

en estimular el desarrollo de la cooperación en vez del de la competencia; en aprovechar la red de mentes capacitadas, creativas e inquietas. Todos estos son, sin duda, signos de un cambio de época.

Finalmente, “*Homo Hacker*”, el capítulo 7, describe cómo internet, que se ha consolidado como la plataforma para compartir todo tipo de información, ha producido generaciones de “nativos digitales”, como los *Millenials* y la Generación Z, que creen en ella y la enriquecen con sus propios aportes. Este nuevo tipo de sujeto cuya identidad se moldea a partir de los vínculos en red, es el *homo hacker*. Por *hacker* –apunta van Peborgh– no ha de entenderse un individuo que actúa al margen de la ley con objetivos perniciosos, sino que se trata de un experto que “utiliza su conocimiento sobre un sistema para desarrollar funcionalidades que no existían originalmente” (pág. 167). Así, los *hackers* son –según el autor– personas que buscan superar problemas y encontrar nuevos modos de hacer cosas, con lo cual su aporte a la sociedad en red puede ser muy valioso.

Asimismo y a partir de los *hackers*, aparecen nuevos paradigmas en las concepciones organizacionales, como son por ejemplo la Holocracia o las Empresas B, que evolucionan y son capaces de enfrentar la complejidad y gestionarla. En contraposición, aquel sistema que no se adapte a la nueva realidad, se descompone o colapsa.

Como conclusión es posible afirmar que el libro expone en forma cabal los cambios profundos a nivel sistémico que afectan al mundo contemporáneo, y luego explica con argumentos sólidos que se está generando un nuevo sistema humano completamente interconectado en red y descentralizado, que detecta la complejidad y evoluciona, que aprende y provoca la emergencia del conocimiento necesario para readaptarse. El núcleo de esta nueva concepción es, para el autor, el *Homo Hacker*, un individuo proactivo, consciente, que reacciona frente a la realidad y la modifica. “El *Homo Hacker* asume el desafío que le plantea esta era y se compromete a utilizar el conocimiento para superarlo y a encontrar soluciones para nuestra sustentabilidad como especie” (pág. 194). En efecto, estamos ante un

cambio de paradigma que afecta a nuestra manera de pensar y de actuar, a nuestra comprensión del mundo que nos rodea, y a los supuestos a partir de los cuales concebimos y aceptamos la responsabilidad de todas nuestras acciones.

Carlos Stella  
crstella61@gmail.com

---

### ***La mentalidad compartida en la empresa,***

María Marta Preziosa

Teseo, 2016.

ISBN 9789877230949

---

Vivimos en una Tierra común cada vez más poblada, conectada e interdependiente; conocemos cada vez mejor los estrechos vínculos evolutivos y ecológicos que nos unen con los demás seres vivientes; y nos encontramos desarrollando innovaciones tecno-científicas capaces de alterar los límites biológicos de lo humano, desde el nacimiento hasta la muerte. Las condiciones del nuevo siglo constituyen un desafío para repensar y resignificar una sociedad autodenominada como sociedad del conocimiento donde los límites éticos de la conducta humana se encuentran desdibujados; y donde no cesan de multiplicarse las fronteras, las diferencias económicas, sociales y culturales entre los grupos humanos.

Por ello es este un momento más que oportuno para celebrar un texto que aborde la problemática ética no desde una teoría general de los principios, sino sobre cuestiones que tienen como propósito transitar el siempre difícil problema de ponderar una ética aplicada; y en un ámbito de relativamente reciente y noble consideración como lo es la ética empresarial. Este libro es fruto de los 20 años que María Marta Preziosa dedicó a la capacitación en Ética y Compliance en diversas empresas multinacionales y a su trabajo como investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Así, desarrolla y propone un método para reconocer las

representaciones sociales de los empleados y su influencia en el cumplimiento de normas.

*Compliance* es un término del idioma inglés que se traduce como conformidad, acuerdo, cooperación u obediencia a la ley. Aúna herramientas que tienen su origen, en la década del 80, como conjunto de recomendaciones surgidas luego de grandes escándalos o crisis ético-económicas, que debían acoger los jueces federales en sus sentencias sobre la conducta de organizaciones, aplicando multas menores a las empresas que lograran demostrar su compromiso en la prevención de ilícitos.

Estas políticas de controles, lentamente fueron pasando de una situación de “prédica” y de auto-regulación, a una exigencia de cumplimiento normativo que paulatinamente sobrepasó los ámbitos locales y se extendió a diversas geografías y culturas en la búsqueda de homologar criterios de cumplimiento. En este proceso de control, la autora señala que la cercanía psicológica de la ley contribuye a la eficacia del cumplimiento normativo; si se comprende desde una visión integral de la conducta humana lo prohibido y lo permitido, lo valioso, lo conveniente, lo acostumbrado, lo deseable, lo bueno y lo posible, la sujeción a las normas resultará más eficaz; y así la obediencia a la ley se convertirá en oportunidad de desarrollar un actuar de forma ética y responsable evitando el riesgo de la disolución del yo personal en el cumplimiento meramente burocrático y técnico de la norma. Este concepto –así lo entiendo– expresa la motivación central de su trabajo (p. 117-122).

El tema de la responsabilidad social empresarial no se compadece con una mera filantropía o un actuar al margen de cualquier interés propio, como la autora lo fundamenta en la primera parte de su libro. El tema se inscribe en el marco de una opción por el bien común, haciendo centro tanto en los empleados como en los accionistas, de lo contrario la conducta empresarial se tornaría imprudente y miope.

Dividido en dos partes, este libro aborda primero la dimensión filosófica de la empresa, y en segundo lugar, su *praxis* y se vincula con el tema de la capacitación. En ambas secciones se aborda la trama relacional de la empresa. Por un lado, en la investigación académica y desde el

punto de vista filosófico, para fundamentar que la empresa es un ente distinto a sus integrantes. Por otro lado, en el orden práctico de la capacitación, para comprender la trama norracional que según los mismos empleados explica su comportamiento. Dicha trama ha de ser traída mayéuticamente a la luz, desde lo pre-racional e imaginativo hacia la conciencia.

En esta parte es fundamental el uso de las ideas del libro *Imaginización* de Gareth Morgan (1999), de cuyos dibujos grupales la autora se reconoce deudora. Morgan es catedrático del área estudios organizacionales (*Organization Studies*) en York University de Canadá, y en su libro propone el uso de la metáfora como herramienta diagnóstica de la organización de un modo práctico y replicable. Es esencial subrayar aquí que todos los empleados teorizan la empresa en la que trabajan, es decir, todos tienen una imagen de orden sobre cómo funciona (Morgan 1999:51-52), ideas relevantes en el trabajo de la Dra. Preziosa.

Desde los capítulos 5 a 10, la autora propone un método de observación y representación del contenido de la mentalidad compartida en una empresa: el denominado Método Heurístico de Elicitación de Metáforas Grupales (HEMG), desarrollado sobre la base de su experiencia en capacitación en empresas. El fracaso experimentado con las discusiones “racionales” de casos, condujo a la autora a desarrollar una herramienta didáctica centrada en la realización de dibujos grupales que permite reflexionar sobre las creencias y presunciones de cada grupo. El método diseñado (HEMG), tiene un doble objetivo: uno, de aprendizaje para los integrantes de la organización cuyo resultado es conocer más sobre sí mismos y sobre su mentalidad; y el otro radica en representar de forma fidedigna la mentalidad compartida mediante un mapa de metáforas.

El diseño etnográfico propuesto está basado en una cuidadosa identificación del objeto de investigación, en su observación sistemática, en la calificación de los distintos registros, y en la presentación de las reglas que guían las interacciones de los integrantes de una cultura. Busca representar, así, objetivamente las voces auténticas de los integrantes de la cultura

observada. El investigador, sin llegar a ser un miembro de la comunidad estudiada, puede captar “la lógica que informa gran parte de sus acciones” y tener un sentido bastante ajustado de “cómo funcionan las cosas en ese pequeño mundo estudiado” (van Maanen, 2011: 227). A través de la aplicación de este método se busca que los empleados reconozcan sus propias “construcciones”, muchas veces sostenidas de forma acrítica, y reflexionen y dialoguen sobre ellas a la luz de las normas éticas que se les propone adoptar. Por cierto, queda fuera de este estudio, si lo construido socialmente por los grupos estudiados en la empresa se corresponde con la realidad. El interés radica, entonces, en la construcción social interna del tema.

La autora describe las tareas y actividades (cap. 5) del método en cuanto proceso de “intervención” que surge de una necesidad de cambio de normas y de conducta en la empresa. Los actores que intervienen en el proceso son los empleados de diferentes niveles jerárquicos de una organización, invitados a representar en distintos talleres, su idea o imagen de orden de la empresa en la que trabajan a través de la herramienta didáctica de construcción de dibujos grupales. La base experiencial del taller viene dada por la reflexión con los participantes sobre la lógica imperante en la vida cotidiana de la empresa y el lugar que ellos se auto-asignan para poder influir sobre ella. Esta reflexión previa a la explicación racional de las normas éticas permite, en opinión de la autora, que se reciban de un modo menos resistente las nuevas normas.

El uso de esta herramienta didáctica se convierte en un método eficaz de investigación cualitativo que posibilita que un grupo reconozca su comprensión básica compartida de la organización, y pueda reflexionar y aprender a partir de ella (p. 129), posibilitando: (1) un autoconocimiento por parte de los grupos en el ámbito de una organización; y (2) la confección de un mapa de metáforas que representan la mentalidad compartida grupalmente, mapa que explica su comportamiento en la organización. De hecho, la tarea de dibujar en grupo una relación al principio es desconcertante para los participantes del taller debido a su nivel de abstracción, pero esa misma dificultad lleva a

un interesante esfuerzo de imaginación para representar algo tan abstracto como es el sistema de relaciones generado en una empresa.

La confección del poster insume unos 45 minutos. Luego se procede a su “lectura”, proceso por el cual los participantes comparten lo que ven “dicho” en el poster. Y es en esta lectura de los dibujos donde los participantes *verbalizan* las metáforas que representan el cómo funcionan las cosas en esa empresa (p. 150).

El investigador toma notas de las lecturas que realizan los participantes del taller. Debe ir registrando lo dicho a medida que va sucediendo durante el tiempo fijado para este proceso. Lo que debe registrar, en la medida de lo posible, es la verbalización que se hace al mirar los dibujos, en particular, toda expresión significativa que explique el “cómo funcionan las cosas”. Se ha de registrar, en forma literal, sus expresiones, frases, interpretaciones, metáforas que refieren a la relación dibujada. El investigador etnógrafo debe prestar atención y tomar nota, sin detenerse a analizar; pero sí estar atento a lo significativo y a si es necesaria una intervención para profundizar.

Identificar una expresión significativa no tiene reglas que se puedan establecer en forma anticipada, salvo la de considerar la reacción del grupo a la misma. La reacción positiva o negativa puede ser un indicador de que uno de los participantes expresó una clave interpretativa de la mentalidad y cultura que ellos viven.

El desafío de la autora ha sido convertir una herramienta didáctica en una herramienta de investigación, para lo cual debía primero describir rigurosamente el instrumento utilizado, y luego buscar su fundamento en disciplinas epistemológicamente ya conformadas. Debió explicar por qué su método de investigación (HEMG) es un proceso válido y generalizable que permite registrar información de una empresa de modo objetivo, para inferir la trama de significados implícita en la conducta interior de los miembros de una organización (p. 160-161).

Con todo cuidado en los capítulos 6, 7 y 8 la autora presenta a la comunidad académica la justificación de la objetividad de su metodología de análisis. Específicamente, su análisis observacional se enmarca en el ámbito de la antropología cultural, y dentro de ella, en la

etnografía organizacional. Por lo demás, dada la cercanía del estudio de las culturas con sus símbolos expresivos, fundamenta su trabajo hermenéutico en una lingüística cognitiva que indaga la identificación de las metáforas conceptuales principales de un universo de discurso. Complementa así ambas fundamentaciones: por una parte, la etnografía acentúa la variedad cultural; y la lingüística cognitiva pone el acento en la universalidad de la comprensión básica. El resultado se expresa en un estudio antropológico-cultural de base empírica no cuantitativa, basado en la observación rigurosa de los actos de los miembros de una micro-cultura empresarial, con el objetivo de conocer y registrar sus voces nativas tal cual son, y expresar –si se me permite– su *logos* subyacente a su obrar y su comportamiento.

La autora explica qué aspectos del dinamismo que la metáfora provoca en un grupo posibilita el diagnóstico y el aprendizaje; y analiza el dinamismo –proyectivo y catártico– como acceso a lo pre-racional del grupo. Se identifican las características de las metáforas aptas para este propósito y cuáles son los resultados que predisponen a un aprendizaje y a un cambio.

A lo largo del capítulo 8 se explican las repeticiones observadas en los dibujos grupales a partir del funcionamiento cognitivo de las metáforas. Estas metáforas refieren lo complejo y abstracto en términos de una realidad sensorio-motriz, básica y cotidiana. La metáfora recoge una amplia base de imágenes visuales, auditivas, kinestésicas, generada por todos los sentidos, captando las visiones más arraigadas y más difíciles de cambiar acerca de lo que es para los empleados estudiados su mundo laboral (p. 238-9).

Se identifican, así, los niveles de profundidad en los que se puede analizar la metáfora, que van desde la expresión lingüística hasta la imago-esquema que estructura y ordena el proceso de comprensión de una realidad compleja en términos de algo básico y sensible. Se explica cómo la metáfora está más cerca de la comprensión pre-racional que de la expresión lingüística, y cómo permite condensar significados y jerarquizarlos. En este momento, el investigador etnógrafo está en condiciones de ofrecer un mapa de metáforas grupales como representación

de la comprensión compartida básica de la organización –la CCBO– o imagen-idea de orden que los empleados tienen de ella y el lugar que ellos tienen en ese orden.

Este primer informe objetivo combina los principios de observación e interpretación de la etnografía organizacional con la valoración cognitiva de la metáfora. El investigador debe respetar el orden real y elegir una clave de interpretación que le permita reflejar las conductas para poder realizar este informe o mapa que las represente, haciendo foco en la observación de las imágenes y buscando similitudes y riqueza simbólica.

En el capítulo 9 se presentan, en un claro movimiento de universalización conceptual, las imago-esquemas subyacentes a los dibujos presentados por los empleados de fábrica –operarios– y los mandos medios en carrera gerencial. Para inferir las metáforas conceptuales a partir de los esquemas obtenidos, no sólo tiene en cuenta el registro de lo dicho por los participantes –voces nativas singulares–; sino que también la autora fundamenta su interpretación en las del mitólogo Juan Eduardo Cirlot para darle raigambre histórico-cultural al trabajo hermenéutico (p. 242).

Luego de este trabajo exhaustivo, la autora presenta en particular los resultados finales en una empresa resguardada bajo el nombre *Green*. El informe presenta la mentalidad compartida en sus distintas sedes e incluye las metáforas principales conformadas en un sistema o mapa que representa la comprensión compartida básica de los empleados (CCBO). Además, se proveen registros verbales y visuales como evidencia sobre la que se ha elaborado el mapa. Esta tarea se completa con la confección de un perfil clínico de la empresa a través de la exposición del sentido subjetivo de integridad (SSI) o criterio por el cual los empleados de cada sede de la empresa *Green*, se perciben a sí mismos en forma coherente con sus valores. El informe permite también: identificar si la mentalidad compartida difiere del fin de la empresa; identificar el poder de decidir que se atribuye al yo en esa organización; reconocer los sesgos cognitivos con los que la mayoría va a conducirse; hacer explícitos pensamientos

genuinos; profundizar los criterios de moralidad del grupo y pasar de un nivel pre racional a uno más racional.

La metáfora se ha convertido, así, en un instrumento diagnóstico que desvela la lógica, el sentido, la trama explicativa de la vida organizacional, y de este modo se hace posible considerarla materia moral que debe ser resignificada en la capacitación, conducida por el liderazgo y gobernada desde el concepto de integridad personal.

El método descrito por la Dra. Preziosa es un instrumento de intervención en una empresa que facilita un posterior aprendizaje; permite que el contenido de la mentalidad –que las metáforas grupales hicieron explícito– sea analizado y comparado a fin de reconocer los patrones recurrentes en el modo de ver y juzgar la realidad organizacional e inferir las implicancias éticas que se derivan de ellos. El hecho de reconocer rasgos de la mentalidad compartida aumenta en el empleado la conciencia sobre sus motivos para actuar, el grado de voluntariedad y responsabilidad personal con que toma las decisiones. Le permite, asimismo, revisar y

eventualmente cambiar sus presunciones arraigadas. Y finalmente, a través de la reflexión supera el temor o la superficialidad de la simple costumbre, facilitando la capacitación ética y fomentando el paso de una moralidad pre-racional a una más racional y por tanto más humana que refuerza la integridad personal.

En definitiva, desde el punto de vista ético-empresarial, el libro tiene una función netamente educativa. Por un lado, presenta un método que hace salir a la luz algunos rasgos de un fenómeno esquivo como es la mentalidad compartida; posibilitando un tipo de capacitación que permite una revisión crítica que facilita el aprendizaje. Pero, además, en la medida en que los líderes conozcan la mentalidad de sus colaboradores, sabrán inspirarlos de un modo más acertado, para conseguir –de modo articulado y organizado– realizar el fin común que los une y que expresa las potencialidades y perfecciones a las que se abre y aspira la naturaleza social del hombre.

*Olga L. Larre*  
olgalarre@gmail.com