

La ceguera organizacional: una aproximación metodológica al funcionamiento de las organizaciones*

Delphine Mercier**

El artículo analiza los fenómenos organizacionales desde la perspectiva general de la teoría sociológica y, específicamente, desde la sociología interaccionista. Se pretende demostrar que los análisis tradicionales en términos de poder, de cultura profesional o de regulación autónoma, no permiten penetrar dentro de la complejidad de las interacciones del entramado organizacional. Se construye así un marco interpretativo y metodológico para analizar las situaciones de ceguera, ir hacia las causas, e imaginar así las modalidades de resolución. El argumento se ilustra con la exposición de un caso en el que el análisis se emprende a partir de la definición del problema que proveen los propios actores de la organización.

Palabras claves: sociología de las organizaciones, teoría sociológica, sociología interaccionista, organización

Organizational blindness: a methodological approximation of the functioning of organizations

This article analyzes organizational phenomena using the perspective of sociological theory, and in particular interactionist sociology. I demonstrate that traditional analysis in terms of power, professional culture, or autonomy regulation does not reveal the complexity of the dynamic of the interactions of an organizational structure. I construct an interpretative and methodological framework towards understanding the causes of organizational blindness and some possible resolutions. This argument is illustrated through the analysis of a case study that departs from the definition created by the organization's actors.

Key words: sociology of organizations, sociological theory, interactionist sociology, organization

Fecha de recepción: 22/10/05

Fecha de aceptación: 17/11/05

INTRODUCCIÓN

La vida organizacional es una sucesión y yuxtaposición de reducción de la complejidad: los individuos y los diversos dispositivos que forman la organización expresan visiones simplificadas de los fenómenos organizacionales. El espíritu humano sólo funciona reduciendo la complejidad, transformando el diálogo en monólogo, esquematizando las interacciones complejas. Esta complejidad no puede ser expresada sobre el papel ya que las fricciones y las contingencias secundarias no son predecibles; sólo toman cuerpo en la cotidianidad de la organización.

La acción a llevar a cabo es difícil de anticipar y la disciplina, entendida en esta compleja situación como el hecho de uniformar respuestas, no es la solución. Sin embargo la dis-

ciplina es, junto con la planificación, una de las condiciones para el éxito ya que si no lo fuera los peligros emanados de la discordia, es decir, las fricciones entre los miembros de la organización, se multiplicarían. No obstante, la disciplina no dice nada sobre la conducta que el estratega, entendido como aquel que debe conducir la acción colectiva, ha de seguir. Así, aquello que llamamos la *ceguera organizacional* pone en evidencia la paradoja de la acción organizada: simplificación necesaria en vistas de la acción e imposible supresión de la complejidad que resurge sin cesar contradiciendo las previsiones.

En este artículo quisiéramos explicar los principios metodológicos del proceso de investigación para analizar los efectos de las cegueras propias de las organizaciones. Los mismos

* Este artículo parte de una investigación hecha en el marco de un trabajo más amplio cuyos resultados están plasmados en un libro colectivo intitulado *L'aveuglement Organisationnel. Ou comment lutter contre les malentendus?* Los autores son Valérie Bousard, Delphine Mercier y Pierre Tripier. Ediciones CNRS, 2004. Traducción: Anne Fouquet e Ignacio Irazuzta.

** Laboratorio de Sociología y de Economía del Trabajo, Universidad de Aix-Marseille, CNRS, Francia. delphine.mercier@univmed.fr

se basan en dos hipótesis: por un lado, la vida organizacional, aunque compleja, siempre tiende a presentarse de una forma simplificada (reducida); por otro, se entiende que los defectos organizacionales son de naturaleza sistémica y, por lo tanto, sus análisis permiten comprender la matriz organizacional.

Apoyándonos en estas dos hipótesis, el procedimiento de encuesta consiste en partir de los defectos señalados por los propios actores de la organización haciendo de ellos la vía privilegiada del acceso al tejido organizacional. Los defectos se convierten en revelaciones de incomprendidos y malentendidos, siempre y cuando se evite la trampa engañosa de las falsas evidencias anunciadas por los propios actores de la organización. En efecto, ciertas reglas y procedimientos pretenden asegurar la eficacia en una organización: formalización de procedimientos, referencias de acción, lenguaje común, entre otros. A menudo estos dispositivos son vistos como infalibles. Nunca se los contempla como causas de los problemas de la organización, los cuales son atribuidos a factores externos o a las propias personas pertenecientes a la organización. A través de un análisis de los elementos organizacionales que reducen la complejidad, cargando representaciones simplificadas y parciales, es posible remontarse a las causas cognitivas de esos defectos. El análisis estará, por lo tanto, particularmente atento a los indicadores de administración, al equipamiento material y simbólico de los lugares de trabajo, a los discursos repetitivos de la organización, etc. En un principio, explicaremos la primera hipótesis fuerte de nuestra demostración, de carácter cognitivo, que está enfocada a la simplificación de la complejidad. Posteriormente, nos detendremos sobre la hipótesis metodológica, la cual nos permite aprehender la comprensión de la matriz organizacional.

1. LA HIPÓTESIS COGNITIVA: LA SIMPLIFICACIÓN DE LA COMPLEJIDAD

En la cotidianidad de la vida laboral se puede constatar el desconocimiento, ya sea por ceguera o por imposibilidad, del complejo ambiente en el cual se desarrolla la acción. En la organización “todo baja de nivel” (Clausewitz, 1959) y la distancia se establece entre el proyecto y su realización o, como dicen los sociólogos, entre lo prescrito y lo real.

Esta reducción de lo múltiple a lo único, de lo complejo a lo simple, paradójicamente se ve acentuada por todos los esfuerzos y logros para ordenar, jerarquizar, disciplinar o medir

la organización que se ha dado desde el siglo XIX, con el desarrollo de los principios de gestión (Bouilloud y Lecuyer, 1994: *passim*). Al mismo tiempo que estos principios buscan rendir cuenta de la complejidad naciente (Chandler, 1998), emergente, el modelo de actividades que proponen los principios de gestión, produce necesariamente arbitrajes, clasificaciones y simbolizaciones parciales. En este sentido, M. Berry (1983) señala a los instrumentos de gestión de una organización como reducciones “abreviadas” del bien y de lo verdadero. Lo mismo piensa de los indicadores de actividades. Cada indicador ilumina algunos procesos de la organización. La elección de un indicador funciona como un espejismo: aclara la realidad organizacional que resume. Sin embargo, al expresar sólo uno de los múltiples procesos presentes, deja otros de igual importancia sin representación alguna¹. Vemos entonces cómo el hecho de establecer indicadores y ponerlos sobre un programa de actividades conlleva a una ceguera organizacional: a pesar de los esfuerzos de formalización, o más bien a causa de ellos, las “innumerables contingencias secundarias” permanecen en la sombra.

Estas hipótesis sobre la reducción de la complejidad se relacionan con ciertos enfoques de la psicología social y de la psicología cognitiva. Así, algunos trabajos muestran que el individuo organiza su evaluación de situaciones a partir de estructuras simplificadas que contienen la menor inestabilidad y contradicción interna posible (Heider, 1958). Esta tendencia contribuye a simplificar una realidad compleja. Otros trabajos profundizan sobre estos principios y deducen que los individuos buscan evitar la incertidumbre y la complejidad. Por ejemplo, la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger et al., 1960) explica que la existencia de elementos de conocimiento que no concuerdan (disonancia) desemboca en un esfuerzo por parte del individuo de “reducir la disonancia”. Es así como la complejidad, fuente evidente de disonancias, es reducida a un modo plano y estable.

El seguimiento y la aplicación de estas hipótesis al análisis de los modos de resolución de problemas en la organización, ofrece un apoyo a los conceptos tales como de “modelos mentales” y de “mapas cognitivos” con una explicación complementaria a la nuestra de fenómenos de reducción de la complejidad que planteamos. Estos aportes parecen confirmar aquello que pudimos constatar a través de nuestros distintos ejemplos: en una situación organizada todo tiende a ocultar la complejidad de las interacciones, a resumir lo multidimensional en unidimensional, lo dialógico en lo monológico. Estas

1 Por ejemplo, los agentes administrativos son juzgados según el indicador de stock de asuntos dejados pendientes. El hecho de que los responsables fijen su mirada sobre este indicador los hace indiferentes a los problemas de accesibilidad, de igualdad de trato, de utilidad de las informaciones requeridas. Al concentrarse solamente en la duración de las actividades y al querer reducir, como en el Taylorismo, la actividad múltiple a un solo proceso, la organización omite otras fuentes y criterios de actuación (Boussard, 1998).

perspectivas contribuyen a nuestro análisis ya que nos permiten diferentes definiciones de la situación. Cada una de éstas no es más que una reducción de la complejidad, exprimiendo sólo una de las formas de abordar la situación. Sin embargo, en la acción cada definición produce fricciones chocando con la complejidad que se había omitido. Dentro de este punto veremos dos marcos teóricos que nos permiten entender la simplificación de la complejidad: el análisis sistémico y las teorías profesadas y en uso.

1.1. El análisis sistémico

La ignorancia de la complejidad produce defectos organizacionales cuyos orígenes son de naturaleza sistémica. Perrow (1984) demuestra de qué manera la acción organizada, fundada sobre esta visión reducida de la realidad, provoca sin querer defectos sistémicos y crea zonas de peligro. En las diferentes situaciones observadas durante el trabajo de campo se ha podido constatar que la disfunción no se deriva de las responsabilidades individuales, sino de la articulación conjunta y no regulada de ignorancias individuales y colectivas.

Por lo tanto, el defecto de funcionamiento se convierte en una fuente muy valiosa para el análisis. La idea es que para mejorar un sistema o un mecanismo, nada es mejor que lo aprendido de una experiencia negativa. Por ejemplo, cuando el cohete Ariane 5 despega con su primer encargo de un cliente es un éxito rotundo. Sin embargo durante las pruebas se perdió un cohete a causa del sistema informático que se llevaba a bordo perteneciente a Ariane 4. El responsable del programa al ser entrevistado declaró: "fue gracias a las disfunciones anteriores, a la información que nos proporcionaron que pudimos hacer funcionar este cohete. Ahora es confiable." Para este responsable las disfunciones distinguidas, estudiadas, analizadas y comprendidas son sin duda informantes valiosos que permiten avanzar, mejorar y hacer más confiable un sistema complejo.

Concebir la disfunción, el defecto como un recurso benéfico a condición de ser estudiado y de sacarle lecciones está estricta y frontalmente opuesto a la cultura de explotación escolar, a la filosofía y al derecho de la responsabilidad individual, a la concepción cristiana de la perfección, del pecado y de la falla personal, a la idea de que un estatus superior le da más peso a la palabra de alguien. En esta perspectiva, el defecto siempre tiene una responsabilidad personal que debe ser

señalada, culpada y corregida.

El procedimiento de análisis que proponemos se apoya en una concepción sistémica de las disfunciones: buscar sus causas sacude el principio de la responsabilidad de la falla para favorecer una interrogación sobre el sistema de interacciones. Partir del defecto permite remontarse a las interacciones y desde de ellas, a las reducciones de la complejidad operadas por cada definición de la situación, pero confrontadas unas con otras en el campo de la acción. Es por esto que el sistema cognitivo retiene nuestra mayor atención.

1.2. Teorías profesadas, teorías en uso

Para aprehender el sistema cognitivo hay que deshacerse de explicaciones autóctonas que ocultan las causas reales más de lo que las revelan. Estas explicaciones atribuyen a la disfunción causas funcionales, individuales, culturales, políticas, entre otras. Sin embargo, estas explicaciones deben ser entendidas como productos del sistema cognitivo de la matriz organizacional. Son las causas aparentes, profesadas. Deben entonces ser al mismo tiempo entendidas e ignoradas. Entendidas en tanto que reveladoras del sistema cognitivo, ignoradas en tanto que respuestas a la cuestión de las disfunciones. Para ir aún más lejos, la disfunción, es decir, el problema en sí mismo es significativo del paradigma del grupo social que lo señala. Un problema solamente existe como resultado de la aplicación de un modelo de observación y de análisis de elementos. Como lo demuestra Kuhn (1967), en función de los instrumentos de observación y de las teorías utilizadas, algunos problemas científicos aparecen y otros no.

Nuestro análisis partirá entonces de la disfunción observada y de sus explicaciones para remontarse a las diferentes definiciones de la situación. No obstante, más allá de estas primeras pistas, ¿cómo aprehender las definiciones de la situación, las representaciones simplificadas de la complejidad organizacional? Nuestra perspectiva no se deriva de la psicología social o cognitiva, utilizando experiencias en laboratorio para actualizar modelos mentales, planos cognitivos y procesos de influencia social sobre estos últimos sino que nuestro campo de investigación es el de la organización. Y, por lo tanto, el material de análisis son los discursos provocados o espontáneos, las interacciones sociales y su contexto. Pero, ¿cómo estar seguros de que las definiciones expresadas (y aprehendidas por el observador) son las definiciones del grupo observado?

En efecto, bien sabemos que el individuo no hace lo que dice ni dice lo que hace. La diferencia entre teoría profesada y teoría en uso (Argyris y Schön, 1978) rinde cuenta de la separación entre las representaciones expresadas y las representaciones operantes. Si nos quedamos con las representaciones expresadas, aprehendemos aquello que el individuo dice de la justificación de sus actos. Podemos, por ejemplo, registrar una representación muy negativa del racismo bajo la forma de enunciados inequívocos como “No soy racista”. Empero, esta misma persona puede tener comportamientos racistas al evitar, por ejemplo, sentarse junto a una persona de color en un autobús. En estas circunstancias, comprender una situación requiere retomar las teorías en uso que, aunque no dichas, son estructurantes. No son inconscientes, sino que son *seen but unnoticed*. Aprehender las definiciones de la situación conlleva, por lo tanto, a aprehender más de lo que el individuo declara; es también desconfiar de las teorías profesadas en tanto que son justamente discursos producidos por el investigador.

2. LA HIPÓTESIS METODOLÓGICA: HACIA UNA COMPREENSIÓN DE LA MATRIZ ORGANIZACIONAL

Las hipótesis previas nos llevan a proponer un modo de análisis en tres grandes puntos: en primer lugar tomar en cuenta la disfunción observada por los actores de la organización y hacer de ella el problema de la investigación. En segundo lugar, indagar en las explicaciones generales sobre la disfunción enunciada por los actores. Finalmente, revelar los elementos materiales y simbólicos que contribuyen a la simplificación de la realidad. Estos tres ejes permiten, a través de la recolección y del tratamiento de los datos mediante observaciones etnográficas, análisis discursivos de entrevistas y otras técnicas de investigación, reconstruir el tejido organizacional en función de la disfunción observada y determinar las consecuencias en términos de ignorancia para los diferentes actores que pertenecen a esta misma organización.

2.1. Los defectos percibidos

Teniendo en cuenta que la disfunción observada por los actores de la organización es el primer y fundamental momento de la investigación, partimos de un defecto percibido por el solicitante y de la percepción de sus causas si las hubiera. Como ejemplos, a continuación se detalla una serie de problemas identificados por los actores y algunas de sus causas percibidas.

Problema 1: “tengo la impresión de que los diferentes puntos de atención al cliente en mi organización no responden a las expectativas de los usuarios”.

Causa percibida: “no hemos informado lo suficiente a los usuarios y los agentes no están suficientemente capacitados”.

Problema 2: “diseñé un programa de actividades para el director de Recursos Humanos y de mecanismos de ascenso para el personal pero el procedimiento difícilmente se aplica”.

Causa percibida: “no somos lo suficientemente emprendedores. Un procedimiento que proviene de una cultura americana no puede aplicarse en el contexto francés”.

Problema 3: “las relaciones entre el corporativo y la sucursal son muy malas”.

Causa percibida: “hay enemistades personales”.

Problema 4: “la cantidad de quejas por paquetes no enviados aumentó”.

Causa percibida: “los procedimientos y los compromisos no se cumplen”.

A partir de aquí el defecto y la causa percibida son abordados como efectos sistémicos de ignorancia y por lo tanto el paso siguiente consiste en reconstituir la matriz organizacional que genera este efecto particular. Así, el defecto percibido se convierte en un punto de entrada para el trabajo de investigación. Es ahí donde las causas percibidas son valiosas porque permiten entender cómo son analizados los problemas y cuáles son las definiciones de la situación que encarnan. Al interrogarnos sobre el defecto hacemos emerger progresivamente un conjunto de causas percibidas que nos informan sobre el estado de la situación organizacional.

2.2. Las explicaciones generales

Un cierto número de explicaciones generales o propuestas hechas por miembros de la organización tienden a esconder las causas de los defectos. Aquí detallamos algunas, sin tratar de ser exhaustivos, para mostrar que nuestro procedimiento de análisis interroga las evidencias, cuestiona aquello que parece liso debido a que la complejidad nunca está descrita. Si así fuera, las cosas no serían ni evidentes ni lisas.

La primera de estas evidencias concierne a los dispositivos de formalización y de control: los actores piensan que entre más se someten los procesos a lógicas de formalización y de control (las normas ISO son un ejemplo), más exentos de causas de disfunciones serán éstos. Piensan que entre más descriptivos los procesos, más transparente será la organización. Sin embargo, esto implica olvidar que los intereses de las personas, de los grupos, de las profesiones y de los sectores pueden estar en conflicto. Y en este conflicto, el secreto, la opacidad o la falsa transparencia se tornan ventajosos.

La segunda de estas evidencias concierne a la existencia de reglas que enmarcan los procesos. Los actores piensan que entre más reglas, más se ajusta la actividad a sus funciones. Por lo tanto las reglas tienen un importante papel en la conformación de la actividad. Pero las reglas son métodos de resolución de problemas relativos al contexto para el cual fueron diseñados. Este contexto puede cambiar y la regla puede volverse inútil, ineficaz. Uno de los grandes resultados de la sociología del trabajo y de las organizaciones ha sido mostrar que las reglas y la autonomía no son contradictorias.

La tercera de estas evidencias se refiere al hecho de compartir un lenguaje común. Los actores piensan que al utilizar las mismas palabras que sus interlocutores estos últimos los van a entender y que no hay lugar para imaginar defectos posibles. Sin embargo, es probable que los interlocutores no le den el mismo significado a las palabras y que vivan en un malentendido permanente tendiendo a provocar malas interpretaciones.

La cuarta de estas evidencias se remite a la puesta en marcha de herramientas de gestión. Se concibe que éstas puedan hacer de la administración algo técnico, la tecnicidad da prueba de la racionalidad. Pero los actores olvidan que las herramientas de administración también son armas micro-políticas (CUQ, Sehili, Tripier, 1999) y albergan tentativas de persuasión, de seducción, de violencia simbólica, de estrategias personales muy alejadas del aspecto liso que muestran (Maugeri, 2001; Boussard y Maugeri, 2002).

La quinta de estas evidencias apunta a la jerarquía. Los actores piensan que la organización, al igual que el cuerpo humano, funciona con la complementariedad de un todo (encarnado por la dirección) y de sus partes. Pero las partes o la dirección pueden desarrollar lógicas particularistas que arrui-

nan cualquier esfuerzo real de consenso. Lo mismo sucede si introducimos una lógica contractual ya que las condiciones de un contrato rara vez son voluntarias. No podemos esperar que los resultados del contrato sean asumidos automáticamente por los miembros de la organización.

Así pues, el primer trabajo de análisis consiste en apartar las evidencias organizacionales que disfrazan las causas reales de los defectos. A menudo mostramos también que estas evidencias participan de la ceguera organizacional. Las creencias en los dispositivos de gestión, en los dispositivos de comunicación o de coordinación, son a menudo índices de definiciones muy cerradas o endógenas de la situación organizacional. De esta forma estas creencias reducen la complejidad contribuyendo aún más a su opacidad.

2.3. Los elementos que simplifican la realidad

La investigación debe también incluir los elementos materiales y simbólicos que reducen la complejidad. Ya hemos citado los indicadores de gestión sobre los cuales es necesario trabajar; aun así, podemos incluir en el análisis cualquier herramienta de gestión. Llamaremos herramienta de gestión al conjunto de herramientas formalizadas (textos, software, etc.) destinados a coordinar operaciones de gestión (del trabajo, de productos, de procesos, de personal...) a manera de procedimientos considerados como eficientes. Normalmente aquello que distingue a las herramientas de trabajo de las formas anteriores de gestión son: 1) los principios y los modelos a los cuales se refieren, 2) los procedimientos que aplican y desarrollan, 3) los actores que movilizan.

Si los objetivos permanecen inalterables (mejorar los resultados económicos de la empresa), los medios cambian profundamente. Las herramientas de gestión en el caso que nos interesa se presentan de distintas formas, desde simples contabilizaciones (contar el número de paquetes que fueron tratados en un día, por ejemplo en un centro de distribución DHL) hasta formas más complejas (software, herramienta de evaluación con informaciones acumulativas).

En la actualidad, las reflexiones sociológicas sobre las herramientas de gestión son numerosas e insisten en el hecho de que "toda herramienta revela, al usarla, ser una muleta provisional que se vuelve obsoleta rápidamente" (Coninck, 2002: 76). Estas herramientas son dispositivos reales utilizados por

diferentes actores, individuales o colectivos, para ejecutar y desarrollar estrategias variables, sin ninguna relación real con el objetivo atribuido a la herramienta (Boussard, Maugeri, 2002). Una de las dimensiones de estas estrategias se apoya en la capacidad de estas herramientas de “conformar” la realidad, de imponer un sentido a cada una de las actividades a través de la elección de categorizaciones, de conteos, de aclaraciones, etc. Cada herramienta de gestión, sea referencial de la calidad o de las capacidades, software de producción o de planificación, procedimiento de control o de descentralización, conlleva a una reducción de la complejidad organizacional. En cada uno de los niveles en los cuales se utiliza la herramienta, es necesario aprehender las representaciones particulares para después confrontarlas. Uno de los ejes de análisis consiste entonces en observar las herramientas de gestión desarrolladas por la organización, identificarlas, ver cómo son utilizadas realmente y, sobre todo, identificar en aquellas herramientas de gestión que siguen teniendo vigencia las transformaciones que experimentan o los deslices con respecto a los objetivos iniciales.

Podemos identificar otros elementos de reducción de la realidad como la infraestructura de las situaciones que dice mucho sobre las percepciones de unos y de otros. Por ejemplo, la presencia de un portavoz, como el punto de contacto entre una organización y su público, la organización de los espacios, la señalización visual de las funciones y de los roles (ausencia o presencia de ésta), los códigos de vestimenta son elementos que conllevan definiciones simbólicas de situaciones. Estos códigos externos se vuelven, con el tiempo, tan naturales que los propios interesados dejan de percibirlos. En el caso del portavoz o de los códigos de vestimenta, sólo la ingenuidad de una mirada exterior puede percibir las representaciones sociales incorporadas en estos códigos simbólicos.

Una última pista de reflexión concierne a las definiciones incluidas en los actos del lenguaje de los diferentes actores: ya sean en las denominaciones oficiales (“supervisor”) como en las taxonomías indígenas (“el jefe”). El modo en que los espacios, las personas, los roles, las actividades, los procesos, los hechos históricos, etcétera son nombrados, indica con bastante claridad la manera en la que son percibidos y el filtro a través del cual se reduce la realidad.

2.4. De la matriz al defecto

El procedimiento de investigación parte entonces del defecto para hacer aparecer las rupturas en las definiciones de

las situaciones. La formalización de los paradigmas que realiza el observador contribuye a la explicación de conjuntos coherentes de definiciones de la situación y de modos de acción y de interacción y, de esta forma, le permite tomar distancia con respecto a las observaciones. Esta fase, cercana a la constitución de los tipos ideales weberianos, al esquematizar la organización, pone en evidencia las incoherencias entre los paradigmas y el principio de la matriz. Como ya lo hemos mencionado, esta esquematización es una reducción de la realidad en sí misma, por lo tanto sólo es válida en el caso de una disfunción dada. Es siempre posible dar sentido a otras definiciones aplicables a otros círculos y que son explicativas de otros malentendidos. La organización nunca puede resumirse en un nivel de realidad, ¡incluso el de un sociólogo! La matriz descubierta puede ser explicativa del defecto percibido al inicio y, en el proceso, revelar otros que no habían sido percibidos al principio. Sin embargo, puede no tener relevancia ni eficacia sobre otros defectos para los cuales será necesario reconstruir otro prisma. Por lo tanto, es necesario ahondar en el principio de desdoblamiento organizacional, o sea, pasar de la realidad organizacional a la explicación sociológica. Es en el marco de esta explicación que podemos presentar y precisar los siguientes principios.

Nuestra investigación nos ha demostrado que una de las formas para identificar una definición de la situación es la de aprehender la constitución de un círculo acompañado de principios de justicia y de una escala de posiciones. Es entonces necesario definir estos tres elementos.

Círculo: Las situaciones son interpretadas por los actores sociales a partir de su propia definición de las fronteras que delimitan el círculo social al cual creen pertenecer. Estas fronteras definen un mundo, un conjunto al cual pertenecen. Los actores hacen públicos los criterios que permiten reconocer a los miembros de este círculo. La distinción entre los miembros y los no miembros se funda sobre tipologías y categorización de sí mismos y de los otros. Este término marca un sentimiento comunitario y de rechazo de todo lo ajeno hacia el exterior del círculo. Las fronteras del círculo pueden ser aprehendidas por el observador a partir de las distinciones entre los miembros y los no miembros. Cada individuo tiene una percepción del círculo al que pertenece que puede no corresponder con la percepción de los demás. Apropiándonos la terminología de Merton (1957), podemos establecer una distinción entre círculo de referencia y círculo de pertenencia. Esta distinción establece una separación entre la definición de la situación para sí mismo y la definición para los otros².

2 Retomamos aquí la distinción que hace Dubar (1991) entre “para sí”/“para los otros” que el autor elabora para el análisis de las identidades.

Comunidades de justicia: La pertenencia a un círculo implica la construcción y el compartimiento de valores que hacen explícito aquello que es justo o injusto. Las fronteras dentro de las cuales se inscriben estos sentimientos añaden al círculo una comunidad de justicia. Todas las acciones, ya sean internas o externas al grupo, son consideradas como justas si están en conformidad con el conjunto de valores comunes. A la inversa, son tachadas de injustas si contradicen los principios que fundan la comunidad. Las organizaciones ven cohabitar comunidades de justicia con múltiples percepciones que se pueden aplicar a un mismo evento; lo que es considerado justo por unos no es sino deshonestidad, degradación, perfidia para otros. Las comunidades de justicia son aprehendidas a partir de la enunciación de valores y de sentimientos de justicia y de injusticia.

Escala: Finalmente, los elementos previos justifican una escala social que clasifica a los individuos según sus círculos de pertenencia: cada círculo se atribuye una posición fundada sobre una percepción del prestigio, del poder, de la influencia, de la importancia, etc. Así, cada escala distingue aquellos que están en lo alto de aquellos que están abajo, aquellos que están al centro de aquellos que están en la periferia, aquellos que están incluidos de aquellos que están excluidos. Sin embargo, esta escala es propia de cada círculo y no puede ser atribuida a otro. Aquellos que piensan estar en lo alto pueden ser considerados como los que están abajo por otro círculo que invierta las posiciones. Nuevamente, como en la terminología de Merton de grupos de pertenencia y grupo de referencia (1957), las escalas son percibidas gracias a las posiciones que se auto-atribuyen los miembros de un círculo y que le son atribuidas para los otros.

Estos tres elementos pueden estar presentes de forma separada, aunque sean interdependientes: no pueden funcionar uno sin los otros y se justifican mutuamente. El círculo siempre se encuentra asociado a los principios de justicia e implícitamente a una clasificación. Por cierto, la noción de inclusión/exclusión es una clasificación en sí misma. La definición de principios de justicia asienta la legitimidad de las fronteras del círculo, al igual que determina clasificaciones internas y externas. Cuando una escala es expresada, revela por ende sus círculos. Lo recíproco es también válido. A menudo la definición de los miembros del círculo contiene implícitamente una escala de clasificación.

El interés principal de nuestro procedimiento es hacer emerger las causas insospechadas y sistémicas de las dis-

funciones organizacionales. Insospechadas porque nuestro procedimiento revela aquello que es menos visible en la vida organizacional, su nivel cognitivo. Sistémicas porque es en las interacciones entre los diferentes sistemas cognitivos que encontramos las dificultades de una organización.

ESTUDIO DE CASO

Son las 5 de la mañana en un centro de selección de paquetes de la empresa PEDEX. El imponente transportador pasea los paquetes de plataforma de selección en plataforma de selección. Pasan en una banda transportadora, y cambiando hacia otra, caen en un recipiente para ser llevados a otra parte. Cuando terminan su carrera, es para tomar otra: la de un camión o de un tren. Los paquetes son sometidos al ritmo de la máquina, a su brusca marcha. Algunos paquetes "sufren"³: son rasguñados, rotos, desfigurados. La dirección del remitente no es ya legible y el paquete ya no puede seguir más su curso sin ser antes restaurado. Estos paquetes dañados terminan su curso sobre montones constituidos al azar de los accidentes, rechazados en las esquinas por los agentes que los encuentran incómodos cuando es necesario seguir ocupándose del flujo ininterrumpido de vertido de la máquina.

La dirección de PEDEX está informada de la falta de entrega de algunos paquetes a sus destinatarios. No sabe cómo entender este fenómeno porque, según ella, el proceso industrial de selección se concibió perfectamente. Está equipado con las últimas innovaciones tecnológicas y, por lo tanto, no puede producir sino el resultado esperado: orientar todo paquete hacia su destinatario. Además, somete a los agentes que emplea a un juramento de honradez: obedecer una ley que hace del paquete un objeto sagrado. El robo es por lo tanto inconcebible. Así, la única solución imaginada hace descansar la falta en una categoría determinada de agentes: el personal temporal. Contratado por períodos de tiempo breves, de manera provisional, a los trabajadores temporales no se les pide prestar juramento. Este acto de fe sólo se reserva a los agentes titulares, los que son contratados de planta con el objetivo de realizar su carrera profesional en la empresa. Sin fe ni ley, los agentes temporales podrían permitirse robar paquetes, insinuando el fraude en una organización técnica, concebida sin falla.

3 Se retoma aquí el término utilizado por los agentes.

La identificación del defecto organizacional

Unas de las primeras conclusiones del estudio llevado a cabo es que los agentes, titulares o temporales, sólo se apropian de aquellos paquetes que tienen el estatus de abandonados. Desde el punto de vista de los agentes eso no representa un acto malévolo. El análisis sociológico debe entonces hacer resaltar el doble proceso que permite a la vez producir paquetes abandonados y crear las condiciones para que estos paquetes no estén reinsertados en el flujo, como en el caso de los paquetes reparados. Los análisis más clásicos podrían pretender dar cuenta de este fenómeno a través del juego de relaciones de poder. Otros, lo harían mediante un enfoque cultural de los grupos profesionales o de la organización. Otros aún, podrían ver en eso el resultado de una regulación conjunta entre autonomía de los trabajadores y control de la organización

La investigación llevada a cabo en PEDEX hizo resaltar que el proceso en cuestión revela en primera instancia la existencia de determinados mecanismos cognoscitivos. Es a través del proceso que permite generar las representaciones del abandono, y por lo tanto de los “paquetes en sufrimiento”, que puede explicarse la no entrega de éstos. Hemos visto que la máquina produce rechazos. Ahora bien, los diseñadores de esta máquina, representándose como perfecta, no anticiparon estos problemas. Ningún procedimiento de recuperación, almacenamiento o reparación estuvo previsto para reinsertar los paquetes en el flujo. Por otra parte, los agentes bajo juramento son vistos también como perfectos. Dado que el paquete es inevitablemente sagrado, no se han previsto procedimientos de tratamiento del paquete que pierde este estatus. De un lado, las máquinas sin fallas no producen paquetes dañados. Del otro, los agentes sin faltas tratan todos los paquetes con el debido respeto. Pero entre estas dos representaciones, hay un espacio dejado vacío: la máquina produce paquetes dañados, estos paquetes ya no son sagrados por lo tanto el comportamiento del agente cambió de naturaleza. Sin embargo este vacío no es imaginado por los actores que se encierran en las dos definiciones de la situación, ignorantes de lo que no pueden concebir dentro de su mundo, ciegos los unos con respecto a los otros. La dirección no percibe el origen del defecto que se sitúa precisamente en medio de las dos definiciones de la situación.

El análisis empírico mencionado es directamente influido por teorías sociológicas que no tienen como punto de partida una interrogación sobre el funcionamiento organizacional. Estas teorías, la etnometodología y el interaccionismo, situadas en la línea de la fenomenología, analizaron los efectos de las interacciones entre definiciones variables de las mismas situaciones.

Los encuentros individuales son también encuentros de marcos de interpretación y de acción. Thomas y Znaniecki (1919) ilustran las consecuencias de tales encuentros a través de la biografía de Wladeck, el campesino polaco. La hija de los “Chatelains” del pueblo invita al joven campesino Wladeck, a visitarla al castillo. Wladeck responde a la invitación, pero obviamente durante el encuentro muestra más desconcierto que respeto ya que considera a la condesa en primer lugar como una mujer antes de darla por noble. No le besa la mano, cuando la nobleza tiene la práctica de este tipo de respetos. Por su parte, la condesa le comunica, a través de su vocabulario, su posición de campesino, al mismo tiempo que al ver frustrada su intención de entablar una discusión amistosa le propone prestarle unos libros. Wladeck, furioso, deja a la condesa, jurándose a sí mismo no volver al castillo. Su definición de la situación como un encuentro entre un hombre y una mujer contradice la de la condesa para quien la distinción social es fundamental.

Las dos definiciones chocan ya que ninguno de los dos protagonistas puede ajustar su comportamiento en función de lo que percibe del otro. Existe una ceguera mutua entre ambas percepciones. El fracaso de esta oportunidad de relaciones amistosas puede analizarse como un malentendido que encuentra su causa en la ignorancia que cada uno tiene de la definición del otro.

No citaríamos esta rápida y banal anécdota si no tuviera el mérito de venir a dar una consistencia teórica en nuestro propósito sobre la desaparición de paquetes. Subraya que la situación es interpretada de manera distinta por los agentes que la viven, cada interpretación constituye una de las posibilidades de describir esta realidad. Y la misma situación se vuelve entonces un apilamiento de nivel de realidad distinta. Aunque cada interpretación pueda ser desconstruida, sigue siendo

una guía de acción para los que la comparten. Pero entonces, es porque se derivan de principios diferentes y porque desconocen los otros niveles de realidad que estas acciones tienen consecuencias inesperadas. Es eso lo que manifiesta el encuentro entre la condesa y el campesino. Ni el uno ni la otra habían previsto el desarrollo de su encuentro de tal forma, pero la ignorancia en la cual se encierra cada uno produce un malentendido y un fracaso.

La disección de este ejemplo nos proporciona las bases para un análisis sociológico de los fenómenos de ignorancia que entran en juego en las organizaciones. Si los comparamos a nuestras observaciones sobre una disfunción de carácter productivo, es porque admitimos que la organización no es un caso particular de interacciones. Éstas juegan en el marco de coerciones específicas: se regulan en función de roles fijados a cada uno para lograr el objetivo de la organización. Pero la organización, a pesar o debido a sus normas y procedimientos, sus cuadros y sus jerarquías, sus roles y sus funciones, sus objetivos y sus medios, no es más que un inmenso y complejo sistema de interacciones individuales y colectivas. Y eso porque cada uno de los elementos formales que organiza la actividad se somete a la acción interpretativa de los individuos.

En este preciso marco, podemos extender la hipótesis del apilamiento de niveles de realidad del marco de las interacciones al marco de las organizaciones. Para retomar nuestro caso, la desaparición de paquetes resulta de la superposición de dos niveles de realidad que descuidan por completo la existencia de otros niveles: el primero descansa sobre una creencia en la infalibilidad de los procesos técnicos y no percibe que algunos defectos puedan surgir, lo que sí sucede en el segundo nivel. Pero, por su parte, el segundo nivel se basa en la creencia en un sistema moral establecido, sin percibir que en caso de paquetes dañados, se reinterpretan las normas de honradez. Estos dos niveles, encerrados es sí mismos, desconocen cualquier otro nivel. Por lo tanto es la reducción de la complejidad de la organización a solamente estos dos niveles lo que genera malentendidos y, en consecuencia, defectos.

CONCLUSIÓN: CEGUERA Y REVELACIÓN

Es entonces en este doble nivel de interacciones (cognitivas y sistémicas) y del inter-conocimiento de los paradigmas presentes que se pueden encontrar soluciones para mejorar los defectos. La idea es pasar de la ceguera a la clarividencia, de la misma forma en que resolvemos malentendidos y sobreentendidos explicando las interpretaciones de cada uno. Este principio está en el corazón del análisis etnometodológico e interaccionista, ya que estos enfoques han observado, entre otras cosas, la forma en la cual los protagonistas buscan comprender cómo deben interpretar la situación en función de los protagonistas ya en escena (Goffman, 1956; 1981). De la misma manera, el concepto de definición incluye la idea esencial de una dinámica reproductiva: existe un *stock* de definiciones previas para calificar una situación, pero cada nueva interacción provoca nuevas definiciones como consecuencia de la propia fuerza de las interrelaciones. El papel de la investigación es por lo tanto esclarecer cada paradigma a través de otro. Al tipificar las actitudes, al descubrir las incoherencias y al mostrar las similitudes donde los actores ven diferencias, podemos imaginar la creación de nuevas dinámicas. El propio trabajo es un trabajo de intervención, abre y modifica el mundo social de los protagonistas. En términos de procedimientos de cambios, nuestra práctica de la sociología aplicada al funcionamiento organizacional, se sitúa entre el mundo de las transferencias y el mundo experimental. Tal como lo define R. Sainsaulieu (Piotet y Sainsaulieu, 1994), provocar nuevas definiciones de la situación es a la vez actuar sobre el aprendizaje de nuevas identidades y culturas (círculos y principios de justicia), pero también, y ambos están íntimamente ligados, actuar sobre las relaciones de los actores ya que implica una modificación subjetiva u objetiva, de posiciones de unos en relación a los otros.

Sin embargo, aunque no dudamos de los efectos de estas dos formas cruzadas del aprendizaje, pensamos que es importante subrayar los límites de una aproximación demasiado cognitiva. Hemos insistido sobre la heterogeneidad de las formas de aprehensión del mundo y sobre las rupturas posibles entre los diferentes niveles. No obstante, la ausencia de un nivel único tampoco significa la ausencia de un nivel dominante, que se impone. Una organización es un apilamiento de niveles. El descubrimiento de paradigmas centrales dominantes también nos ha enseñado esto. Algunos paradigmas parecen ser más activos que otros, en este sentido que son objetos de

denunciación, porque imponen una visión del mundo. Hemos renunciado a utilizar el término ideología ya que nos parece demasiado connotado para expresar correctamente nuestra hipótesis. No obstante, en esta etapa de nuestra reflexión, nos parece necesario reabrir el debate al respecto. Desde Marx, el concepto de ideología implica una distorsión de la realidad de las relaciones sociales de clase mediante argumentos de naturaleza casi científica: las supuestas leyes del mercado ocultarían a los trabajadores su posición de clase dominada. En esta perspectiva, la ideología es superior, es total. Distorsiona la realidad haciendo suponer que esta última pueda ser revelada en toda su cruda realidad.

Nuestra experiencia de investigación en el campo de las organizaciones nos conduce a renunciar a la idea de esta verdad única. La realidad es necesariamente plural. Cada definición de la realidad es una elección y una renuncia a otra mirada, igualmente válida. En este sentido, todo descubrimiento es también una operación de disimulación: no hacemos emerger más que una representación de la realidad que a su vez disimula todas las demás. ¿Debemos entonces renunciar a analizar la organización como un campo ideológico? No, pues hacerlo sería adoptar una definición demasiado restrictiva de la ideología. Este concepto, concebido de forma más amplia, particularmente por Ansart (1974), permite interpretar de forma precisa aquello que está en juego en el apilamiento de niveles de realidad organizacional.

Ansart ve en toda ideología la construcción de una imagen de la sociedad. Esta última define el lugar de cada elemento, presentando a la vez una visión ordenada y normada de la sociedad. La ideología distingue fronteras establecidas por los actores sociales, individuales o colectivos, dándoles un sentido, una razón de ser, una identidad. Así mismo asigna poderes, define sus detentadores, su ejercicio y determina un modelo global de las relaciones sociales. Proclama un conjunto de valores mayores que permite juzgar las conductas, distinguir lo positivo de lo negativo, el bien del mal. Esta presentación de la sociedad se manifiesta como verdadera y legítima. Aún más, es un discurso de legitimación donde los principios son justificados por su conformidad con la justicia. P. Ansart subraya el carácter paradigmático de las ideologías: dicen a la vez aquello que debe ser y aquello que debe hacerse. Implican ciertas formas de acción y condenan otras. Encontramos en esta definición las principales dimensiones de los paradigmas organizacionales tal y como los hemos presentado: círculos, comunidades de justicia y posiciones expresan bien las

imágenes ordenadas y normadas de la organización donde se justifica el sentido de los roles y de los modelos de acción. Aún más, los paradigmas, ciegos los unos a los otros, cubren otras formas de percibir una misma situación. Cada paradigma se pretende general pero son incompletos y parciales. Esta es otra característica de la ideología: "proceder a la totalización de la experiencia social, reducir la complejidad a algunas relaciones simples y expresar a través de ellas lo esencial de la totalidad" (Ansart, 1994: 57). Esta noción es interesante en la medida en que supone la coexistencia de tensiones entre sistemas ideológicos. Hacer un análisis sociológico de las ideologías es mostrar la dinámica que se establece entre los productores de ideologías y los receptores, portadores a su vez de ideologías propias. Esto le lleva a Ansart a hablar de una "red ideológica concreta", compuesta de "sub-sistemas rivales que alcanzan a grupos diferentes según modalidades particulares e intensidades variables, dividiendo eventualmente a una misma clase, reconstituyendo otras integraciones". La red ideológica concreta supone un tejido ideológico que conlleva al análisis de interrelaciones entre los elementos del tejido. Supone un sistema de autoridad en el cual los agentes se encuentran insertos, pero también de reinterpretaciones y de reacciones a ideologías producidas.

La forma en que hemos caracterizado las matrices organizacionales no nos parece tan alejada de estos dinamismos ideológicos. Pero nos queda por entender de qué manera este acercamiento entre la matriz organizacional y la red ideológica nos conduce a predecir con prudencia las posibilidades de abrir los tejidos organizacionales y suprimir los efectos de la ignorancia. Las ideologías, aunque sean vistas dentro de una red ideológica, no son neutras. Su dimensión paradigmática proyecta a los individuos en una acción normada y controlada. Los principios de ésta son el objeto de una legitimación, es decir, de una justificación de aquello que pudiera ser tomado como injusto, de una defensa contra los cuestionamientos (Berger y Luckman, 1966). De una ideología a otra hay órdenes sociales diferentes que se enfrentan. Cuando hablamos aquí de orden, no es para reducirlo a una cuestión de dominación o sumisión. Hemos insistido lo suficiente sobre la complejidad del orden social, para poder decir aquí que no se restringe a la cuestión del poder. Fronteras, justicia y posiciones definen cada vez un orden diferente en el cual los actores sociales son situados de forma distinta. Estas asignaciones no son equivalentes, lo que nos lleva a decir que los órdenes no son intercambiables. Desconocer los otros paradigmas es consecuencia tanto de un proceso de encerramiento cognitivo como de una

búsqueda política de su propio orden social. Desconocer e ignorar es también seguir siendo y actuando en virtud de disposiciones que definen, colocan y juzgan al sujeto. Para concluir, la matriz organizacional muestra tensiones políticas y no sólo cognitivas. Para decirlo de otra forma, porque hay fenómenos cognitivos existen fenómenos políticos. El análisis de la relatividad de las definiciones de situaciones, de la construcción social de realidades debe procurar un acercamiento hacia la sociología del conocimiento. Donde hay conocimiento hay política. Sin embargo, aquí entendemos política en un sentido amplio, ligado a la constitución de órdenes sociales complejos, y en un sentido dinámico, tal como se desprende de la noción de red ideológica.

Nos gustaría que nuestro lector apreciara de igual manera las implicaciones políticas tanto del desconocimiento como del conocimiento. El proceso sociológico que proponemos se pretende modesto. Puede señalar cegueras, esclarecer los paradigmas presentes y sus tensiones, contribuir al enriquecimiento mutuo y desencadenar dinámicas de redefinición de paradigmas. Sin embargo, la revelación puede no acabar con las cegueras organizacionales si es que estas últimas son

capaces de solidificar órdenes sociales complejos. Nuestra aproximación refuta la idea de que para los actores sociales las construcciones cognitivas sean neutras. Las definiciones y representaciones nos reenvían necesariamente a elementos políticos de lo social como lo son: la inclusión, la justicia, la equidad y la legitimidad, las clasificaciones y las posiciones. La ceguera organizacional es también producto de la construcción, diferenciada y desconocida, de órdenes sociales superpuestos que se confrontan los unos con los otros.

Para concluir, aunque el cambio organizacional no parece imposible, tampoco puede reducirse a una cuestión de revelación. Actualizar las diferentes definiciones de la situación en presencia puede efectivamente desembocar sobre nuevas definiciones y conllevar a una reducción localizada del apilamiento organizacional. Sin embargo, la aparición de estas nuevas definiciones no es sólo el resultado de una reorganización de sistemas cognitivos a luz de elementos nuevos; sino que también es una reorganización de juegos políticos, y en este sentido nuestras conclusiones no difirieren de una sociología de las organizaciones más clásica.



Referencias Bibliográficas

- Ansart, P. (1974): *Les idéologies politiques*. Paris: PUF
- Argyris, C. y Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachussets, Menlo Park: Addison-Wesley Publishing Company
- Berger, P. y Luckman, T. (1966): *La construction sociale de la réalité*. Paris, Masson/Armand Colin, [traducción francesa de 1996]
- Berry, M. (1983). *Les technologies invisibles*. Paris: Éditions du Centre de Recherches en Gestion de l'École Polytechnique
- Bouilloud, J. y Lecuyer, B. (cord.), (1994). *L'invention de la gestion*. Paris: L'Harmattan
- Boussard, V., Mercier, D. y Tripier, P. (2004). *L'aveuglement organisationnel. Ou comment lutter contre les malentendus ?* Paris: Editions CNRS
- Boussard, V., (1998). "Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des CAF", en *Recherches et prévisions*, 54, diciembre
- Boussard, V. y Maugeri, S., (2002). *La gestion dans tous ses états*. Paris: L'Harmattan
- Clausewitz, C. (1959). *De la Guerre*. Paris: Minuit, [traducción de Denise Naville]
- Chandler, A. (1988). *La main visible des managers*. Paris: Economica
- Coninck de, F. (2002). "La gestion du changement, comme art de slalomer entre des outils contradictoires", en Boussard, V. y Maugeri, S. *La gestion dans tous ses états*. Paris: L'Harmattan
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin
- Goffman, E., (1956). *La mise en scène de la vie quotidienne*. Paris: Minuit
- (1981) *Ce que Parler veut dire*. Paris: Minuit [1987]
- Heider, F., (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley
- Festinger, L., Aronson, E., Cartwright D., y Zander A., (eds) (1960). *Group Dynamics*. New York: Harper and Row
- Kuhn, T. (1967). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion [traducción francesa de 1983]
- Levy, A., (1965). *Psychologie sociale*. Paris: Dunod
- CUQ, F., Sehili, D., y Tripier, P., (1999). *Forme, contenu et dynamique des dispositifs de gestion*, Utinam, nouvelle série, 1 y 2
- Maugeri, S., (2001). *Délit de gestion*. Paris: La dispute
- Merton, R. K., (1957). "The Role Set: Problems in Sociological Theory", en *British Journal of Sociology*, VIII, junio, 106-120
- Perrow, C. (editor). (1984). *Normal Accidents Living with High Risk Technologies*. New York: Basic Books Inc.
- Piotet, F. y Sainsaulieu, R., (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris: PFNSP
- Merton R.K., (1953). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris: Plon
- Thomas, W.I. y Znaniecki, F. (1919). *Le paysan polonais en Europe et en Amérique, Récit de vie d'un migrant*. Nathan [traducción francesa de 1998]