo relevante suele ser la infungibilidad del poder, la gran dificultad

¹⁴ Particularmente importante es *El arte y la ciencia de la negociación*, FCE, México DF, 1984.

¹⁵ Tres trabajos se deben destacar: el escrito por ambos autores: *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder* (CECSA, México DF, 1994), el de W. Ury: *¡Supere el no! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas* (Norga, Bogotá, 1993), y el R. Fisher et. al.: *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos*, Gránica, Buenos Aires, 1996.

¹⁶ En defensa de la línea de *linkage* que impulsó durante la Administración Nixon en las relaciones con la URSS, dice H. Kissinger en su libro *Diplomacy* (Simon and Schuster, Nueva York, 1994, p. 717): «Una de las principales tareas de gobernar es comprender qué temas están verdaderamente relacionados y pueden ser usados para reforzarse mutuamente. En la mayoría de los casos, el policymaker tiene

para transformar una dimensión en otra: cómo el poder militar opera en las relaciones económicas, cómo el prestigio democrático tiene su correlato a la hora de dirimir disputas fronterizas en el plano internacional o cómo en el ámbito interno los partidos políticos negocian posiciones en esferas tan distintas como las de los equilibrios macroeconómicos, las políticas sociales y los derechos humanos.

Debe precisarse que la dificultad no solo radica en cómo un actor realiza la valoración de su poder global en términos de sus distintas dimensiones y construye una ponderación para sus recursos propios, sino también en cómo valora el poder de los restantes participantes del proceso de negociación, teniendo en cuenta la dificultad que presenta la separación entre recursos de poder tangibles e intangibles. De esta forma, la complementariedad entre percepciones y realidad irrumpe nuevamente en escena, dibujando escenarios de negociación muy diferentes según cómo se construyan las primeras en relación a la segunda.

Hechas las anteriores precisiones, se constata que en pocas ocasiones la distribución de los recursos de poder entre quienes participan en una negociación es tal que uno de los actores puede dominar a otro en todas las dimensiones y con respecto a los diferentes tipos de poder, de forma tal que no sea un proceso de negociación a lo que se asiste sino a una subordinación absoluta de un actor al otro.

En otras palabras, en un proceso de negociación se debe aprovechar la ambigüedad que se da en la definición del poder relativo de los actores, de forma de maximizar los logros a alcanzar por todos los participantes de la negociación.

Con respecto al número de metas a alcanzar por los participantes, la multiplicidad de éstas en un proceso de negociación, si bien por un lado lo complejiza, por otro brinda a los participantes la posibilidad de éxitos parciales que, de otra forma, quedarían restringidos al todo o nada de una única meta. Ello implica que la negociación como construcción colectiva tiene mayores posibilidades de éxito cuando existen diferencias en la valoración de las metas a alcanzar por parte de los diversos actores.

poca opción en la materia; en última instancia, es la realidad, no la política, la que vincula los eventos. El rol del estadista es reconocer la relación cuando ella existe; en otras palabras, crear una red de incentivos y castigos para producir el resultado más favorable.»

Los sistemas de información utilizados en el proceso de negociación

En los procesos negociadores, la información manejada por los actores suele ser imperfecta —en la medida en que contiene «ruido»— e incompleta —en cuanto es imposible que un actor maneje el conjunto de la información relevante, sea por la naturaleza de su racionalidad limitada¹⁷ o por la no disposición en tiempo y forma de la información táctica y estratégicamente importante—.

El tipo y la amplitud de la información utilizada por los negociadores pueden variar sensiblemente. En ciertos contextos específicos se puede asumir que la información pertinente es completa, pero la gran mayoría de las veces el negociador cuenta solo con parte de la información necesaria y, en tal caso, el riesgo mayor es el de la «escalera de inferencias»: sobre información muy parcial, construida sobre supuestos no verificados empíricamente ni sustentables teóricamente, el negociador avanza hacia conclusiones incorrectas.

Todos los negociadores se dotan de sistemas de información —explícitos o implícitos, formales o informales— para captar la situación en que están inmersos. La forma en que relevan los datos situacionales y cómo estos son procesados y estructurados a fin de convertirlos en información para la toma de decisiones en el campo de las negociaciones complejas son de vital importancia en la evolución que puede seguir un proceso de negociación.

Entre los tipos de sistemas de información puede mencionarse un primer tipo de carácter cualitativo, informal y asistemático, generado por el decisor principal con información básicamente interna y externa sobre objetos y personas involucrados en los procesos de negociación.

En segundo término, existen otros tipos de sistemas de información en los que predomina lo cuantitativo, la formalización y la atención a aspectos parciales de los problemas; en general estos sistemas son diseñados por expertos y se concentran en información externa al propio actor de la negociación, predominantemente orientados hacia la búsqueda de datos sobre objetos.

¹⁷ Desarrollando el concepto original de «racionalidad limitada» creado por March y Simon en su libro *Organizations* (Wiley, Nueva York, 1958), el primero de los autores ha sostenido recientemente en su libro *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen* (The Free Press, Nueva York, 1994, p. 10) que las fuentes principales de restricción de la información en los procesos decisorios son cuatro: problemas de atención, problemas de memoria, problemas de comprensión y problemas de comunicación. Para una discusión amplia del tema véase *The Limits of Rationality* (editado por K. Schweers y M. Levi, The University of Chicago Press, Chicago, 1990).

En tercer lugar, y trascendiendo los anteriores, estarían aquellos sistemas de información que, manejando básicamente información cuantitativa y la formalización de las relaciones analizadas, son de carácter más general, están orientados al negociador y contienen información interna y externa sobre los asuntos involucrados en la negociación.

Un cuarto tipo parte de un abordaje cualitativo, sistemático y general, orientado a satisfacer las necesidades a la hora de tomar decisiones del negociador principal y con información interna y externa de las personas que participan del proceso, tanto del propio negociador como de sus adversarios.

Combinaciones de los dos primeros y de los dos últimos también son factibles y aparecen en las negociaciones reales.

Se debe pensar, por último, en la existencia de sistemas de información que combinen los aspectos cuantitativos y cualitativos de la realidad, tengan un mínimo grado de formalización y generalidad y estén orientados a equipos de negociación variables en el tiempo y con información interna y externa sobre las personas y los objetos involucrados en la negociación.

Nótese que los tipos de sistemas de información no están planteados como una secuencia que denote un progreso de uno sobre el anterior. Esto debe ser remarcado, en cuanto un sistema como el primero de los reseñados que funcione afiadadamente a partir de la experiencia acumulada es, en muchas ocasiones, superior a aquellos que son utilizados por tomadores de decisión atraídos por la informatización de los datos y los procesos formalizados y cuantificables y que, sin embargo, tienen como base modelizaciones muy pobres de la realidad. De la misma forma, el predominio de lo cualitativo no es una garantía de comprensión de los fenómenos complejos que ocurren en una negociación real.

Los sistemas de información contruidos desde las necesidades de un equipo de negociación dinámico presuponen, en primer lugar, la existencia de dicho *equipo* (que es bastante más que un grupo de personas, en tanto supone unidad en una tarea común y orientación hacia metas definidas) y, en segundo lugar, la sabia ponderación de la importancia de los aspectos cuantitativos y cualitativos del problema.

Conclusiones

Los actores políticos desarrollan sus capacidades de negociación de diversas formas y en distintos lugares: mediante el estudio teórico-práctico de procesos decisivos y de negociación en universidades o institutos de enseñanza especializada, en la práctica real de la actividad a la que se encuentran abocados como decisores de políticas públicas y/o partidarias, o mediante el entrenamiento para

la resolución de problemas concretos que aparecen en la negociación en centros de capacitación para el gobierno o centros de reflexión político-partidaria con vocación de investigación en la acción.

Por ello, a lo largo del artículo se intentó desarrollar algunas claves interpretativas de los procesos negociadores, de forma tal que sirvieran a los distintos ámbitos. En la búsqueda de respuesta a las preguntas planteadas inicialmente se recorrieron diversos niveles de análisis, entre los cuales cabe destacar el nivel básico, compuesto por los actores políticos; un segundo nivel, pautado por las relaciones dinámicas entre actores políticos colectivos, tomados en forma individual o agrupados —alianzas o coaliciones—; y un metanivel dado por los límites o condicionantes sistémicos de la acción política.

Con respecto al primero de los niveles, las reflexiones giraron en torno a la importancia de la definición de los actores participantes en una negociación y a visualizar cómo en muchos casos dicha definición está fuertemente influida por los mapas cognitivos de los negociadores principales; así mismo, se enfatizó que la posibilidad de ampliar o reducir el número de los actores principales de una negociación o al menos de bloquear dichos cambios es parte de los recursos de poder que los actores tienen y demuestra una capacidad estratégica inicial muy relevante.

El nivel de las relaciones entre los actores, a su vez, está fuertemente influido por los tipos de estructuración interna que tienen las partes de una negociación, ya que, según predomine una lógica política, una burocrática o una homogenizadora dentro de cada parte, variará la forma de establecerse los vínculos entre los participantes del juego principal.

Por su parte, la estructura de la matriz de pagos y los órdenes de preferencia de los actores inciden en forma importante en las relaciones entre los actores, ya que elementos como la confianza y la cooperación en un contexto de competencia se construyen a partir de allí.

Las transformaciones de la matriz de pagos y el pasaje del dilema del prisionero interactivo al dilema del cazador prolongado en el tiempo son transformaciones del sistema en el que se desenvuelve la negociación y, por lo tanto, afectan el tercer nivel reseñado, nivel en el que se amplifican o reducen las señales y acción de los participantes del proceso negociador porque los pone frente a los límites sistémicos o constricciones estructurales de la negociación.

Las dimensiones del poder están vinculadas al segundo nivel desde el momento en que asumimos al poder como esencialmente relacional e imposible de determinar únicamente por los atributos de los actores; mientras que las metas a alcanzar por los negociadores tienen que ver con el primer nivel —el de los actores— en cuanto los mismos tienen intereses propios a satisfacer, con el segundo nivel —el relacional— en cuanto en toda negociación el mantenimiento

y profundización de una relación de cooperación es mutuamente conveniente, y también con el tercer nivel —el sistémico—, dado que los principios que guían un proceso negociador trascienden a las partes involucradas.

En cuanto a la última de las claves de análisis de los procesos de negociación presentadas —la información, sus características y flujos—, así como los dispositivos formales e informales diseñados e implementados para su manejo, corresponde claramente al nivel sistémico en cuanto está básicamente relacionada con el funcionamiento global del proceso más allá de los participantes individuales y sus relaciones.

En síntesis, el tomar decisiones de calidad a la hora de negociar requiere: a) preparación de las estrategias de negociación, b) esfuerzo por configurar en la mayor medida posible la arena misma en la que se va a negociar en cuanto a sus formas y participantes, c) preocupación por incidir en los cambios de las estructuras de recompensas posibles de forma creativa para aumentar la cooperación entre las partes y d) contar con un equipo negociador flexible y capaz de utilizar sistemas de información cuantitativos y cualitativos sensibles a las características de los actores involucrados, a sus relaciones y a las restricciones sistémicas imperantes.

Resumen

El presente artículo se centra en los procesos de conformación de los actores políticos involucrados en negociaciones internas o internacionales y en sus relaciones de largo plazo con otros actores. Se presta especial atención al manejo de la complejidad que caracteriza la generación de políticas en sistemas dinámicos, a cómo se desarrollan estrategias consistentes con los objetivos buscados en el marco del juego político que es toda negociación y a la influencia de los modelos de análisis y categorías conceptuales de cada actor sobre su accionar en procesos de negociación.

En el trabajo se utilizan como marco teórico los aportes de la teoría de la negociación desarrollada por Harvard desde la década de los ochenta, así como las contribuciones de la teoría de juegos y las de la teoría de la cooperación. Como ejes articuladores de toda negociación se desarrollan los niveles de ésta y los actores involucrados, el número y la composición de los actores, la matriz de pagos del juego, el número de metas a alcanzar por los actores, y los sistemas de información utilizados en el proceso de negociación.

En síntesis: se da prioridad al carácter estratégico de los procesos decisorios existentes en toda negociación, a la tensión entre los recursos que poseen los actores y las limitaciones del sistema, así como a la influencia del entorno en las acciones de los participantes de un proceso negociador.

Historia de la creación del Arzobispado de Montevideo y de los Obispados de Salto y Melo

por Pedro Gaudiano

El 23 de junio de 1997 defendí en la Universidad de Navarra (Pamplona, España) mi tesis de Doctorado en Sagrada Teología, titulada «Monseñor Mariano Soler, primer Arzobispo de Montevideo, y el Concilio Plenario Latino Americano».¹ La tesis tiene un doble objetivo: 1º) analizar el proceso de creación de la Provincia Eclesiástica del Uruguay, que culminó el 14 de abril de 1897, cuando León XIII elevó a metropolitana y arzobispal la sede de Montevideo y creó los obispados sufragáneos de Salto y Melo; 2º) demostrar que no es aventurado afirmar que Mariano

El autor.

Doctor en Teología.
Docente de la
Universidad Católica del
Uruguay, del Instituto
Teológico del Uruguay
«Mariano Soler» (ITUMS),
del Centro de
Investigaciones y
Estudios Familiares (CIEF)
y el Instituto de Ciencias
Familiares (ICF).

¹ Vid. Pedro Gaudiano: *Monseñor Mariano Soler, primer Arzobispo de Montevideo, y el Concilio Plenario Latino Americano*, tesis doctoral, promanuscrito, Facultad de Teología de la Universidad de Navarra (Pamplona 1997). Dirigida por el doctor Josep-Ignasi Saranyana, esta tesis se desarrolló en una línea de investigación impulsada por el Instituto de Historia de la Iglesia de la mencionada Universidad. Vid. el texto de la disertación doctoral, en *Anuario de Historia de la Iglesia* [Pamplona] 7 (1998) 375-382.

Soler fue el «seba gundo fundador» del Colegio Pío Latino Americano de Roma, y a la vez estudiar su participación en el Concilio Plenarío Latino Americano, primer intento de integración eclesial latinoamericana. A pedido de León XIII, Monseñor Soler pronunció el discurso inaugural de dicho Concilio, y además presidió la Comisión que se ocupó del Colegio Pío Latino Americano, el cual estaba a punto de cerrar sus puertas por la ruina económico-financiera que lo amenazaba.²

Lo que aquí se publica es una síntesis de los dos primeros capítulos de la primera parte de la tesis, es decir, lo referido al proceso de creación de la Provincia Eclesiástica del Uruguay. Para la elaboración del presente trabajo he tenido la oportunidad de investigar directamente en los siguientes repositorios documentales: el Archivo della Sacra Congregazione degli Affari Ecclesiastici Straordinarii (en adelante AA.EE.SS.) en el Vaticano, el Archivo de la Curia Eclesiástica del Arzobispado de Montevideo (en adelante ACEAM) y el Archivo General de la Nación, en Montevideo.³

² Un extracto de esta segunda parte de la tesis está en vías de publicación en la revista *Excerpta e Dissertationibus in Sacra Theologia* [Pamplona]. Del 10 al 12 de junio de 1998 se celebraron en Buenos Aires las II Jornadas de Historia Argentina y Americana, organizadas por el Centro de Graduados en Historia de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Católica Argentina. En esa ocasión brindé una conferencia —que está en vías de publicación— titulada: «El primer Concilio Plenarío Latinoamericano (Roma 1899): Preparación, celebración y significación».

³ Las otras siglas que utilizaremos en el presente trabajo son las siguientes:
AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*: Archivo General de la Nación [Montevideo], Fondo Ministerio de Relaciones Exteriores, Caja 608, «Asunto relativo a la erección del Arzobispado con dos Obispos Sufragáneos. En Marzo 18, 1898».
DSCS: *Diario de Sesiones de la H. Cámara de Senadores de la República Oriental del Uruguay*, t. 70 (Montevideo, 1897).
DSCR: *Diario de Sesiones de la H. Cámara de Representantes*, t. 152: Año 1896 (Montevideo, 1898).
SCAAEES, *Montevideo-Uruguay*: Sacra Congregazione degli Affari Ecclesiastici Straordinarii, Montevideo-Uruguay, Diciembre 1895, en: AA.EE.SS., Uruguay, Anno 1895, pos. 91, fol. 48 [contiene 32 págs.].
SR: *La Semana Religiosa* [Montevideo].

Datos biográficos de Mariano Soler

Mariano Soler no sólo fue el primer arzobispo de Montevideo, sino que fue además el primer gobernador eclesiástico de las diócesis de Salto y de Melo.⁴ Nació en San Carlos (Maldonado, Uruguay), el 25 de marzo de 1846. Su padre era catalán y su madre de San Carlos. En 1863 Monseñor Jacinto Vera lo envió a estudiar al seminario de la Inmaculada Concepción de Santa Fe (Argentina). En 1869 Vera viajó a Roma para asistir al Concilio Vaticano, y lo llevó consigo para estudiar en la Universidad Gregoriana, donde se graduó de Doctor en Teología y Derecho Canónico. Durante sus estudios en Roma vivió en el Colegio Pío Latino Americano. Fue ordenado sacerdote el 21 de diciembre de 1872.

Regresó a Montevideo el 16 de octubre de 1874, e inmediatamente comenzó a desarrollar una gran actividad apostólica. En un período de pocos años creó y dirigió el Club Católico, el Liceo de Estudios Universitarios —que fue la primera Universidad libre que existió en el Uruguay—, la Sociedad de Ciencias y Artes. Además fue diputado por Canelones, cura de la parroquia Nuestra Señora del Carmen de Montevideo, organizador de todos los centros católicos, juez eclesiástico, asesor y consultor de Monseñor Vera; fue fiscal eclesiástico, provisor, y vicario general de la diócesis. En 1890, al fallecer el obispo Monseñor Inocencio María Yéregui, fue nombrado administrador apostólico de la diócesis, y al año siguiente fue preconizado y consagrado tercer obispo de Montevideo. En 1897 asumió como primer arzobispo de Montevideo, y dos años después participó en el Concilio Plenarío Latino Americano, en el cual, a pedido de León XIII, pronunció el discurso inaugural. Gracias a Soler existe hoy en Tierra Santa, a sólo dos kilómetros de Belén, un magnífico santuario uruguayo-argentino dedicado a Nuestra Señora del Huerto.⁵ Soler gobernó la Iglesia uruguaya durante dieciocho años.

⁴ Vid. José M. Vidal; *El primer Arzobispo de Montevideo, Doctor Don Mariano Soler*, 2 t. (Montevideo, 1935). No cabe duda de que esta biografía *príncipe* de Monseñor Soler tiene un gran valor, aunque carece de aparato crítico y se resiente por momentos de cierto tono hagiográfico. Constituye una rica fuente documental para el trabajo más amplio y riguroso que hemos emprendido en 1994 sobre la vida y la obra de Monseñor Soler.

⁵ Interesantes datos acerca de la construcción de este santuario se ofrecen en Juan Zorrilla de San Martín: *Huerto Cerrado* (Montevideo, 1900), pp. 65–153. Estas páginas pertenecen al segundo capítulo de la obra, titulado «El primer Arzobispo de Montevideo». Se trata —hasta donde hemos podido investigar—, de la primera publicación que contiene datos biográficos de Soler. Dado el valor de este capítulo, tanto por su contenido como por su autor, lo hemos reeditado, vid. ib.: *El primer Arzobispo de Montevideo Monseñor Mariano Soler. Homenaje en el 150º aniversario de su nacimiento (1846–1996)*. Edición e Introducción por el Lic. Pedro Gaudiano (Montevideo, 1996).

Falleció el 26 de setiembre de 1908, a bordo del vapor *Umbría*, cuando viajaba de regreso a su patria.

Mariano Soler fue, sin duda, el máximo promotor de la organización jerárquica de la Iglesia en su país. No sólo impulsó la transformación del vicariato apostólico del Uruguay en el obispado de Montevideo —erigido el 13 de julio de 1878—,⁶ sino que también impulsó la creación de la Provincia Eclesiástica del Uruguay. Siendo sacerdote, Soler anhelaba convertirse en religioso franciscano en Tierra Santa; no quería ser obispo, pero desde que fue consagrado como tercer obispo de Montevideo en 1891, deseó ver transformada su sede episcopal en metropolitana. Es muy probable que Soler haya ideado este proyecto durante su estadía en Roma como alumno del Colegio Pío Latino Americano.⁷ Según Zorrilla de San Martín, el mencionado proyecto había sido «*aceptado por Monseñor Vera, y [...] hubiera entonces tenido ejecución, a no haberse desistido de llevarlo a término por causas supervinientes*».⁸

El primer antecedente del Arzobispado de Montevideo

A partir de que Mariano Soler fue consagrado como tercer obispo de Montevideo en 1891, gracias a su *doctrina* y a su *prudente y asidua actividad* pastoral mejoró no solamente la situación de la religión católica en su diócesis, sino también las relaciones entre el gobierno uruguayo y la Santa Sede. La creciente consideración y estima que el obispo de Montevideo iba consiguiendo ante los fieles y ante el

⁶ Sobre la creación del Obispado de Montevideo, vid. Juan Villegas: «La erección de la diócesis de Montevideo. 13 de julio de 1878», en *Estudios Históricos. La Iglesia en el Uruguay. Libro conmemorativo en el primer centenario de la erección del obispado de Montevideo. Primero en el Uruguay. 1878-1978* (Montevideo 1978), pp. 220-264.

⁷ Así parece sugerirlo Zorrilla de San Martín al describir los primeros años de actividad pastoral de Soler en Montevideo a partir de 1874, año de su regreso de Roma: «*En esos cuatro o cinco años lo hizo todo, todo lo que existe en materia de organización laica católica; aún todo lo que hará en mucho tiempo, estaba ya en sus apuntes o en su cabeza poblada de proyectos. [...] Ya estaba entonces en su mente la actual organización de la iglesia nacional: la arquidiócesis, los obispados sufragáneos, los cabildos...*», Zorrilla de San Martín, *Huerto Cerrado*, cit., pp. 97-98; ib., *El primer Arzobispo*, cit., p. 30.

⁸ Cfr. ib.: *Huerto Cerrado*, cit., pp. 122-123; ib., *El primer Arzobispo*, cit., pp. 40-41. El mencionado autor no detalla cuáles fueron las «causas supervinientes» que impidieron concretar el proyecto de Soler.

gobierno, «hizo concebir a los católicos del lugar el deseo de obtener al digno prelado una particular distinción de la Santa Sede».⁹

El Directorio Central de la Unión Católica, con fecha 15 de junio de 1893, dirigió una carta al cardenal Mariano Rampolla del Tindaro, secretario de Estado de León XIII, con el fin de obtener el título de arzobispo de Montevideo para Monseñor Mariano Soler.¹⁰ Esta carta, según pude comprobar, constituye el primer documento relativo a la creación del Arzobispado de Montevideo que se guarda en el Archivo de la Sagrada Congregación de los Asuntos Eclesiásticos Extraordinarios, en el Vaticano.¹¹

Es de destacar que el Directorio Central de la Unión Católica se presenta como «la Junta permanente de los Congresos Católicos del Uruguay, elegida por el voto unánime y colectivo de todos los católicos de la República».¹² Por tanto, se puede afirmar que el laicado católico uruguayo fue el que solicitó a la Santa Sede que Monseñor Soler recibiese el título de arzobispo de Montevideo.

La Unión Católica surgió como fruto del primer Congreso Católico Uruguayo, celebrado del 28 al 30 de abril de 1889. Aquel Congreso marcó un jalón importantísimo en los anales del movimiento social religioso que desde algunos años atrás se venía operando en el Uruguay en orden a un mayor bienestar

⁹ Cfr. SCAAEESS, *Montevideo-Uruguay*, pp. 5-6.

¹⁰ Monseñor Mariano Rampolla del Tindaro (1843-1913) fue secretario de la Sagrada Congregación de los Asuntos Eclesiásticos Extraordinarios (1880-1882), nuncio en España (1882-1887) y cardenal Secretario de Estado (1887-1903). Cfr. Giuseppe de Marchi: *Le Nunziature Apostoliche dal 1800 al 1956* (Roma 1957), pp. 13, 23 y 239; vid. también Remigius Ritzler y Pirminius Sefrin: *Hierarchia Catholica Medii et Recentioris Aevi sive Summorum pontificum, s. R. E. cardinalium, ecclesiarum antistitum series*, t. 8: *A pontificatu Pii IX (1846) usque ad pontificatum Leonis PP. XIII (1903)*, (Patavii [Italia] 1978), pp. 33 y 302.

¹¹ El documento original de esta carta se halla en: AA.EE.SS., *Uruguay*, Anno 1893, pos. 85, fasc. 9, fol. 55r-58r; está publicado en SCAAEESS, *Montevideo-Uruguay*, pp. 11-15. Recientemente he dado a conocer el texto íntegro de este documento, vid. Pedro Gaudiano: «El primer antecedente de la creación del Arzobispado de Montevideo en el Archivo Vaticano, en *Soleriana* [Montevideo] 9 (1998) 87-94. Quiero expresar aquí mi agradecimiento al doctor Josep-Ignasi Saranyana, director del Instituto de Historia de la Iglesia de la Universidad de Navarra, no sólo porque aceptó dirigir mi tesis doctoral, sino porque además me envió a investigar en varios archivos vaticanos y romanos.

¹² AA.EE.SS.: I. C., fol. 55r.

moral y material.¹³ La iniciativa de celebrarlo fue de Mariano Soler, entonces vicario general, que el 19 de enero de 1889 regresó a Montevideo de su segundo gran viaje por el mundo.¹⁴ Del 6 al 8 de enero de 1893 se llevó a cabo el Segundo Congreso Católico, cuya presidencia de honor en la sesiones públicas y solemnes la ocupó el entonces obispo Monseñor Mariano Soler.¹⁵

En su época, Monseñor Soler alcanzó una gran popularidad, lo cual hizo pensar a muchos que era el hombre providencial para restablecer la vida cristiana en el Uruguay. En este contexto se explica que el Directorio de la Unión Católica, al dirigirse al cardenal Rampolla, exalte las cualidades del obispo de Montevideo y se refiera a él con algunas frases entusiastas, como por ejemplo «*el hombre suscitado por Dios*» para el Uruguay; el líder en el combate por «*conquistar el reinado de Dios, defender la religión, conseguir el triunfo de la causa religiosa y formar un vigoroso partido católico*».¹⁶ Se llega a afirmar de Monseñor Soler que «*ha sido y es el factor principal del movimiento católico en esta República, y con toda propiedad el alma y vida de nuestras instituciones*».¹⁷

Los católicos uruguayos constataban que tanto en Argentina como en Brasil ya existían arzobispados. Pero como el gobierno nacional no podía entonces cum-

¹³ Vid. *Congreso Católico Uruguayo celebrado en Montevideo en los días 28, 29 y 30 de abril [de] 1889* (Montevideo 1889); *Estatutos de la Unión Católica del Uruguay, fundada por el primer Congreso Católico del Uruguay* (Montevideo 1889). Como antecedente importante debe señalarse el primer congreso católico que se llevó a cabo en Argentina en agosto de 1884, al que asistieron los uruguayos Juan Zorrilla de San Martín, Joaquín Requena y Francisco Bauzá. Allí se trataron prácticamente los mismos temas que cinco años más tarde serían tratados en el Uruguay, y también surgió una institución llamada *Unión Católica*, vid. Néstor T. Auza: «El primer Congreso Católico Argentino», en *Católicos y liberales en la generación del ochenta* (Buenos Aires 1992), pp. 169–185.

¹⁴ Muy posiblemente, si el Congreso Católico Uruguayo no se llegó a realizar antes fue por las prolongadas ausencias de Mariano Soler de su país entre los años 1885 y 1889.

¹⁵ Vid. *Segundo Congreso Católico del Uruguay, celebrado en Montevideo en los días 6, 7 y 8 de enero de 1893* (Montevideo 1893).

¹⁶ «*Con tan noble y santo fin Monseñor Soler no ha malgastado tiempo, no ha perdonado vigiliás, no ha excusado sacrificios, siempre en la brecha, peleó como soldado y dirigiéndonos como Gefe [sic]. A Monseñor Soler se le ha visto activo y denodado en el parlamento, en la tribuna, en la cátedra, en la prensa, en el estudio de las cuestiones más trascendentales, en el Ministerio Sacerdotal, fundando y promoviendo escuelas, asociaciones, Club, Unión y Congresos Católicos consagrándoles, sin reserva, su vasta erudición, su inteligencia vigorosa y su gran corazón*», AA.EE.SS.: *Uruguay*, Anno 1893, pos. 85, fasc. 9, fol. 56r.

¹⁷ *Ibidem*.

plir con los requisitos necesarios para negociar con la Santa Sede la creación de un Arzobispado, ellos acudieron directamente a León XIII, pidiéndole que «*supla, por un acto de magnanimidad, esa necesidad de honra nacional para la Iglesia de Montevideo*». ¹⁸ Eran conscientes de que no les asistía derecho alguno, pero igualmente solicitaron esa *gracia especial*, agregando que sería para la Iglesia de Montevideo el recuerdo imperecedero del jubileo episcopal del Sumo Pontífice.

Este pedido fue elevado al ministro de Relaciones Exteriores, doctor Manuel Herrero y Espinosa, para que él gestionase su tramitación. El ministro dirigió una carta al agente confidencial del Uruguay ante la Santa Sede, Monseñor Pedro Irazusta, fechada en Montevideo el 17 de octubre de 1893, en la cual afirma: «...*Llevado el asunto a conocimiento de S. E. el Señor Presidente de la República, he recibido orden de autorizar a V. S. para el cumplimiento del deseo de los católicos orientales, bien entendido que el Gobierno de la República se reserva siempre las facultades que por la Constitución y Leyes de la República le corresponden como Patrono de la Iglesia Oriental*». ¹⁹

El 5 de diciembre de 1893, Monseñor Irazusta envía en Roma una nota al cardenal Rampolla, adjuntándole la carta del Directorio de la Unión Católica, y una copia de la carta del ministro Herrero y Espinosa. ²⁰ En su respuesta del 14 de diciembre siguiente, el cardenal Rampolla refiere que expuso el asunto a León XIII, y agrega:

... Su Santidad, mientras se complacía en reconocer y apreciar los distinguidos méritos del celoso Monseñor Soler, como asimismo la noble prueba de devoción y adhesión a la Iglesia y a la local autoridad eclesiástica de la susodicha Unión Católica, se mostraba por otra parte dolido por no poder acceder al deseo de los recurrentes, no estando tal concesión en la pragmática de la Santa Sede, la cual está acostumbrada únicamente a conservar el título de Arzobispal a aquellos Prelados que de una Sede Metropolitana sean transferidos a otra Sede puramente Episcopal.

¹⁸ Ib., fol. 56v.

¹⁹ Ib., fol. 59r; se publica en SCAAEESS: *Montevideo-Uruguay*, p. 18.

²⁰ Monseñor Irazusta expresa al cardenal Rampolla: «*Las muchas pruebas de bondad que el Santo Padre ha dado a la Iglesia, Gobierno y pueblo del Uruguay, hacen esperar confiadamente al abajo firmado, que la gracia especialísima que el Directorio Central de la Unión Católica de Montevideo impetra de S. Santidad a nombre de sus comitentes y por intermedio de Va. Ema. tendrá una solución favorable*», ib., fol. 53r; esta carta también se publica en SCAAEESS, *Montevideo-Uruguay*, pp. 16-17.

*Sin embargo, en vista de la importancia de la Sede en la Capital de la República Uruguaya, el S. Padre de buen grado estaría dispuesto a elevarla a Metropolitana, siempre que el Gobierno haga los trámites necesarios para la erección de al menos una Diócesis Sufragánea a la misma.*²¹

De esta manera quedaban abiertas las puertas para la futura organización jerárquica de la Iglesia en el Uruguay.

El proyecto de ley del presidente Idiarte Borda

El 25 de abril de 1895, el presidente uruguayo Juan Idiarte Borda, envió un Mensaje a la Honorable Asamblea General Legislativa manifestando la preocupación del Poder Ejecutivo por la organización jerárquica de la Iglesia nacional.²² Adjuntó por separado un proyecto de ley para autorizar la creación del Arzobispado Metropolitano de Montevideo con dos obispados sufragáneos, y un memorándum con el presupuesto correlativo.

El presidente Idiarte Borda consideraba que la organización jerárquica de la Iglesia uruguaya contribuiría al engrandecimiento de la nación, y también al cumplimiento de los deberes que establecía la constitución del Estado, «*en armonía discreta con los recursos del mismo y de los sentimientos de la gran mayoría de sus habitantes*».²³ Pide a las Cámaras que sancionen el proyecto de ley cuanto antes, para que la Iglesia uruguaya estuviera mejor representada «*en el Concilio Sud-Americano que la Santa Sede se propone convocar*».²⁴

El proyecto de ley propuesto por el presidente uruguayo constaba de nueve artículos.²⁵ El artículo primero establecía: «*Autorízase la erección de un*

²¹ El borrador en italiano de esta carta, se halla en AA.EE.SS.: *Uruguay*, Anno 1893, pos. 85, fasc. 9, fol. 61r-v; se publica en SCAAEESS: *Montevideo-Uruguay*, pp. 19-20.

²² La copia legalizada de este mensaje, se guarda en AA.EE.SS.: *Uruguay*, Anno 1895, pos. 91, fasc. 10, fol. 36r-37r; de allí se transcribe en SCAAEESS: *Montevideo-Uruguay*, pp. 26-27; copia ms. en AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 1r-2r; DSCS, pp. 363-364.

²³ *Ibidem*.

²⁴ «*La conveniencia de realizar de inmediato esa organización, está indicada por la representación, que la Iglesia Uruguaya tendría en el Concilio Sud-Americano que la Santa Sede se propone convocar; pues a no ser arzobispal la Sede de Montevideo, le tocaría el último puesto, ya que como Obispado, es de más reciente creación que el de la República del Paraguay*», *ibidem*.

²⁵ Una copia legalizada de este proyecto de ley, en AA.EE.SS.: *Uruguay*, Anno 1895, pos. 91, fasc. 10, fol. 38r-39r; de allí se transcribe en SCAAEESS: *Montevideo-Uruguay*,

*Arzobispado con dos obispos Sufragáneos, elevándose a Metropolitana la actual sede Episcopal de Montevideo por ser esta ciudad la Capital de la República, creándose dos sedes episcopales en las ciudades del Salto y San José de Mayo».*²⁶

La misión de Monseñor Luquese y la aprobación confidencial de la Santa Sede

Mientras las Cámaras se ocupaban de estudiar el proyecto de ley que autorizara la erección del Arzobispado de Montevideo con dos diócesis sufragáneas, el 29 de octubre de 1895 el gobierno uruguayo designó al provisor diocesano Monseñor Nicolás Luquese en carácter de agente confidencial ante la Santa Sede. El doctor Jaime Estrázulas, ministro de Relaciones Exteriores, le dio el expreso encargo de limitarse a conocer *confidencialmente* las disposiciones de la Santa Sede acerca de cuatro puntos especiales, relativos a la erección de la Provincia Eclesiástica de Montevideo.²⁷ Esos puntos, detallados en una nota confidencial

pp. 28–29; copia ms. en: AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 3r–4r; dscs, pp. 364–365.

²⁶ *Ib.*; la sede del obispado sufragáneo de San José de Mayo sería cambiada por la de Melo.

²⁷ «Señor: Complementando las instrucciones verbales que di a Vd. en la última conferencia que celebramos, le incluyo una nota para su Eminencia el Cardenal Secretario de Estado de Su Santidad, participándole el objeto de su Misión y acreditándole ante él como Agente Confidencial **especial** de este Gobierno.

»Por el momento y hasta nuevas órdenes de este Ministerio, debe Vd. limitarse a *inquirir* de la Santa Sede los cuatro puntos que están determinados en aquella nota y comunicar al Gobierno la contestación verbal del referido Cardenal, además de la que él mismo debe dar por escrito y en respuesta a la comunicación de que es Vd. portador.

»Una vez conocidas **confidencialmente** las decisiones de la Santa Sede, el Gobierno determinará lo que corresponde y lo hará saber a Vd. en oportunidad.

»Entretanto le felicito por la confianza que ha merecido del Gobierno al conferirle la misión antedicha, y me complazco en reiterarle las seguridades de mi mayor consideración». «Lettere credenziali del Governo d' Uruguay all' Agente Confidenziale speciale Monseñor Luquese [sic] e istruzioni relative all' erezione della Provincia Ecclesiastica di Montevideo», 29 de octubre de 1895, en SCAAEESS, *Montevideo-Uruguay*, pp. 21–22; AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 7r–v.

dirigida por el ministro Estrázulas al cardenal Rampolla, eran los siguientes:

1º) *Si el Santo Padre miraría con agrado la erección del Arzobispado del Uruguay, elevando la Sede Episcopal de Montevideo a la jerarquía de Metropolitana, según las bases del proyecto de ley adjunto.*

2º) *Si el Santo Padre aceptaría complacido la promoción del actual Obispo Dr. Mariano Soler a Arzobispo.*

3º) *Si este asunto tendría fácil y breve despacho y*

4º) *Si las Bulas o breves que ha de expedir la Cancillería del Vaticano serán redactadas de manera que no ofrezcan dificultad alguna para su pase.²⁸*

El Poder Ejecutivo necesitaba estar munido de estas informaciones para luego activar el despacho del asunto ante las Cámaras, ya que la actitud favorable de la Santa Sede facilitaría sin duda la sanción legislativa. Por eso también se envía a la Santa Sede el Mensaje del presidente Idiarte Borda a las Cámaras, junto con el proyecto de ley y el presupuesto correspondiente.

Monseñor Luquese, acompañado por tres seminaristas uruguayos que iban a ingresar al Colegio Pío Latino Americano, llegó a Roma el 30 de noviembre de 1895.²⁹ Tres días después presentó sus credenciales al cardenal Rampolla y le entregó la correspondencia del gobierno uruguayo. Además, siguiendo las instrucciones que tenía, mantuvo varias entrevistas con el cardenal secretario de

²⁸ «Carta confidencial del Ministro Jaime Estrázulas al Cardenal Rampolla», Montevideo, 29.10.1895, en AA.EE.SS.: *Uruguay*, Anno 1895, pos. 91, fasc. 10, fol. 34r-35r; de allí se transcribe en: SCAAEESS, *Montevideo-Uruguay*, pp. 23-25; una copia ms. en AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 12-15; con leves errores se publica en DSCS, p. 370; de allí lo reproduce Rafael Algorta Camusso: «Apuntes para la Historia Eclesiástica del Uruguay. La discusión en el Senado del Proyecto del Poder Ejecutivo, sobre el Arzobispado y Obispado Sufragáneos», en *Boletín Eclesiástico* [Montevideo] 30 (1950) 36-37.

²⁹ Aquellos seminaristas eran Alberto Ardoino, Fernando Damiani y José María Gari, vid. *Catalogus Pontificii Collegii Pii Latini Americani Anno 1917* (Romae 1917), p. 36. El gobierno uruguayo otorgó a Monseñor Luquese la suma de 2.200 pesos oro para cubrir los gastos de los cuatro pasajes, el ingreso de los seminaristas al Colegio Pío Latino Americano, y también los gastos originados por su misión en Roma, cfr. AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 8.

Estado y le dio «todas las explicaciones que fueron necesarias, a fin de obtener de la Santa Sede las mayores ventajas».³⁰

El tema fue tratado por la Sagrada Congregación de Asuntos Eclesiásticos Extraordinarios en la Sesión 762, de fecha 16 de diciembre de 1895, que resolvió responder en forma favorable a las cuatro cuestiones presentadas por el gobierno uruguayo.

El proyecto de ley en las Cámaras

El proyecto de ley que el presidente Idiarte Borda presentó a las Cámaras el 25 de abril de 1895 autorizando la creación del Arzobispado Metropolitano de Montevideo con dos obispados sufragáneos fue discutido en cinco sesiones extraordinarias de la Cámara de Senadores; fue aprobado sin modificaciones el 19 de setiembre de 1896. De allí pasó a la Cámara de Representantes, donde fue discutido en ocho sesiones extraordinarias y fue sancionado, pero con modificaciones, el 14 de noviembre de 1896. La principal modificación consistió en la sustitución de la sede del obispado sufragáneo de San José por Melo. Cuatro días después, el 18 de noviembre, el proyecto modificado recibía la sanción legislativa por el Senado. Y el mismo día el presidente Idiarte Borda puso el cúmplase a la ley de creación del Arzobispado de Montevideo con dos obispados sufragáneos, uno en Salto y otro en Melo.³¹

A lo largo de las discusiones, en ambas Cámaras, existió una gran oposición a la sanción del proyecto.³² Quien más se esforzó por promoverlo fue sin duda el pre-

³⁰ Cfr. «Carta de Monseñor Luquese al Ministro Estrázulas», Roma, 23.12.1895; una copia en: AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 16r-17r; se publica en DSCR, pp. 280-281.

³¹ En mi tesis de doctorado desarrollo detenidamente las diversas instancias de la discusión del proyecto de ley de Idiarte Borda en ambas Cámaras, utilizando como fuente el DSCS y el DSCR; sobre el mismo tema, vid. el resumen de Rafael Algorta Camusso: «Apuntes para la Historia Eclesiástica del Uruguay. La discusión en el Senado del Proyecto del Poder Ejecutivo, sobre el Arzobispado y Obispado Sufragáneos», en *Boletín Eclesiástico* [Montevideo] 30 (1950) 33-52; ib.: «Apuntes para la Historia Eclesiástica del Uruguay. La discusión en la Cámara de Representantes del Proyecto del Poder Ejecutivo, sobre el Arzobispado y Obispados Sufragáneos», en I.c. 30 (1950) 85-104 y 210-239.

³² Cuando en *La Semana Religiosa* del 21.11.1896 se da a conocer la sanción legislativa del proyecto de ley de creación del Arzobispado, se señala: «En verdad que si nos ocupáramos de recorrer los anales del catolicismo, en el mundo no encontraríamos un país, donde se haya combatido tanto la creación de Obispados como desgraciadamente ha sucedido en el nuestro», SR 10 (1896) 7396.

sidente uruguayo, don Juan Idiarte Borda, cuya preocupación era el engrandecimiento moral y el decoro y dignidad de la Nación.³³ La amistad personal de Monseñor Mariano Soler con el presidente Idiarte Borda contribuyó poderosamente a la creación del Arzobispado de Montevideo. Así lo consigna el mismo Soler en la relación *ad limina* titulada *Stato della diocesi di Montevideo. 1885-1895*, que fechó en Roma el 2 de abril de 1897.³⁴ Al final de dicha relación se lee lo siguiente:

*Por último, es de observar que hago la presente visita ad limina como último Obispo de Montevideo; ya que, según el Proyecto de Gobierno del Sr. Idiarte Borda, consultado con la Santa Sede, y aprobado por el Parlamento el mes de noviembre de 1896, se pedirá al Padre Santo la nueva organización de la Iglesia Uruguaya en Arzobispado metropolitano con dos Obispados Sufragáneos. De esta organización resultarán grandes beneficios para la Iglesia y el Estado en la República O. del Uruguay, y debe considerarse, por lo mismo, un gran adelanto para la religión y prenda de mayores beneficios. Desde el principio de mi episcopado venía gestionando esta división de la Diócesis, y debo confesar que para conseguirlo me ha servido poderosamente la amistad y buena voluntad, tanto del ex-Presidente Dr. D. Julio Herrera y Obes, como principalmente del actual Presidente D. Juan Idiarte Borda, a cuyo especial empeño se debe la sanción de la mencionada ley».*³⁵

³³ «Muy en particular aplaudimos la actitud del Poder Ejecutivo reconociéndole el mérito que en todos tiempos sabrán discernirles no sólo los católicos sino todos los ciudadanos sensatos que un día no lejano palparán las ventajas morales que la patria reportará de la organización de nuestra Iglesia del Uruguay», *ibidem*.

³⁴ Vid. Margarita Rodríguez Ximénez: «La visita "ad limina" del Obispo Mariano Soler sobre la diócesis de Montevideo», en: *Misionaria Hispánica* [Madrid] 41 (1984) 161-197. La autora publica el texto de la relación en italiano, pero no menciona el archivo donde lo obtuvo. Hemos consultado un ejemplar de ese documento en castellano, sin fechar, firmado y rubricado por Monseñor Soler, en ACEAM, Serie Obispado, 1885-95, Carpeta Monseñor Mariano Soler. Visita «Ad limina».

³⁵ ACEAM, I.C., fol. 84. Este último párrafo de la relación —a diferencia del resto del documento— está escrito de puño y letra por Monseñor Soler; a continuación él mismo lo firma y rubrica. El 30.10.1897, al elevar por escrito su renuncia al Arzobispado, Monseñor Soler también consignaría que sus relaciones amistosas con el presidente Idiarte Borda facilitaron la creación de la Provincia Eclesiástica del Uruguay, *vid. AA.EE.SS.: Uruguay, Anno 1897, Pos. 97, Fasc. 12, fol. 4r.*

La misión de Zorrilla de San Martín

Con fecha 5 de febrero de 1897, previa autorización de la Comisión Permanente, el presidente Idiarte Borda firmó el decreto por el cual se designaba al doctor Juan Zorrilla de San Martín como Enviado Extraordinario y Ministro Plenipotenciario ante la Sede, con la misión especial de gestionar todo lo relativo a la erección del Arzobispado y obispados sufragáneos, en los términos de la ley del 18 de noviembre de 1896.³⁶ El doctor Zorrilla ya ejercía iguales funciones ante los gobiernos de Francia, España y Portugal, y en breve debía regresar a Europa. Al designarlo a él para esta nueva misión, las erogaciones que debía hacer el gobierno uruguayo serían mucho menores.³⁷

El doctor Zorrilla de San Martín llevaba a la Santa Sede, además de tres cartas presidenciales, una copia certificada de la ley del 18 de noviembre de 1896 que autorizaba la creación del Arzobispado de Montevideo y los obispados sufragáneos de Salto y Melo, y una copia del decreto del 25 de noviembre siguiente, que establecía los límites territoriales respectivos.³⁸

El gobierno uruguayo dio unas Instrucciones muy precisas al doctor Zorrilla de San Martín.³⁹ Según éstas, debía obtener que el tenor de las bulas pontificias fuera tal que el Superior Tribunal de Justicia no encontrara ningún tipo de dificultades para darles el *pase* o *exequátur*.⁴⁰ Con todos los honores de su rango y representación, el 31 de marzo de 1897 el doctor Zorrilla fue recibido en el Vaticano. La audiencia que mantuvo con León XIII duró algo más de media hora.

³⁶ Vid. el ms. original de este decreto, en: AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 45r-v.

³⁷ Cfr. *ib.*, fol. 43.

³⁸ Vid. *ib.*, fol. 50r-53v.

³⁹ «Instrucciones para el Doctor Juan Zorrilla de San Martín en la Misión Especial que se confía cerca de la Santa Sede», en AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 54r-58r; el documento está firmado por Idiarte Borda y Oscar Hordeñana el 5.2.1897.

⁴⁰ «Procurará v. E. que las Bulas o Breves que se extiendan, no contengan cláusulas ni prescripciones que sean contrarias a los derechos del Estado, pues v. E. sabe que esos documentos tienen necesariamente que ser pasados al dictamen del Superior Tribunal de Justicia y que si se notase en ellos algo que los menoscabase en cualquier forma, no podría el P. E. concederles el pase. Recomiendo a v. E. esto de una manera especial, por más que estoy persuadido de que no se ofrecerán dificultades en la redacción de esos documentos, desde que v. E. tendrá que tomar parte en ella, como lo expresa Su Eminencia el Cardenal Rampolla, para acordar sus términos», *ib.*, fol. 56v-57r.

Luego de ésta, según era costumbre, el diplomático quiso presentar al Santo Padre a su secretario privado, el conde Francisco Ferruccio Pasini Frassoni.⁴¹ Con fecha 14 de abril de 1897, el cardenal Rampolla dirigió una carta al doctor Zorrilla comunicándole que León XIII había acogido favorablemente el pedido del presidente Idiarte Borda relativo a la elevación a metropolitana de la sede de Montevideo y a la erección de las dos nuevas sedes episcopales de Salto y de Melo. «Al efecto pues —indica el secretario de Estado—, se han expedido las órdenes oportunas para la expedición de las relativas Bulas de erección y circunscripción de la nueva Provincia Eclesiástica». Y a continuación agrega:

*Además el Augusto Pontífice, deseando dar una nueva prueba de deferencia hacia el digno Señor Presidente de la República, a la vez que premiar el celo de Monseñor Mariano Soler, ha consentido con todo agrado, en que este Prelado sea elevado a Arzobispo de la nueva Sede Metropolitana.*⁴²

Desde París, el 28 de junio de 1897, el doctor Zorrilla dirigió una larga carta al ministro uruguayo de relaciones exteriores, don Oscar Hordeñana, en la cual queda de manifiesto el éxito total de su misión.⁴³ Le adjunta las bulas pontificias y una carta del cardenal Rampolla.⁴⁴ Con respecto a la provisión de las diócesis

⁴¹ Vid. una detallada relación de la recepción de Zorrilla en la Santa Sede y de la preconización y toma del palio de Monseñor Soler, en Francisco Pasini Frassoni: «El Arzobispado de Montevideo», en SR 11 (1897) 7942–7945. Allí se relata lo siguiente: «El Santo Padre en el curso de la conversación con el ministro uruguayo, dijo: “Ya lo veis, estoy viejo, voy a cumplir ochenta y ocho años”. El Doctor Zorrilla enseguida le contestó: “Perdón, Santo Padre, Vuestra Santidad no tiene ochenta y ocho años, tiene cuatro veces veintidós, y yo doy gracias a Dios que me permite presenciar la cuarta juventud de nuestro Gran Pontífice que es orgullo y consuelo de sus hijos esparcidos por el mundo”», ib., p. 7942.

⁴² «Carta del Cardenal Rampolla al Dr. Zorrilla de San Martín», Sede del Vaticano, 14.4.1897, ms. en su original italiano, en AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 68r–69v; trad. castellana en: ib., fol. 70r–71r.

⁴³ Vid. «Carta del Dr. Zorrilla de San Martín al Ministro Hordeñana», París, 28.6.1897, ms. original en AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 72r–73v; se transcribe en: Antonio M. Barbieri: *La misión Zorrilla de San Martín en el Vaticano* (separata de la *Revista del Instituto Histórico y Geográfico del Uruguay*, xxii), (Montevideo 1959), pp. 16–19.

⁴⁴ «Tengo el honor de remitir a v. E., en pliego especial las Bulas correspondientes, tanto la dirigida al Gobierno, como la que corresponde al Metropolitano y al Clero, Pueblo y Capítulos del Uruguay. Adjunto también a v. E. la nota original del Eminentísimo Señor

de Salto y Melo, comunica que la Santa Sede había aceptado las candidaturas propuestas por el presidente Idiarte Borda; pero los respectivos obispos sufragáneos serían preconizados en cuanto se hubiera comunicado a Roma la ejecución de las bulas de erección del Arzobispado y la división de la nueva Provincia Eclesiástica. Menciona que el cardenal Rampolla consideraba que «*no era oportuno el nombramiento de Obispos, antes de la más completa y práctica determinación de las diócesis cuyo gobierno espiritual debía confiárseles*».⁴⁵

Era necesario, pues, que Monseñor Soler tomara posesión de su arquidiócesis y se verificara el desmembramiento que daría lugar a la formación de las diócesis sufragáneas. Zorrilla comunica que en cuanto recibiese la comunicación de estos hechos se trasladaría nuevamente a Roma para terminar su misión y para despedirse del Santo Padre.⁴⁶ Y agrega que «*desde la paternal acogida con que me favoreció el gran Pontífice León XIII, hasta el eficaz concurso que en el desempeño de mi honrosa misión he encontrado en todas las ramas de la administración vaticana, sólo he tenido motivos de satisfacción y gratitud*».⁴⁷

Cardenal Rampolla, Secretario de Estado de Su Santidad, con quien he tratado todos los detalles de mi Misión, y en el que siempre he encontrado la más favorable acogida y el más eficaz concurso. En esa nota verá v. E. consignado el deseo de la Santa Sede de que, a su tiempo, el Gobierno del Uruguay concurra a la erección de los Capítulos de las nuevas diócesis; y, cuando las necesidades así lo exijan, al establecimiento de los respectivos Seminarios para la formación del Clero Nacional», ib., fol. 72v-73r.

⁴⁵ Ib., fol. 73r.

⁴⁶ Cfr. ib., fol. 73v; al ser asesinado el presidente Idiarte Borda, lo sustituyó Juan Lindolfo Cuestas, quien, como se verá más adelante, arbitrariamente y sin previo aviso retiró a Zorrilla de sus funciones diplomáticas.

⁴⁷ Ibídem.

La preconización arzobispal de Monseñor Soler

El 2 de enero de 1897, acompañado por el presbítero Francisco Mujica, Monseñor Soler se había embarcado en el *Regina Margherita* rumbo a Roma, con el objeto de efectuar la visita *ad limina*, y a la vez para recibir la investidura del palio arzobispal.⁴⁸ Pero antes, el incansable viajero quiso llegar en peregrinación hasta Jerusalén siguiendo el camino del éxodo de los israelitas. El 13 de marzo llegó a Jerusalén «*después de su viaje por el desierto de Tih a través de la Península Sinaitica, siguiendo las huellas del pueblo de Israel por la Arabia Pétreá, Filistea, el Oriente del Mar Muerto y el país de Moab hasta la tierra de Promisión*».⁴⁹ Según Soler, la travesía en camello fue penosísima, por lugares sin caminos; pero el hecho de seguir las huellas de los israelitas por el desierto hizo que todo le resultara soportable. Afirma que nunca había leído con más placer los libros del *Éxodo* y de los *Números* que haciendo las etapas allí indicadas.⁵⁰ Durante su estadía en Jerusalén, Monseñor Soler puso la piedra fundamental del santuario *Hortus Conclusus*, que sería dedicado a Nuestra Señora del Huerto.

El 2 de abril Monseñor Soler estaba de regreso en Roma. Ese día fechó la Relación de su visita *ad limina*.⁵¹ Cuando fue a visitar al cardenal Rampolla, éste le comunicó que a pesar de no estar despachadas aún las bulas correspondientes, sería preconizado arzobispo metropolitano de Montevideo en el consistorio secreto del 19 de abril.⁵² Ese día, que fue lunes de Pascua, León XIII preconizó

⁴⁸ Cfr. SR 11 (1897) 7506, 7541. Monseñor Soler dejó encargados del gobierno y administración de la diócesis a Monseñor Ricardo Isasa, como vicario *in pontificalibus* y visitador de la diócesis, y a Monseñor Santiago Haretche, como vicario general *in spiritualibus et temporalibus*, a cargo de la curia eclesiástica. Así lo comunica al ministro interino de Relaciones Exteriores y Culto, Oscar Hordeñana, con fecha 31.12.1896, cfr. SR 11 (1897) 7520.

⁴⁹ SR 11 (1897) 7853.

⁵⁰ Cfr. *ib.*, y también 7603, 7711, 7725, 7759.

⁵¹ Cfr. Rodríguez Ximénez: *art. cit.*, *vid. supra*, nota 34.

⁵² Cfr. Pasini Frassoni: *art. cit.* El 15.5.1897 Monseñor Soler escribe al cardenal Rampolla una carta rogándole que acelerara la expedición de la bula de erección del Arzobispado, ya que dicho documento debía ser enviado al gobierno uruguayo para que éste diera su *pase*. Soler aclara que las demoras de la Santa Sede en expedir la bula, «*retarda mi viaje indefinidamente, mientras hay urgencia en que parta cuanto antes*», cfr. AA.EE.SS.: *Uruguay*, Anno 1897, pos. 96, fasc. 11, fol. 74. Dos días después, el cardenal Rampolla le responde que ya había efectuado los trámites necesarios. El

cuatro cardenales, tres arzobispos metropolitanos —además de Monseñor Soler— y veintidós obispos, de los cuales sólo uno era americano.⁵³ Además el Santo Padre notificó la provisión de veinticuatro sedes ya creadas, de las cuales sólo una era americana.⁵⁴

Al día siguiente Monseñor Soler recibió el palio en la capilla de la Cancillería Apostólica, de manos del cardenal decano Teodulfo Mertel.⁵⁵ Previamente prestó el juramento de rigor ante aquel anciano paralítico, que a pesar de sus noventa años y de sus enfermedades conservaba la mente totalmente lúcida. Durante la imposición del palio, Monseñor Soler utilizó una mitra blanca que le obsequió el doctor Zorrilla de San Martín, quien en representación de la patria recibió la primera bendición del nuevo metropolitano. Tres años más tarde, el ministro uruguayo recordaría cómo era tratado Monseñor Soler en el Vaticano:

León XIII lo reconoce entre mil; lo tiene in pectore; habla de él en el Vaticano como de persona de la casa, y sonríe a su recuerdo [...].

... El Cardenal Rampolla ha visto hasta el fondo el espíritu de Monseñor Soler, y ha reconocido en él el prelado providencial del Uruguay.

conde Pasini Frassoni había elevado una carta al Secretario de Estado, también fechada el 15.5.1897 y con la misma solicitud, vid. *ib.*, fol. 77r–78r; la respuesta fue del mismo tenor que la enviada a Monseñor Soler.

⁵³ Los cardenales preconizados el 19.4.1897 fueron: Monseñor José María Martín de Herrera y de la Iglesia, arzobispo de Santiago de Compostela; Monseñor Pedro Ercole Coullié, arzobispo de Lyon; Monseñor José Guillermo Labouré, arzobispo de Rennes; y Monseñor Guillermo María Romano Sourrieu, arzobispo de Rouen. Los tres arzobispos metropolitanos preconizados, además de Monseñor Soler, fueron: Monseñor Vicente María Sarnelli, para la Iglesia de Nápoles; Monseñor Pedro Pablo Servonnet, para la Iglesia de Bourges; y Monseñor Pascual Gagliardi, para la Iglesia de Manfredonia, a la cual estaba unida la administración perpetua de la catedral de Viesti. El único obispo americano preconizado en aquella ocasión fue Monseñor Evaristo Blanco, para la Iglesia catedral de Socorro, recientemente creada en Colombia, cfr. *L'OssRom* 88 (1897) n. 88; *CivCatt* 10 (1897) 353–357.

⁵⁴ Para la Iglesia catedral de Tamaulipas, en México, había sido designado Monseñor Filemón Fierro.

⁵⁵ «Tuvimos la satisfacción de recibir el sacro Palio arzobispal en Roma de manos del Cardenal Decano, como es de práctica y derecho, siempre que el Arzobispo preconizado pueda presentarse en la ciudad eterna», Mariano Soler: *Pastoral del Exmo. y Rvmo. Sr. Arzobispo sobre la organización gerárquica [sic] de la Iglesia*, en *SR* 11 (1897) 8307. Sobre el cardenal Mertel (1806–1899), vid. *L'OssRom* (1899) n. 157; *CivCatt* (1899) vii, 361; Ritzler y Sefrin: cit., p. 15.

*En el Vaticano, Monseñor Soler no es una cara extraña; la Roma pontifical lo ha visto formarse y crecer a su sombra; desde los príncipes purpurados; desde los monseñores jefes de las innumerables oficinas de la administración pontificia, hasta los viejos y leales servidores de aquella gran casa solar del mundo, todos, al verlo llegar, saludan sonrientes en él al miembro ausente de la familia, siempre esperado, y siempre bienvenido.*⁵⁶

Según Zorrilla, Monseñor Soler en Roma estaba en su ambiente propio, a tal punto que lo llamaban *il cittadino romano*.⁵⁷ Junto con el arzobispo de Montevideo, también recibió el palio Monseñor Vicente María Sarnelli, arzobispo de Nápoles.⁵⁸

El 26 de abril de 1897 Soler escribe en Roma su primera carta oficial al presidente de la República, Juan Idiarte Borda, agradeciéndole en nombre propio y también en nombre de la Iglesia uruguaya y de León XIII su especial empeño e interés por vencer todas las dificultades que habían surgido en el proceso de creación del Arzobispado. La carta comienza de la siguiente manera:

⁵⁶ Zorrilla de San Martín, *Huerto Cerrado*, cit., pp. 136–137; ib., *El primer Arzobispo*, cit., pp. 45–46.

⁵⁷ «Nunca he visto destacarse [...] con mayor vigor y más enérgico carácter la marmórea figura del Arzobispo de Montevideo... En Roma está en su ambiente propio, sin dejar de llevar consigo el espíritu de su joven república americana, que se incorpora en él con honor al mundo cristiano congregado en la ciudad eterna. [...] Il cittadino romano le he oído llamar allí; no sé si porque Roma lo mira con cariño y respeto especiales, o porque su tipo señorial, y su fría y clásica fisonomía, recuerdan efectivamente aquellos prelados romanos que Rafael immortalizó en sus telas, para encarnar todo el espíritu de la nobleza medieval», ib., *Huerto Cerrado*, cit., pp. 127–128; ib., *El primer Arzobispo*, cit., pp. 42–43.

⁵⁸ Zorrilla recordaría: «Veo al anciano Arzobispo de Nápoles, que recibe el palio juntamente con el joven Arzobispo de Montevideo; los veo, después de la solemne ceremonia del juramento, cambiar el abrazo fraternal. Aquellas dos cabezas, blanca y temblorosa una, rígida y vigorosa la otra, parecen representar dos generaciones separadas por largos siglos. —Oh, dice el príncipe de la que fue magna Grecia; bien sé quién es el Arzobispo de Montevideo, bien lo conozco. ¡Pero estamos tan lejos el uno del otro! —No, Excelencia, no estamos tan lejos, dice el joven metropolitano. ¡De Nápoles a Montevideo! Es un paso: de puerto a puerto», ib.: *Huerto Cerrado*, cit., p. 134; ib., *El primer Arzobispo*, cit., p. 45. Sobre Monseñor Vicente María Sarnelli (1834–1898), vid. Ritzler y Sefrin, o. cit., p. 405.

*Quiero tener el honor y la satisfacción de dirigir a v. E. la primera carta que escribo y firmo como Arzobispo de Montevideo en papel timbrado con el escudo arzobispal. Pues ¿quién más y mejor que v. E. ha contribuido a que la Iglesia Uruguaya quede organizada, como le correspondía, dado su estado de adelanto y civilización? Sea, por tanto, esta carta sincera prenda de mi eterno agradecimiento, así personal, como en nombre de la Iglesia Uruguaya, que deberá a v. E. la gloria de su organización jerárquica.*⁵⁹

El domingo 27 de junio de 1897, el arzobispo arribó al puerto de Montevideo en el *Duca di Galliera*. Como era de noche, decidió desembarcar a la mañana siguiente, y fue recibido con los honores correspondientes por las autoridades civiles, en medio de la alegría de los fieles.⁶⁰

-
- ⁵⁹ El ms. original de esta carta, en ACEAM, serie Arzobispado, Monseñor Mariano Soler, carpeta 1/3; reproducción facsimilar en Arnaldo P. Parrabère: *Bibliografía de las obras publicadas en libros, folletos, hojas, revistas, y documentos del Excmo. e Ilmo. Sr. Dr. Mariano Soler, primer Arzobispo de Montevideo, coleccionados y existentes en la biblioteca y archivo de Arnaldo Pedro Parrabère* (Montevideo 1942), pp. 22–23; también en *Boletín Eclesiástico* 51 (1922) 516–517. En la tapa del mencionado libro de Parrabère se reproduce en colores el escudo arzobispal de Monseñor Soler, que mantiene los mismos cuatro cuarteles que el escudo episcopal: en el superior derecho, el Cerro de Montevideo y la estrella de León XIII; en el superior izquierdo e inferior derecho, las fajas celestes y blancas de la bandera uruguaya; y en el inferior izquierdo, la torre con el sol y el león armado trepante, que simbolizan el apellido Soler en heráldica. Pero además, como timbre o corona, el escudo tiene la cruz arzobispal de dos brazos, y también el palio que cae de la parte superior del escudo hacia el centro. El palio es blanco con seis cruces negras. De la parte inferior del escudo cuelga la cruz de comendador de San Juan de Jerusalén. El lema del escudo es el mismo que antes: *Absit gloriari nisi in cruce*. Encerrando el escudo también se conserva el capelo, aunque con las borlas de mayor tamaño, cfr. SR 11 (1897) 8012.
- ⁶⁰ Sobre la recepción brindada a Monseñor Soler, vid. SR 11 (1897) 7963, 7997–7998, 8011–8012.

El asesinato del presidente Idiarte Borda y el juramento civil de Monseñor Soler

Mientras en Roma Monseñor Mariano Soler era preconizado como arzobispo de Montevideo y recibía el palio, Uruguay estaba atravesando una guerra civil. Por eso Monseñor Soler, antes de regresar a su patria, quiso celebrar en el santuario de Nuestra Señora del Huerto en Chiavari (Italia) su primera misa de pontifical como arzobispo, implorando a la Virgen el don de la paz para el Uruguay.⁶¹ Según Pivel Devoto, la faceta más notable del gobierno de Juan Idiarte Borda, aunque oscurecida y olvidada por las pasiones políticas, fue la realización de las grandes obras materiales que el país necesitaba. Durante su período presidencial, sin embargo, los partidos políticos volcaron a sus integrantes a la guerra civil.⁶² La protesta armada contra su gobierno estalló el 15 de marzo de 1897 con la insurrección del Partido Nacional, acaudillado por Aparicio Saravia y Diego Lamas.⁶³ Al evocar el centenario de la llamada Revolución de 1897, Washington

⁶¹ Cfr. SR 11 (1897) 7933. Ya en Montevideo, Monseñor Soler ordenaría realizar un triduo de rogativas por la paz en todos los templos del Uruguay: los días 18, 19 y 20 de julio en la capital, y los días 31 de julio, 1º y 2 de agosto en el interior del país. A su pedido, y con el mismo motivo, se celebró una Misa solemne en el santuario de Luján, vid. SR 11 (1897) 8043 y 8075-8076; vid. también 8156.

⁶² «Idiarte Borda seguía fiel a la política selectiva del colectivismo; y sus miras personales se encaminaban a la realización de las grandes obras materiales que el país reclamaba, el Puerto de Montevideo, las Obras Públicas, los Ferrocarriles y demás iniciativas de este carácter en cuyo sentido lo acompañó certera y fecundamente su Ministro de Fomento, el Ing. D. Juan José Castro, una de las más altas capacidades técnicas que haya producido el país. Este aspecto del gobierno de Idiarte Borda, oscurecido por la pasión política, suele ser olvidado. Constituyó sin embargo la faceta más notable de aquel hombre sin duda bien inspirado a quien le cupo la fatalidad de presidir los destinos del país en una época en que los partidos políticos volcaban la masa que los integraba a la lucha cívica, espectáculo que ante los ojos de los hombres pertenecientes a la antigua escuela se ofrecía como una subversión. Y no todos sabían ni eran capaces de desentrañar el sentido de aquel fenómeno. Idiarte Borda entre ellos y junto a él el núcleo colectivista, parte del cual no supo ni apoyarlo con lealtad ni de [sic] combatirlo con independencia», Juan E. Pivel Devoto: *Historia de los partidos políticos en el Uruguay*, t. 2 [Años 1865-1897] (Montevideo, 1943), p. 382.

⁶³ Sobre los antecedentes y el desarrollo de la guerra civil de 1897, vid. Luis A. de Herrera: *Por la Patria. Revolución de 1897 y sus antecedentes*, 2 t. (Montevideo, 1898); Pivel Devoto, o. cit., pp. 379-391; vid. nota siguiente.

Beltrán afirmó que aquélla «fue la reacción indignada de una ciudadanía harta del prolongado y sistemático escamoteo de que era objeto la voluntad popular por el reiterado fraude electoral, convertido en práctica habitual por la ausencia de preceptos que garantizaran su autenticidad, al que se incorporaba la disposición de los sucesivos gobernantes —ya calzaran botas militares, ya vistieran togas civiles— de hacer, de ese desconocimiento, instrumento de perpetuación de una colectividad en el poder. Contra esa asfixiante realidad, la Revolución izó las banderas principistas de pureza del sufragio, de una normativa electoral adecuada y de la libertad política del ciudadano, conquistas todas que, insertadas inicialmente en círculos intelectuales, se convertirán en exigente reclamo de las masas populares».⁶⁴

Según era costumbre en la época, el 25 de agosto de 1897 se celebró el aniversario de la independencia nacional con un solemne Tedeum cantado en la catedral de Montevideo. Al salir de la ceremonia, el presidente Idiarte Borda fue asesinado por el balazo que le disparó un joven de 23 años llamado Avelino Arredondo.⁶⁵ Monseñor Soler, llegó a dar la absolución sacramental a quien había sido su colega como diputado en la XIII Legislatura.⁶⁶ El atentado fue desaprobado no sólo por los jefes de la revolución sino también por los católicos argentinos.⁶⁷ El senador Francisco Bauzá, por su parte, condenaría no sólo el crimen

⁶⁴ Wáshington Beltrán: «El año trascendente» [editorial], en 1897: *los cien años de la epopeya*, edición especial *El País*, p. 3. En la elaboración de este suplemento de 24 páginas participaron diversos especialistas, entre ellos: Gonzalo Aguirre Ramírez, Enrique Mena Segarra, Washington Reyes Abadie, Walter Rela, María Julia Ardao, Alberto del Pino Menck.

⁶⁵ Sobre el tema, vid. Luis Melián Lafinur: *Causa política de Avelino Arredondo, acusado de homicidio en la persona del Presidente de la República; defensa del abogado ... ante el jurado de segunda instancia* (Montevideo, 1898). Vid. también Juan Carlos Pedemonte: *El único magnicidio en el Uruguay: la muerte del presidente Idiarte Borda el 25 de agosto de 1897* (Montevideo, 1985). Las hijas del mandatario escribieron un interesante libro, «basado en documentos auténticos e inéditos» del archivo de su padre, vid. Celia Idiarte Borda y María E. Idiarte Borda: *Juan Idiarte Borda. Su vida, su obra* (Buenos Aires, 1939).

⁶⁶ Vid. SR 11 (1897) 8140, 8210; sobre esta faceta de Soler, vid. Juan Villegas: «El Pbro. Mariano Soler, Diputado, 1880», en María del R. Griego y otros: *Mariano Soler. Acción y obras* (Montevideo, 1991), pp. 101-197.

⁶⁷ El 26.8.1897 la Asociación Católica de Buenos Aires dirigió al Club Católico de Montevideo una carta de pésame y protesta por el asesinato del presidente uruguayo; la firmaban el presidente, Bernardino Bilbao, y los secretarios, Ignacio Orzali y Juan M. Ochoa, vid. SR 11 (1897) 8155-8156.

sino también la ocasión escogida para perpetrarlo.⁶⁸

El mismo 25 de agosto, cuando el cadáver del presidente se hallaba aún en el Cabildo, Juan Lindolfo Cuestas asumió el ejercicio del Poder Ejecutivo con una energía y una firmeza que mantendría indeclinables por espacio de cinco años.⁶⁹ Hasta el día anterior había sido enemigo de la paz y de toda concesión al partido revolucionario. Pero al tomar la dirección de la política nacional comprendió que alcanzar la paz le traería la recompensa de la popularidad y el reconocimiento nacional. La paz sería firmada en Montevideo el 18 de setiembre de 1897,⁷⁰ y celebrada por una Carta pastoral de Monseñor Soler fechada el 24 del mismo mes.⁷¹ Al mes siguiente, desde París, Juan Zorrilla de San Martín manifestaba su preocupación a Monseñor Soler por la inaudita indiferencia del Uruguay ante un crimen que había sido *casi consentido por la sociedad*.⁷²

⁶⁸ Afirmó Bauzá: «En el caso presente, resulta más condenable aún ese crimen, perpetrado en un mandatario que jamás dio muestras de propensiones tiránicas y cuando orillaba dificultades gravísimas para realizar la pacificación de su país. Hasta la ocasión elegida para inmolarse al Presidente demuestra el menosprecio más condenable a las leyes de la fraternidad nacional, manchando con la sangre de un compatriota, el aniversario augusto donde los orientales se reconocieron hermanos para crear por el esfuerzo de todos una patria libre y feliz», SR 11 (1897) 8139.

⁶⁹ Sobre Cuestas, vid. *Biografía del ciudadano D. Juan L. Cuestas, electo el 1º de marzo de 1899 Presidente constitucional de la República O. del Uruguay* (Montevideo, 1899). Su pensamiento acerca de diversos temas políticos y religiosos los reunió en una obra en tres tomos, vid. Juan L. Cuestas, *Páginas sueltas*, 3 t. (Montevideo, 1898-1900).

⁷⁰ En representación del gobierno suscribieron el tratado de paz Eduardo Mac Eachen, Juan Campisteguy, el general Luis Eduardo Pérez, Jacobo Varela y el doctor Mariano Ferreira; y por el ejército revolucionario lo hicieron los doctores Juan José de Herrera, Eustaquio Tomé, Carlos Berro y Aureliano Rodríguez Larreta. Sobre el tratado de paz, vid. Pivel Devoto: o. cit., pp. 388-389.

⁷¹ Vid. Mariano Soler: *Pastoral [24.9.1897] del Excmo. y Rvmo. Sr. Arzobispo*, en SR 11 (1897) 8203-8208.

⁷² «Sí: que Dios nos perdone la muerte del pobre Idiarte Borda. Yo le aseguro que ésa es mi constante preocupación; es una verdadera espina que tengo en el alma. Tiemblo por la Patria, que no ha desagraviado a la Justicia Divina de ese crimen. Que Dios acepte los desagravios privados de sus buenos ciudadanos, de los hombres de juicio y de conciencia. ¡La paz! ¡La paz sobre la base de un crimen casi consentido por la sociedad! Los hombres buenos, las comunidades religiosas del país, deberían tener eso presente, y rogar constantemente a Dios, y hacer penitencia por la Patria. En fin: confiemos en la misericordia de Dios, e imputemos más a aturdimiento que a maldad la *inaudita indiferencia* de ese país tan bueno, tan hondamente bueno, ante

Apenas en el poder, Cuestas quiso tranquilizar a los católicos, y por intermedio de Francisco Bauzá comunicó a Monseñor Soler «*que esté tranquilo; que el Arzobispado es Ley de la nación y será cumplida*». ⁷³ El 29 de setiembre de 1897 Monseñor Soler compareció al palacio de gobierno y ante don Juan Lindolfo Cuestas, presidente del Senado en ejercicio, y sus ministros, prestó el juramento de rigor en la forma indicada y con la siguiente fórmula que estaba consignada en las bulas expedidas en Roma: «*Juro y prometo por los Santos Evangelios obediencia y fidelidad al gobierno de la República, e igualmente prometo no coadyuvar a ninguna propuesta, persona o consejo que sea nocivo a la tranquilidad e independencia de la República*». ⁷⁴

Al parecer, Juan Lindolfo Cuestas, el irritado e irritante perseguidor de la Iglesia en 1885, ahora se había serenado. Incluso llegó a honrar a Monseñor Soler enviándolo al oficial mayor del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto para que lo acompañara a la ceremonia del juramento. ⁷⁵ Y no sólo eso, sino que en tres mensajes a la Asamblea General llegó a ponderarlo. ⁷⁶

Sin embargo, a raíz del asesinato del presidente Idiarte Borda y la elevación de Juan Lindolfo Cuestas al gobierno, de hecho hubo un cambio fundamental en el Uruguay, tanto político como religioso. El cardenal Antonio María Barbieri —único cardenal que tuvo la Iglesia uruguaya— detalla lo referente al aspectoreligioso, afirmando que Cuestas había sido enemigo declarado de la creación de la Provincia Eclesiástica y que, una vez en el poder, «*procuró cortar*

el crimen», «Carta de Juan Zorrilla de San Martín a Monseñor Soler», Paris, 25.10.1897, en ACEAM, Serie Arzobispado, Monseñor Mariano Soler, carpeta 1/3. El subrayado es nuestro.

⁷³ Cfr. «El Arzobispado de Montevideo. Sus Bodas de Plata», en *Boletín Eclesiástico* 43 (1922) 131.

⁷⁴ El juramento de Monseñor Soler consta al final del acta que se levantó en la ocasión; una copia autenticada del original, en AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 111r–116r; se publica en *Auto Ejecutorial [5.10.1897] de la Bula de erección [14.4.1897] del Arzobispado Metropolitano de Montevideo y de los Obispos Sufragáneos de Salto y de Melo* (Montevideo 1897), pp. 26–30; SR 11 (1897) 8219–8221.

⁷⁵ Cfr. *Carta del Ministro Ferreira a Monseñor Soler*, Montevideo, 25.9.1897, en AGN, MRE, caja 608, *Asunto relativo...*, fol. 108.

⁷⁶ El mensaje que el presidente Cuestas elevó el 15.2.1903 es un verdadero panegírico de Monseñor Soler: «*...es un hombre superior con extensos conocimientos en la ciencia del derecho y de la historia... Y si todos los pueblos civilizados tuvieran a su frente un medio de la agitación general que conmueve al mundo, tratándose de ideas religiosas encontradas, un hombre como el Dr. Soler, la paz universal sería un hecho, y el triunfo de la moral y de la justicia sería una verdad*», Arturo E. Xalambri: «Efemérides Solerianas», en *Tierra Santa* [Montevideo] 9 (1946) 28.

todo lo que pudo el curso de los trámites iniciados». En forma sorpresiva y sin explicaciones, retiró de sus cargos al doctor Juan Zorrilla de San Martín, dejando desierta la Representación diplomática ante la Santa Sede.⁷⁷ «A duras penas —porque no encontró motivo legal ni siquiera aparente para negarse a hacerlo [...]— dio el “exequatur” de las Bulas y el 29 de Setiembre recibió el juramento de práctica que prestó Monseñor Soler».⁷⁸

El presidente Cuestas logró obstaculizar el nombramiento de los nuevos obispos sufragáneos. El 4 de enero de 1898 Monseñor Soler dirigió una carta al cardenal Rampolla, comunicándole que debido a la trágica muerte del presidente Idiarte Borda la negociación del Arzobispado metropolitano no había podido llevarse a su ejecución. Según aquella carta, el gobierno provisorio sólo había consentido en la ejecución de las bulas de erección del Arzobispado de Montevideo y de los obispados de Salto y Melo; y si bien había aceptado la instalación del arzobispo, había resuelto diferir hasta la siguiente presidencia la instalación de los obispos sufragáneos. Por tanto, Monseñor Soler sólo pudo participar al cardenal Rampolla la toma de posesión del Arzobispado con la prestación del juramento convenido con la Santa Sede, comunicándole que, según lo dispuesto por la Bula de León XIII, él mismo continuaría siendo administrador apostólico de ambas diócesis sufragáneas. A la vez, adjunta al secretario de Estado de Su Santidad el auto de ejecución de la bula de erección de la Provincia Eclesiástica del Uruguay, y manifiesta su deseo de que el nuevo presidente próximo a elegirse «consentirá

⁷⁷ Según el cardenal Barbieri, Zorrilla de San Martín «fue víctima de un acto político atentatorio de todos los derechos de un Representante diplomático y de un ciudadano que había servido dignamente al país». El presidente Cuestas, sin previa explicación, envió cartas de retiro pero sólo a los gobiernos de Francia y España. «Las de la Santa Sede no se creyó, acaso, necesario enviarlas», Antonio M. Barbieri: *La misión Zorrilla*, cit. p. 19. El doctor Alejandro Gallinal Heber testimonia lo siguiente: «Una vez lo oí narrar [a Zorrilla] el panorama dramático que le creó la resolución insólita declarándolo cesante de su Misión en Francia, por el delito de haber transmitido al Gobierno Uruguayo los pésames recibidos allí con motivo del trágico atentado contra Idiarte Borda, y, elemental buena educación, haberse adherido a ellos. Esa circunstancia se interpretó como falta de alborozo frente a la nueva titularidad del cargo acéfalo, y el nuevo titular [Cuestas], en un gesto arbitrario lo apartó del destino sin hacerle llegar ni los gastos de viaje. Zorrilla contando estos hechos 25 años más tarde parecía divertido; la sana filosofía interpretativa que descubrió para el caso, era que el perjudicado no había sido él, sino quien pasó a la historia como titular de un gesto que prefería no catalogar!», Alejandro Gallinal Heber: *Don Juan Zorrilla de San Martín, el hombre y el ciudadano* (Montevideo 1973), pp. 18–19.

⁷⁸ *Ib.*, p. 21.

en la instalación prometida de los nuevos Obispos presentados con antelación a la Santa Sede, para conseguir lo cual pondré todo mi empeño». ⁷⁹

Sin embargo, el empeño puesto por Monseñor Soler no obtuvo el resultado que él esperaba. El 10 de julio de ese año 1898, en otra carta al cardenal Rampolla, le comunica que el presidente Cuestas había resuelto «por el momento y por razones de economía en vista de los grandes gastos ocasionados por la terminada guerra civil», que no podía acceder a la instalación de los obispados sufragáneos de Salto y Melo. ⁸⁰ Con todo, Monseñor Soler rescata un aspecto muy positivo. Recuerda que el presidente Cuestas, siendo senador, «fue el que se opuso terminantemente a la ley que disponía se pidiese a la Santa Sede la creación de la Provincia Eclesiástica en esta República». ⁸¹ Teniendo en cuenta este hecho, el arzobispo consideraba como un *gran triunfo* el haber podido conseguir que se diese fuerza de ley a la bula pontificia, porque de esa manera quedaba asegurada la creación de la Provincia Eclesiástica, aunque se tuviera que esperar una ocasión propicia para que el gobierno pidiera el nombramiento de los obispos sufragáneos. «El actual Presidente Provisional me ha prometido pedirlo a la Santa Sede apenas sea nombrado Presidente efectivo, que quizás lo sea en marzo próximo», afirma Monseñor Soler. Y agrega: «En las actuales circunstancias, la instalación de los Obispos Sufragáneos no sería propicia; y hasta creo providencial la suspensión temporal; Dios ha de querer que la situación de la República mejore pronto y entonces será la ocasión propicia, y no dejaré de aprovecharla. De esta opinión son todas las personas sensatas». ⁸² Las diócesis sufragáneas de Salto y de Melo, pues, quedaron acéfalas de sus legítimos pastores. Esta situación continuó de hecho después de la muerte de Monseñor Soler en 1908. La reforma de la Constitución uruguaya sancionada en 1917 eliminó el artículo quinto de la constitución de 1830, con lo cual desaparecía la profesión de fe católica del Uruguay como nación. A partir de entonces surgía un Estado aconfesional, con libertad de cultos; el Estado se separó de la Iglesia, renunciando al patronato nacional. Como consecuencia, el 3 de julio de 1919 Benedicto xv preconizó a los presbíteros Juan Francisco Aragone como arzobispo de Montevideo, Tomás Gregorio Camacho como obispo de Salto y José Marcos Semería como obispo de Melo. El 9 de noviembre siguiente los tres

⁷⁹ Cfr. AA.EE.SS., *Uruguay*, Anno 1897, Pos. 98, Fasc. 12, fol. 15r-v.

⁸⁰ Vid. el ms. original de esta carta en: AA.EE.SS., *Uruguay*, Anno 1898, pos. 98, fasc. 12, fol. 19r-20v.

⁸¹ Ib., fol. 19v.

⁸² Ib., fol. 20r-v. El subrayado es nuestro.

prelados fueron consagrados en la catedral de Montevideo por el Nuncio Apostólico en Buenos Aires, Monseñor Alberto Vasallo de Torregrossa. El 14 de noviembre de 1919 el arzobispo realmente y los obispos sufragáneos simbólicamente tomaron posesión de sus respectivas diócesis. De esa misma fecha data la primera pastoral colectiva del episcopado uruguayo.⁸³

El Auto Ejecutorial de la bula de León XIII

Hemos mencionado que el 4 de enero de 1898 Monseñor Soler dirigió una carta al cardenal Rampolla, y que a ella adjuntaba el auto de ejecución de la bula de erección de la Provincia Eclesiástica del Uruguay. Este importante documento fue firmado por el arzobispo metropolitano el 5 de octubre de 1897.⁸⁴ Luego de una breve presentación, se publica la bula por la cual León XIII, con fecha 14 de abril de aquel mismo año, había elevado la sede de Montevideo a la dignidad de metropolitana, creando al mismo tiempo los obispados sufragáneos de Salto y de Melo.

En cuanto a la Iglesia de Montevideo —refiere la Bula—, abrogado el privilegio de inmediata sujeción a la Santa Sede, de que gozó hasta el presente, suprimimos por ésta y extinguimos [sic] para siempre por Apostólica Autoridad su título, denominación y naturaleza y esencia de Catedralidad; finalmente dada esta supresión y extinción, constituyendo una nueva Provincia Eclesiástica, elevamos a perpetuidad, con la misma autoridad, la Iglesia de Montevideo al grado y dignidad de Iglesia Arzobispal y Metropolitana; y en Arzobispal y Metropolitana la erigimos y constituimos con todos y cada uno de los derechos, privilegios, prerrogativas, honores y demás que por derecho común a las Iglesias Metropolitanas corresponde.⁸⁵

⁸³ Vid. [Juan F. Aragone, Tomás G. Camacho y José M. Semería: *Pastoral de los Prelados uruguayos con motivo de la toma de posesión de sus diócesis* (Montevideo 1919); vid. también Alfredo Viola: *La Iglesia Católica en el Uruguay*, en: *Estudios históricos. La Iglesia en el Uruguay* (Montevideo 1978), pp. 46–49.

⁸⁴ *Auto Ejecutorial [5.10.1897] de la Bula de erección [14.4.1897] del Arzobispado Metropolitano de Montevideo y de los Obispados Sufragáneos de Salto y de Melo* (Montevideo 1897), pp. 3–16; SR 11 (1897) 8235–8239; *Boletín Eclesiástico* 48 (1922) 392–398; *Estudios Históricos*, cit., pp. 287–293.

⁸⁵ *Auto Ejecutorial*, cit., pp. 5–6.

Luego de erigir formalmente los obispados sufragáneos de Salto y de Melo, la bula pontificia establece que el seminario conciliar de Montevideo «sirva en común a los dos Iglesias episcopales y a la Iglesia Metropolitana». ⁸⁶ Además, mientras los nuevos obispos sufragáneos no tomaran la posesión canónica de sus cargos, la administración ordinaria de dichas diócesis estaría «a cargo del Prelado de Montevideo, con todas y cada una de las facultades tanto ordinarias como extraordinarias que tiene él mismo recibidas para el régimen de su Arquidiócesis». ⁸⁷ Siguiendo los empeños y deseos del presidente uruguayo Juan Idiarte Borda, León XIII, refiriéndose a Monseñor Mariano Soler, afirma: «... Conferimos, damos y concedemos a dicho Obispo de Montevideo, en vista de sus preclaros méritos y servicios prestados a esta Sede Apostólica el título de Arzobispo, de suerte que en adelante deba llamársele Arzobispo de Montevideo». ⁸⁸

Luego de publicar la bula pontificia, Monseñor Soler agrega unos párrafos que comienzan de la siguiente manera: «Por tanto; y en virtud de la autoridad apostólica a Nos delegada, y en la mejor forma que de derecho debemos y podemos, damos por ejecutoriados y cumplidos los mandatos y disposiciones de s. s. León XIII en las presentes Letras Apostólicas...». ⁸⁹

El 19 de abril de 1897, León XIII expidió además varias bulas relativas a la erección de la Provincia Eclesiástica del Uruguay. Dos de ellas están dirigidas a Monseñor Soler: una lo nombra arzobispo metropolitano de Montevideo, ⁹⁰ otra lo declara absuelto de cualquier tipo de censuras y penas eclesiásticas. ⁹¹ La buladirigida al «Clero de la ciudad y diócesis de Montevideo», ordena obediencia al nuevo arzobispo, ⁹² al igual que la dirigida al «Cabildo de la Metropolitana

⁸⁶ Ib., p. 9.

⁸⁷ Ib., p. 10.

⁸⁸ Ib., p. 11.

⁸⁹ Ib., p. 15.

⁹⁰ «... Te promovemos a la misma Metropolitana Iglesia y te constituimos Arzobispo y Pastor de la misma, confiándote finalmente el pleno cuidado, régimen y administración de la misma Metropolitana Iglesia en lo espiritual y en lo temporal»; vid. el texto íntegro de esta bula, en *Auto Ejecutorial*, cit., pp. 17–20; SR 11 (1897) 8256–8257.

⁹¹ «... Te absolvemos y declaramos que quedarás absuelto de cualquier suspensión, entredicho y otras sentencias eclesiásticas, censuras y penas que por derecho o por sentencia en cualquiera circunstancia o por cualquier causa te haya sido aplicada, en el caso de que en alguna manera te encuentres por los mismos ligado...»; vid. el texto íntegro de esta bula en *Auto Ejecutorial*, cit., pp. 20–21; SR 11 (1897) 8291.

⁹² «... Por los presentes escritos apostólicos ordenamos a vuestra prudencia que obedzcáis humildemente al dicho obispo promovido a Arzobispo, como a padre y pastor de vuestras almas; lo recibáis de buen grado con los debidos honores, le rindáis la correspondiente obediencia y veneración, escuchéis sumisos sus saludables conse-

Iglesia de Montevideo». ⁹³ La última bula está dirigida «al Pueblo de la Ciudad y diócesis de Montevideo». ⁹⁴

La renuncia de Monseñor Soler

El 29 de octubre de 1897 Monseñor Soler participó de su íntima satisfacción a todo el país, a través de su *Pastoral sobre la organización jerárquica de la Iglesia nacional*, que comienza con estas palabras: «El objeto de la presente Pastoral es daros el grato anuncio de la erección canónica del Arzobispado Metropolitano de la República, ya que él implica un honor y una organización más perfecta para la Iglesia Uruguaya». ⁹⁵ Su antiguo proyecto de creación del Arzobispado de Montevideo era ya una realidad. Pero al día siguiente firmó dos cartas dirigidas al cardenal Rampolla —una de ellas de carácter reservado—, en las cuales presentó su renuncia a la sede metropolitana de Montevideo. ⁹⁶

jos y ordenanzas, esmerándoos en cumplirlos con provecho. De lo contrario, confirmaremos la sentencia que el dicho prelado Mariano rectamente dictare contra los rebeldes, y haremos con el auxilio del Señor que se observe inviolablemente hasta la más condigna reparación»; vid. el texto íntegro de esta bula, en: Auto Ejecutorial, cit., pp. 22–23; SR 11 (1897) 8291–8292.

⁹³ El texto de esta bula es igual que el transcrito en la nota anterior; vid. *Auto Ejecutorial*, cit., pp. 23–24; SR 11 (1897) 8239.

⁹⁴ «...A todos vosotros os amonestamos y exhortamos mandándoos seriamente por letras Apostólicas, recibáis gustosos y tratéis con los honores correspondientes como a Padre y Pastor de vuestras almas a dicho Obispo Mariano, promovido a Arzobispo, recibáis humildemente sus saludables consejos y ordenanzas de tal suerte que dicho Prelado Mariano pueda felicitarse de hallar en vosotros rendidos hijos y vosotros a la vez os regocijéis de haber hallado en él un Padre bondadoso»; vid. el texto íntegro de esta bula en *Auto Ejecutorial*, cit., pp. 25–26; SR 11 (1897) 8239–8240.

⁹⁵ Vid. Mariano Soler, *Pastoral* [29.10.1897] *del Exmo. y Rvmo. Sr. Arzobispo sobre la organización gerárquica [sic] de la Iglesia*, en: SR 11 (1897) 8307–8322. En la p. 8307 se lee: «Nos, hemos expuesto y demostrado ya en un memorandum apologético sobre este asunto, la conveniencia y utilidad de la organización jerárquica de la Iglesia uruguaya [...]. Queremos ocupar ahora vuestra atención exponiéndoos a grandes rasgos la constitución gerárquica [sic] de la Iglesia Católica...». El autor se está refiriendo a su obra *Memorandum apologético sobre la organización gerárquica [sic] de la Iglesia Nacional* (Montevideo 1896); se publica un extracto de esta obra en Vidal: o. cit., t. 2, pp. 75–117.

⁹⁶ Los mss. originales de las cartas de Monseñor Soler al cardenal Rampolla, fechadas el 30.10.1897, se guardan en: AA.EE.SS.: *Uruguay*, Anno 1897, pos. 97, fasc. 12, fol. 3r–4v y 6r–7r.

Monseñor Soler aducía que principalmente eran motivos de salud los que, según él, le impedían desempeñar su oficio pastoral. El exceso de trabajo a partir de su ordenación sacerdotal le hizo contraer dos enfermedades: una grave y crónica dispepsia, que le imposibilitaba predicar y hasta dar pláticas, y una hemorroide ciega, que le impedía estar sentado demasiado tiempo. Además de estas causas físicas, existían causas morales, producidas por el «*continuo e insuperable tormento y disgusto de no poder cumplir con mis deberes*», especialmente con la visita pastoral. Esto a su vez le producía un continuo insomnio, lo que agravaba su salud.⁹⁷

Si bien esas enfermedades se habían manifestado unos tres años atrás, Monseñor Soler prefirió *aguantar* hasta conseguir la erección de la arquidiócesis de Montevideo —cosa que facilitaban sus relaciones amistosas con el presidente uruguayo Juan Idiarte Borda—, y quizá hasta la celebración del Concilio Plenario Latino Americano. Con su viaje a Palestina pareció tener una mejoría, y por ese motivo no presentó su renuncia cuando fue a Roma para la visita *ad limina*. Pero al mes de su regreso a Montevideo, los síntomas de la enfermedad se reagravaron. Por eso ofreció su renuncia y solicitó además la intervención del cardenal Rampolla para que dicha renuncia fuera aceptada por León XIII.

En su carta de carácter reservado, Monseñor Soler encarece al cardenal Rampolla el despacho urgente de su renuncia: «...*Yo no puedo más; la carga pastoral es ya incompatible con mi estado de salud, y eso que ya no hago casi nada en cuanto a predicación y visita pastoral. Pido al Padre Santo que por compasión me libre y saque de este continuo martirio moral; porque es verdadero y grande martirio para mí tener el honor del cargo y no poder sostener la carga*».⁹⁸ Le solicita además que la renuncia se tramite en el más absoluto secreto, para poder hacer pública su aceptación en el momento oportuno; de esa manera se evitarían las posibles intrigas que con respecto a su futuro sucesor en el Arzobispado.

El Secretario de Estado responde a Monseñor Soler, con fecha 2 de diciembre de 1897, que el Santo Padre, «*en vista de las circunstancias especiales que actualmente atraviesa la República del Uruguay, y consideradas por otra parte*

⁹⁷ Cfr. *ib.*, fol. 3r-v. Un nuevo motivo para renunciar al Arzobispado: «*Tengo un gran disgusto, y es la división del clero... He disuelto el Instituto, que era el pretexto, y sin embargo... Está visto que no sirvo para gobernar la Diócesis*», cfr. Brito: *Un documento...*, en l. c. El *Instituto Eclesiástico* fue fundado por Monseñor Soler el 12.10.1898 en la Parroquia de la Aguada, con el objeto de fomentar la vida en común en el clero secular; vid. *Regla fundamental* [1º.1.1895] del *Instituto Eclesiástico de la Diócesis de Montevideo* (Montevideo 1895).

⁹⁸ *Ib.*, fol. 6r.

las nobles cualidades de que está adornado el ánimo de v. s., no creyó oportuno privar a la Arquidiócesis de Montevideo del prudente y sabio gobierno de su actual Pastor». Y agrega que León XIII esperaba que *«inspirándose Ud. en aquellos sentimientos de celo y de sacrificio que han formado hasta hoy la norma de su vida pastoral, quiera desistir de su determinación y continuar en cambio en la inteligente administración de la Arquidiócesis, que, ahora especialmente, siente la más viva y urgente necesidad de la obra eficaz e influyente de v. s.»*.⁹⁹

En setiembre de 1904 Monseñor Soler volvió a presentar a la Santa Sede por escrito su renuncia al Arzobispado. El vicario general, doctor Santiago Haretche, se encontraba por entonces en Europa. Era requerido por la justicia uruguaya porque parece ser que había autorizado un matrimonio religioso sin que precediera el matrimonio civil.¹⁰⁰ Monseñor Soler le pidió por carta que gestionase su renuncia de modo privado y secreto ante la Santa Sede. El entonces secretario de Estado, cardenal Rafael Merry del Val, el 20 de octubre siguiente le comunicó que el Santo Padre había accedido a su pedido, *«entendiendo, por lo demás, que la aceptación de tal renuncia, aunque se verifique en éste momento, no surta efecto, sino cuando v. s., en la debida oportunidad, se haya puesto de acuerdo con ese Gobierno. Después de esto v. s. se servirá enterar a la Santa Sede»*.¹⁰¹ El conflicto con el gobierno de Batlle y Ordóñez hizo que Monseñor Soler permaneciese hasta su muerte en 1908 como arzobispo de Montevideo y administrador apostólico de las diócesis de Salto y Melo.¹⁰²

⁹⁹ La respuesta del cardenal Rampolla, en su original italiano, se guarda en AA.EE.SS.: Uruguay, Anno 1897, pos. 97, fasc. 12, fol. 8.

¹⁰⁰ Cfr. Miguel A. Brito: «Un documento de Monseñor Soler. Carta al Clero Secular», en *Vida Pastoral* [Montevideo] 89 (1982) 11. El autor hace referencia a la correspondencia entre Soler y Haretche existente en el ACEAM. Vidal afirma que en 1904 Monseñor Nicolás Luquese estaba en Roma, *«y el Prelado le suplicaba que gestionase la aceptación de la renuncia»*, Vidal, o. cit., t. 2, p. 56.

¹⁰¹ Vid. «Carta del Card. Merry del Val a Monseñor Soler», Roma, 20.10.1904, en Vidal: o. cit., t. 2, pp. 56-57.

¹⁰² En carta fechada el 5.9.1906, Monseñor Soler presenta al vicario general Haretche

Monseñor Soler y la organización jerárquica de la Iglesia argentina y paraguaya

Utilizando documentación inédita especialmente de los Archivos Vaticanos hemos analizado el proceso de creación de la Provincia Eclesiástica del Uruguay, que culminó el 14 de abril de 1897 cuando León XIII elevó a metropolitana la sede de Montevideo y creó los obispados sufragáneos de Salto y de Melo. Como se ha mostrado, la organización jerárquica de la Iglesia uruguaya fue un proyecto largamente acariciado por Mariano Soler desde sus años de estudiante en el Colegio Pío Latinoamericano de Roma. Y uno de los principales factores que permitió concretar aquel proyecto fue la amistad personal que unió a Soler con el presidente Idiarte Borda.

Para finalizar el presente trabajo queremos señalar que Monseñor Soler, según afirma su primer biógrafo, «*seguía con ojo avizor y con solicitud de apóstol el movimiento de la humanidad en toda la extensión de la tierra*». ¹⁰³ Supo valorar el significado y la importancia de la estructuración jerárquica de la Iglesia; y lo que consideró valioso para su propio país, también lo consideró valioso para otros países latinoamericanos. De hecho, en 1897 llegó a proponer la creación del Arzobispado de Asunción (Paraguay) y también el de Córdoba (Argentina).

El 27 de junio de 1897 Monseñor Soler llegaba a Montevideo como primer arzobispo metropolitano. No tardó en recibir cartas de felicitación de varios preladados americanos, entre ellos Monseñor Juan Sinforiano Bogarín, obispo de Paraguay. Al agradecerle aquella carta, Monseñor Soler le propuso la creación del Arzobispado de Asunción, y lo hizo de la siguiente manera:

... Ahora me atrevo a aprovechar la ocasión para comunicarle un proyecto que acaricio mucho y es la creación del Arzobispado de la Asunción, al menos con un Obispado Sufragáneo: el Paraguay lo merece mucho más que nosotros por ser una Sede venerable por su antigüedad y así lo exige [sic] la extensión del territorio. La Santa Sede tendría mucho agrado en crear una nueva Sede Metropolitana en la América del Sud, completando así el cuadro, pues el Paraguay es la única nación de Sud América que no es Arzobispado. El Seminario actual podrá ser común, mientras duren las condiciones económicas del país, lo mismo que la dis-

¹⁰³ Vidal: o. cit., t. 1, p. 133; el mencionado autor fundamenta su afirmación presentando varios testimonios documentales, vid. ib., pp. 122-133.

pensa de ambos Cabildos Eclesiásticos, como sucede entre nosotros. Se me hace intolerable que el Paraguay no sea Arzobispado, teniendo una Sede tan antigua.

*No faltarán personas de esa capital que se interesen por ese proyecto y la erogación que impondría al erario podría ser insignificante, la creación del nuevo Obispado sin Seminario y sin Cabildo, todo lo cual se realizaría después y poco a poco. ¿He sido atrevido? Perdóneme v. s. Illma. pero quiero mucho al Paraguay...*¹⁰⁴

La propuesta de Monseñor Soler era razonable, sobre todo teniendo en cuenta que el obispado de Paraguay había sido creado por Paulo III el 1º de julio de 1547, o sea que tenía 350 años de existencia. Sin embargo, el Arzobispado de Asunción recién sería erigido formalmente el 1º de mayo de 1929.

Según se ha indicado, el 5 de octubre de 1897 Monseñor Soler firmaba el Auto Ejecutorial de la Bula de erección de la Provincia Eclesiástica del Uruguay. Tres días después, el 8 de octubre, firmaba una carta dirigida a Monseñor Mariano Antonio Espinosa, obispo auxiliar de Buenos Aires, proponiéndole su pensamiento—proyecto de crear el Arzobispado de Córdoba, con lo cual el Arzobispado de Buenos Aires merecería el título de primado. Solicita a Monseñor Espinosa que procure gestionar la realización de dicho proyecto «*del mejor modo que crea conveniente*». En la mencionada carta Monseñor Soler manifiesta lo siguiente:

...Creo que la erección de las tres nuevas diócesis [de la Plata, Santa Fe y Tucumán] es ocasión oportuna para que el Gobierno argentino procure obtener de la Santa Sede la declaración de los honores y jurisdicción de Primado para el Arzobispado de Buenos Aires, erigiendo en Arzobispado la Diócesis de Córdoba, pues bien sabe s. s. que no existe la categoría de primado nisi ad honórem, no existiendo al menos dos Provincias Eclesiásticas o Arzobispados Metropolitanos. En cuanto a la asignación de Obispos Sufragáneos para los respectivos Arzobispados de Buenos Aires y Córdoba es asunto fácil de arreglar según la situación geográfica de cada uno.

¹⁰⁴ Esta carta se publica, sin fecha, en SR 11 (1897) 8191. El subrayado es nuestro. Es probable que Monseñor Soler la haya escrito en el mes de setiembre, ya que *La Semana Religiosa* la publica el día 18.9.1897.

No tengo necesidad de advertir que esta organización jerárquica de la Iglesia Argentina no exigiría mayores erogaciones fuera de las bulas correspondientes.

Pero ¿qué es eso, ante el honor jerárquico que recibiría esa Iglesia nacional y por tanto la República? ¿Y cómo la gran República de Sud América no ha de tener su Arzobispo Primado, cuando lo tienen Méjico y el Brasil? Y aunque Méjico tiene seis Arzobispados, esto no es necesario, pues el Brasil no tiene más que dos, el de Río de Janeiro (de reciente creación) y el de Bahía, que es el Primado por razones de antigüedad.

Así, pues, si Córdoba merece el Arzobispado, a Buenos Aires tocan los honores del Primado.

Excuso advertirle que no propongo la idea ni al Sr. Arzobispo ni al Obispo de Córdoba, porque, apareciendo los interesados, les podría suceder lo que a mí, que me achacaban a propio interés lo que sólo buscaba para bien de la Iglesia y del Estado.

Por lo demás vea lo que más convenga, pero creo oportuna la ocasión.¹⁰⁵

Aunque el obispado de Córdoba tenía una gran antigüedad —había sido creado el 10 de mayo de 1570—, la propuesta de Monseñor Soler tampoco tuvo en este caso una rápida concreción, ya que el Arzobispado de Córdoba surgiría recién el 20 de abril de 1934. Sin embargo, esta carta, al igual que la anterior, deja de manifiesto el interés que tuvo el primer arzobispo de Montevideo por la organización jerárquica de la Iglesia en América Latina.

¹⁰⁵ Vidal: o. cit., t. 1, pp. 130–131.

Resumen

Con base en una investigación realizada para su tesis doctoral, el autor analiza el proceso de creación de la Provincia Eclesiástica del Uruguay, culminado en 1897, cuando León XIII elevó a metropolitana y arzobispal la sede de Montevideo y creó los obispados sufragáneos de Salto y Melo, proceso en el que se destaca de modo principalísimo la figura de Monseñor Mariano Soler, primer arzobispo de Montevideo. El artículo repasa los antecedentes, las alternativas del proyecto de ley en la Presidencia y en las Cámaras, en el marco de la guerra civil que se libraba por entonces en el país, la preconización arzobispal de Monseñor Soler y su posterior renuncia, y culmina con una referencia a las iniciativas del arzobispo para la organización jerárquica de la Iglesia argentina y paraguaya.

Vida académica

Programas sociales y fortalecimiento de la sociedad civil

En los últimos años hemos asistido a un importante debate sobre los resultados de las políticas sociales implementadas en el marco de los llamados Estados Benefactores. La crisis de este modelo, en cuyo contexto se desarrolló el sistema de políticas sociales vigente, ha desencadenado una serie de investigaciones, evaluaciones y propuestas alternativas.

Sin perjuicio de considerar que éste es un debate abierto e inconcluso, existen algunos elementos que suscitan importantes coincidencias.

En primer lugar, va ganando terreno la convicción de que *las políticas sociales no son tema privativo del Estado, sino que deben involucrar crecientemente a otros actores de la sociedad civil*. Los cambios en las relaciones entre el Estado y la sociedad están impulsando la superación de la idea de Estado Providencia y la apertura a iniciativas colectivas de la sociedad civil capaces de involucrarse directamente en servicios de carácter público.

Esta idea de *lo público como distinto de lo estatal* involucra y trasciende las perspectivas más tradicionales de prestación de servicios llevados adelante por agentes privados con un enfoque filantrópico o asistencial. Se trata de poner de relieve la capacidad de iniciativa de una serie de *expresiones organizativas de la sociedad civil* —*asociaciones, empresas, fundaciones, etc.*— que pueden articularse con el Estado en la cogestión de determinados programas y proyectos de interés general.

Se trata de organizaciones que, desde sus perfiles específicos, tocan diferentes campos de las políticas sociales (salud, vivienda, educación, cultura, consumo, alimentación, recreación, ambiente, etc.). La heterogeneidad de este universo —que se puede constituir en un problema a la hora de definir líneas de acción— marca la riqueza de una realidad diversa, capaz de contener una pluralidad de experiencias significativas. Éstas van desde comisiones vecinales, clubes culturales y deportivos, iniciativas vinculadas a grupos etarios o a la protección del ambiente, hasta fundaciones creadas por empresas o asociaciones de tipo asistencial.

En segundo lugar, se plantea *la necesidad de incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la implementación de las políticas sociales*. La preocupación por la focalización, la medición de los impactos, el desarrollo de sistemas de información, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, la innovación en modalidades de gestión, captación y movilización de recursos, la capacitación de actores estatales y privados, entre otros temas, aparecen con énfasis en el discurso y la acción de los gobiernos, los organismos internacionales y las organizaciones no gubernamentales. *No es suficiente la iniciativa y la vocación de servicio; es necesario también que estas organizaciones sean capaces de optimar los resultados.*

En tercer lugar, existe la convicción de que *las respuestas únicas y uniformes para situaciones que son diferentes no resultan eficaces ni eficientes*. Se requiere acortar la distancia entre decisores y beneficiarios y pensar en programas que respeten las diversidades territoriales, temáticas y poblacionales. Ahora bien, esto no es viable en el marco de programas muy centralizados. En los últimos años se constata una presencia creciente de los gobiernos municipales en las políticas sociales, lo que sería conveniente profundizar. Es necesario avanzar hacia una efectiva descentralización y no solo desconcentración de servicios, así como hacia una mayor articulación entre los programas nacionales y municipales, estatales y privados en ámbitos locales. *Pero la posibilidad de descentralizar para por la existencia de una trama social densa y rica*. Sin actores sociales constituidos y capaces de asumir responsabilidades, corre el riesgo de convertirse en una forma vacía y desvirtuada.

Fomentar la participación de la sociedad civil como componente esencial de las políticas sociales requiere, por tanto, un esfuerzo sistemático y permanente orientado al fortalecimiento de las diferentes organizaciones para que puedan operar como verdaderos protagonistas, capaces de asumir responsabilidades en los emprendimientos autogestionados o cogestionados con el Estado. Para ello deberían generarse ciertas condiciones entre las que se destacan:

- políticas claramente definidas que hagan posible la definición de acuerdos sobre objetivos y programas específicos sin necesidad de contar con un consenso sobre los enfoques;
- garantía mutua de pluralismo, tanto en lo político como en lo técnico y lo metodológico;
- mecanismos transparentes de asignación de recursos;
- evaluaciones de resultados más rigurosas, que permitan determinar el grado de eficacia y eficiencia de las acciones desarrolladas tanto por las instituciones privadas como por las estatales.

Jornada académica

La Universidad Católica considera de prioridad lograr, en un proceso sostenido, el fortalecimiento de la sociedad civil, como instancia pertinente para llevar adelante iniciativas en materia social.

En ese entendido, propuso a la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE) y al Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH) la realización de una jornada académica sobre los programas sociales, que se celebró el 20 de mayo próximo pasado en el Aula Magna de la Universidad Católica.

Respondieron a la convocatoria alrededor de trescientas personas de distintos sectores de la actividad nacional. Los conferencistas y panelistas plantearon reflexiones y experiencias relevantes, que constituyen un aporte significativo a esta forma de encarar la problemática social.

La jornada se desarrolló de acuerdo con el siguiente programa:

Palabras de bienvenida

Dr. José Luis Mendizábal s.j., Rector de la Universidad Católica del Uruguay

Ing. Omar Braga, Presidente de ACDE

Cr. Juan Young, Presidente del CLAEH

Estrategias públicas para propiciar el desarrollo de la sociedad civil.

La visión del Banco Interamericano de Desarrollo

Cr. Enrique V. Iglesias, Presidente del BID

Debate

La participación de la sociedad civil en programas sociales y de desarrollo regional y local

Dr. José Arocena, Vicerrector Académico de la Universidad Católica del Uruguay

A. S. Javier Marsiglia, Responsable del Programa de Desarrollo Local del CLAEH

Debate

El rol de la empresa privada en la sociedad civil organizada

Cr. Ricardo Zerbino, Presidente de la Fábrica Nacional de Papel

Debate

El rol del Estado y acciones gubernamentales orientadas al desarrollo de la sociedad civil

Cr. Ariel Davrieux, Director de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Debate

Mesa redonda

Clausura

