

Dossier especial:

Los efectos de los malentendidos: Aproximación metodológica para circunscribir una Ceguera Organizacional¹

Delphine Mercier

Pierre Tripier

Prólogo

En el marco de este artículo quisiéramos explicar los principios metodológicos del proceso de investigación para analizar los efectos de las «cegueras» propias de las organizaciones. Estos principios se apoyan sobre dos hipótesis: por un lado, la vida organizacional, aunque compleja, es siempre simplificada. Por otro lado, los defectos organizacionales son de naturaleza sistémica e interrogarlos permite comprender la matriz organizacional.

Apoyándose en estas dos hipótesis que describiremos más tarde, el procedimiento de encuesta consiste en partir de los defectos señalados por los actores de la organización haciendo de ellos la vía de acceso al tejido organizacional. Los defectos se convierten en reveladores de incomprensiones y malentendidos, a condición de no dejarse engañar por las evidencias falsas que los actores de la organización presentan para explicarlos. En efecto, ciertas reglas y procedimientos pretenden asegurar la eficacia en una organización: formalización de procedimientos, referenciales de acción, compartir un lenguaje común, entre otros. A menudo estos dispositivos son vistos como infalibles al eliminar los defectos, y sus causas atribuidas a factores externos: zonas no proporcionadas de dispositivos o personas. A través de un análisis

¹ Este artículo es un resultado del trabajo incluido en la obra *La ceguera organizacional. O cómo luchar contra los malentendidos?* [*L'aveuglement Organisationnel. Ou comment lutter contre les malentendus ?*] Los autores son Valérie Boussard, Delphine Mercier y Pierre Tripier. Ediciones CNRS, 2004.

de los elementos organizacionales que reducen la complejidad, cargados de 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.

Introducción

La vida organizacional es una sucesión y yuxtaposición de reducción de la complejidad: los individuos, los diversos dispositivos que forman la organización, expresando visiones simplificadas de diferentes fenómenos organizacionales. El espíritu humano no funciona sin reducir la complejidad, transformando el diálogo en monólogo, esquematizando las interacciones complejas.

Pero esta complejidad no puede ser expresada “en papel”, ya que las fricciones y las contingencias secundarias no son predecibles ni cobran forma fuera del campo. La acción a llevar a cabo es difícil de anticipar, y la disciplina, entendida en esta compleja situación como el uniformizar respuestas, no es la solución. Sin embargo, la disciplina es, junto con la planificación, una de las condiciones para el éxito, porque si no lo fuera, los peligros originados de la discordancia (fricciones de cada individuo) se multiplicarían. Pero la disciplina no dice nada sobre la conducta que el estratega, aquel que debe conducir la acción colectiva, debe seguir.

De esta forma, 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.

I - La hipótesis cognitiva: la simplificación de la complejidad

En la vida cotidiana del trabajo no se conoce, ya sea por ceguera o por imposibilidad, el complejo ambiente en el cual se desarrolla la acción. En la organización “todo baja de nivel” y aparece la distancia entre el proyecto y su realización o, como dicen los sociólogos, entre lo prescripto y lo real.

Esta reducción de lo múltiple a lo único, de lo complejo a lo simple, es reforzada paradójicamente por todos los esfuerzos consentidos desde la irrupción de los principios de gestión en el siglo XIX para ordenar, jerarquizar, disciplinar o medir la organización. Aunque estos principios buscan tomar en cuenta a la complejidad naciente, las actividades que proponen producen necesariamente arbitrajes, clasificaciones y simbolizaciones parciales. M. Berry 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 espejo, aclara la realidad organizacional que resume. Sin embargo, al expresar sólo uno de los múltiples procesos presentes, deja otros igual de vitales sin representación alguna². Vemos entonces como el hecho de establecer indicadores y ponerlos sobre un programa de actividades establece las condiciones para la ceguera organizacional en la organización: a pesar de los esfuerzos de formalización, más bien a causa de ellos, las “incontables contingencias secundarias” permanecen en la sombra.

Esta hipótesis sobre la reducción de la complejidad se relaciona 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 tan poca inestabilidad y contradicción interna como le sea posible (Heider, 1958). Esta tendencia contribuye a simplificar una realidad compleja. Otros trabajos profundizan estos principios y deducen que los individuos buscan evitar la incertidumbre y la complejidad. La teoría de la disonancia cognitiva (Festinger, et ali., 1960) explica que la existencia de elementos de conocimiento que no concuerdan (disonancia) desembocan en un esfuerzo por parte del individuo de hacer que concuerden (reducción de 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 de “modelos mentales” y de “mapas cognitivos”, con una explicación complementaria a la nuestra de fenómenos de reducción de la complejidad. Estos aportes parecen confirmar aquello que pudimos constatar a través de nuestros distintos ejemplos: en una situación organizada todo concurre a ocultar la complejidad de las interacciones, a resumir lo multidimensional en unidimensional, las múltiples lógicas en una. De esta forma pudimos actualizar en la obra de la ceguera organizacional diferentes definiciones de la situación. Cada una de ellas es una reducción de la complejidad: ella no expresa más que una de las formas de abordar la situación. Sin embargo, en la acción cada definición produce fricciones chocando con la complejidad que había olvidado.

² 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 para los que tienen el derecho 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 único proceso, la organización no considera otras fuentes y criterios de actuación. Boussard V. (1998).

1. El análisis sistémico

La ignorancia de la complejidad produce defectos organizacionales cuyos orígenes son de naturaleza sistémica. Perrow (1984) demuestra como la acción organizada, fundada sobre esta visión reducida de la realidad, provoca sin querer defectos sistémicos y crea zonas de peligro. En nuestros propios ejemplos, la disfunción observada 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. En la cultura colectiva del extremo oriente, donde nadie de un mismo rango debe humillar a su igual, encontramos un ejemplo de este proceso. Para mejorar un sistema o un mecanismo mejor, nada es mejor que lo aprendido de una experiencia negativa. Cuando el cohete Ariana 5 despegó 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 Ariana 4. El responsable del programa declaró al ser entrevistado: *“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, 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 estrictamente 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, partiendo 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.

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 no existe más que como resultado de la aplicación de un modelo de observación y de análisis de elementos. En función de los instrumentos de observación y de las teorías utilizadas, algunos problemas científicos aparecen y otros no (Kuhn, 1967).

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

En efecto, sabemos bien 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) explicita esta separación entre las representaciones expresadas y las representaciones que operan. 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". Sin embargo, esta misma persona puede tener comportamientos racistas al evitar, por ejemplo, sentarse junto a una persona de color en un autobús. Comprender una situación requiere en estas circunstancias retomar las teorías en uso que aunque son no-dichas, estructuran. No son inconscientes, sino "*seen but unnoticed*". Aprehender las definiciones de la situación es, por lo tanto, 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.

II - Prácticas de investigación

Las hipótesis previas nos llevan a proponer un modo de análisis en tres grandes puntos: actuar sobre una disfunción observada por los actores de la organización para hacer de ella la entrada al cuestionamiento, interrogar las explicaciones generales propuestas para la disfunción, hacer emerger elementos materiales y simbólicos que simplifican la realidad. Estos tres ejes permiten, al reunir y trabajar de forma específica con los datos (observaciones de tipo etnográficas, análisis discursivos de las entrevistas, entre otros), reconstruir el tejido organizacional y las consecuencias en términos de ignorancia.

1. Los defectos percibidos

Partimos de un defecto percibido por el coordinador de la investigación y tomamos nota de las causas percibidas si las hubiera. Hemos listado aquí una serie de preguntas que han sido el punto de partida de la investigación.

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

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

Pregunta 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 marco “franco-francés”.

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

Causa percibida: “hay enemistades personales”.

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

Causa percibida: los procedimientos y las promesas no se cumplen.

El defecto y la causa percibida son interrogados como efectos sistémicos de ignorancia y procedemos a reconstituir la matriz organizacional generatriz de este efecto en particular. El defecto percibido se convierte en un punto de entrada para el trabajo de investigación que tiene como objetivo ir más allá de él. 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 en-

carnan. Al interrogarnos sobre el defecto hacemos emerger progresivamente un conjunto de causas percibidas que nos informan sobre el estado del tejido organizacional.

2. Las explicaciones generales

Un cierto número de explicaciones generales o propuestas por miembros de la organización tienden a esconder las causas de los defectos. Aquí listamos algunos, sin intentar ser exhaustivos, para mostrar que nuestro procedimiento de análisis interroga las evidencias, cuestiona aquello que parece claro, en la medida en que debido a su naturaleza la complejidad jamás es descrita. Si pudiera serlo, las cosas no serían ni evidentes ni claras.

La primera de estas evidencias concierne a los dispositivos de formalización y de control: los actores piensan que entre más sometamos los procesos a lógicas de formalización y de control (las normas ISO son un ejemplo), menos pueden residir estas causas en los procesos. Piensan que entre más describan los procesos, más transparente será la organización. Sin embargo, ésto implica olvidar que los intereses de las personas, de los grupos, de las profesiones y de los sectores pueden estar en conflicto. Es en el conflicto, en el secreto, en la opacidad, en donde la falsa transparencia es una ventaja importante.

La segunda de estas evidencias concierne a la existencia de reglas que enmarcan los procesos. Los actores piensan que entre más reglas tengan, más se ajusta la actividad a sus funciones. 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 evidencia concierne el 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 posible 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 evidencia concierne a la aplicación de herramientas de gestión. Se concibe que estas últimas 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-políticas³ y albergan tentativas de persuasión, de seduc-

³ Cuq F., Sehili D., Tripier P., (1999), «Forme, contenu et dynamique des dispositifs de gestion» in Utinam, nouvelle série Numéros 1&2.

ción, de violencia simbólica, estrategias personales, lejos del aspecto claro que muestran⁴.

La quinta evidencia concierne a la jerarquía. Los actores piensan que la organización, como un cuerpo, 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 arruinan cualquier esfuerzo real de consenso. Lo mismo sucede si introducimos una lógica contractual. Ya que las condiciones de un contrato son rara vez voluntarias, no podemos esperar que los resultados fijados sean considerados por cada uno como una meta. Las organizaciones desarrollan también un espíritu de clan que crea barreras invisibles entre los diferentes grupos.

El primer trabajo de análisis consiste en separar 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 de la situación organizacional muy cerradas o auto referenciadas. Reducen la complejidad y contribuyen aún más a su opacidad.

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. Sin embargo, podemos incluir en el análisis cualquier herramienta de gestión. Llamaremos herramienta de gestión al conjunto de herramientas formalizadas (textos, informática...) 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 iguales (mejorar los resultados económicos de la empresa), los medios difieren profundamente. Las herramientas de gestión en el caso que nos interesa se presentan de distintas formas, simples enumeraciones en la mayoría de los casos, pero también pueden tomar formas más complejas (software, herramienta de evaluación con informaciones acumulativas).

⁴ Maugeri S. (sous dir.), *Délit de gestion*, Paris, La dispute, 2001 ; Boussard V., Maugeri S., (sous dir.), *La gestion dans tous ses états*, Paris, L'Harmattan, 2002.

En la actualidad, las reflexiones sociológicas sobre las herramientas de gestión son lo suficientemente numerosas y valorizan el hecho de que *“toda herramienta revela, al usarla, ser una muleta provisional que se vuelve obsoleto rápidamente”*⁵. 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 a “conformar” la realidad, a 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 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 para aquellos que permanecen en vigor en la organización las transformaciones que experimentan o los deslices con respecto a los objetivos que se fijaron en un inicio.

Podemos identificar otros elementos de reducción de la realidad, como la infraestructura de las situaciones, que dicen mucho sobre las percepciones de unos y otros. Por ejemplo, la presencia de un portavoz, como el punto de contacto de una organización con 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 elementos se vuelven con el tiempo tan naturales que los propios interesados dejan de percibirlos. Este es el caso de un portavoz o de un código de vestimenta en relación a la jerarquía o a las funciones. La ingenuidad de la mirada exterior permite hacer emerger representaciones sociales fuertemente incorporadas en estos elementos simbólicos.

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

⁵ F. de Coninck, « La gestion du changement, comme art de slalomer entre des outils contradictoires », La gestion dans tous ses états, Boussard V., Maugeri S., (sous dir.), Paris, L'Harmattan, 2002.

III - 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 que realiza el observador de los paradigmas al permitir explicar los conjuntos coherentes de definiciones de la situación y los modos de acción y de interacción, permite tomar distancia con respecto a las observaciones. Esta fase, cercana a la constitución de los tipos ideales apreciados por M. Weber, al esquematizar la organización revela las incoherencias entre los paradigmas, el principio de la matriz. Como ya lo hemos mencionado, esta esquematización es una reducción de la realidad en sí misma, por lo que no es válida sino en el caso de una disfunción dada. Siempre es posible dar sentido a otras definiciones que se aplican 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. En el proceso puede explicar otros, descubrir algunos que no habían sido percibidos. Sin embargo, puede no tener relevancia sobre otros defectos para los cuales será necesario reconstruir otro prisma.

En este procedimiento hay que ahondar en el principio de desdoblamiento organizacional, o sea, pasar de la realidad organizacional a la explicación sociológica.

Como lo hemos demostrado en nuestra obra, una de las formas de identificar una definición de la situación y de aprehender la constitución de un círculo acompañado de principios de justicia es la escala de posiciones. Estos tres elementos pueden estar presentes por separada, aunque sean interdependientes: no pueden funcionar 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 de clasificaciones internas y externas. Cuando una escala es expresada, revela por ende sus círculos. Lo recíproco también es verdadero. Lo recíproco es también válido. A menudo la definición de los miembros del círculo contiene implícitamente una escala de clasificación.

1. Definiciones de términos de la investigación:

Círculos.

Las situaciones son interpretadas por los actores sociales a partir de su 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 que rechaza hacia el exterior todos los que no están dentro. 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 a la percepción que se hacen los demás. Retomando la terminología de Merton⁶, podemos hacer una distinción entre círculo de referencia y círculo de pertenencia. Esta distinción distingue entre la definición para sí mismo y la definición para el otro de la situación⁷.

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 sobreponen 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 estos valores. Al inverso, son acusadas 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 a los que están ligados.

Escala

Finalmente, los elementos previos justifican una escala social que clasifica 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, entre otros. Cada escala distingue así aquellos que están en lo alto de aquellos que están abajo, aquellos que están al centro de aquellos que son periféricos, aquellos que están incluidos de aquellos que están excluidos. Sin embargo, esta escala es propia a cada círculo y no puede corresponder a una escala tal como es definida por otro círculo. Aquellos que piensan estar en lo alto pueden ser considerados como los que están abajo por otro círculo que invierta las posiciones. Las escalas son percibidas gracias a las

⁶ Merton R.K., (1953). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris: Plon.

⁷ Nous reprenons à C. Dubar la distinction pour soi/pour autrui qu'il a dégagée pour l'analyse des identités. C. Dubar, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin, 1991.

posiciones que se atribuyen los miembros de un círculo y gracias a aquellas que atribuyen a otros círculos.

IV - Conclusión: Ceguera y revelación

El interés principal de nuestro procedimiento es hacer emerger las causas insospechadas y sistémicas de las disfunciones 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.

Es entonces en este doble nivel de interacciones y del inter-conocimiento de los paradigmas presentes que pueden encontrarse 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 incluso en el centro del análisis etnometodológico e interaccionista, ya que estos enfoques han, entre otras cosas, observado la forma en la que los protagonistas de una situación buscan comprender como deben interpretar la situación en función de los protagonistas ya en escena. De la misma forma, el concepto de definición de la situación, incluye la idea esencial de una dinámica reproductiva: si un stock de definiciones existe para calificar una situación, pero cada nueva interacción provoca nuevas definiciones como consecuencia de la propia fuerza de las interrelaciones.

El papel de este tipo de investigación es aclarar cada paradigma con otro. Al tipificar las actitudes, descubriendo las incoherencias, mostrando similitudes donde los actores ven diferencias, podemos imaginar la creación de nuevas dinámicas. La investigación produce la posibilidad de interacciones reales donde los protagonistas operan en mundos cerrados. En términos de procedimientos de cambio, nuestra práctica de la sociología aplicada al funcionamiento organizacional, se sitúa entre el mundo de las transferencias y el mundo experimental, como lo define R. Sainsaulieu: 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, operar actuar sobre las relaciones de los actores desde que concierne a una modificación subjetiva o objetiva, de posiciones de unos o de otros.

Sin embargo, aunque no dudemos que los efectos de estas dos formas cruzadas de aprendizaje, pensamos que conviene subrayar los límites de una aproximación que sería estrictamente demasiado cognitiva. Hemos insistido sobre la heterogeneidad de formas de conocer el mundo, sobre las rupturas entre los niveles. Sin embargo, la

ausencia de un nivel único tampoco significa la ausencia de un nivel dominante. El descubrimiento de paradigmas centrales dominantes también nos ha enseñado ésto. Algunos paradigmas parecen ser más activos que otros, son objetos de denuncia. Hemos renunciado a utilizar el término ideología que nos parece demasiado connotado para permitir una presentación correcta de nuestras hipótesis. En esta etapa de nuestra reflexión, nos parece necesario reabrir el debate. El proceso que desde K. Marx nombramos ideología implica una distorsión de la realidad de las relaciones sociales de clase a través de argumentos de naturaleza cuasi-científica: las supuestas leyes del mercado esconderían 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 verdad.

El conjunto de trabajos que hemos expuesto en esta obra nos conduce a renunciar a la idea de esta verdad única. De la realidad, no podemos hablar sino en plural. Cada definición es una elección y una renuncia a otra mirada también 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 P. Ansart⁸, permite aprehender de forma precisa aquello que se está en juego en el apilamiento de niveles de realidad organizacional.

P. Ansart ve en toda ideología la construcción de una imagen de la sociedad. Esta última precisa el lugar de cada elemento, presentando a la vez una visión ordenada y normada de la sociedad. La ideología distingue fronteras que designan los actores sociales, individuales o colectivos, dándoles un sentido, una razón de ser, una identidad. Asigna poderes, define sus dueños y su ejercicio, determina un modelo global de relaciones sociales. Proclama un conjunto de valores mayores que permiten distinguir lo positivo y lo negativo, el bien y el mal, juzgar las conductas. Esta presentación de la sociedad se presenta como verdad y legitimidad. Aún más, es un discurso de legitimación donde los principios son justificados por su conformidad con la justicia. P. Ansart subraya el carácter pragmático de las ideologías: dicen a la vez aquello que debe ser y aquello que debe ser logrado. 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

⁸ Ansart, P., *Les idéologies politiques*, Paris, PUF, 1974.

acción. Aún más, los paradigmas, ciegos los unos a los otros, cubren a aquellos que los aceptan las diferentes formas, contradictorias, de percibir las mismas situaciones. En cada uno de los casos, se pretenden generales mientras que son incompletos y parciales. 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*”⁹. 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 hace que Ansart hable de una “red ideológica concreta”, compuesta de subsistemas rivales que atañen 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 y el 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 estas dinámicas ideológicas.

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 un marco ideológico, 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 cuestionamientos¹⁰ en cause.

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 resume 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. Esto también nos lleva a decir que los órdenes no son intercambiables. Desconocer los otros paradigmas que no son el propio es el resultado tanto de un proceso de encierro cognitivo, como de un proceso político de legitimación del orden social propio. Desconocer e ignorar es también

⁹ Ansart P. op.cit.

¹⁰ P. Berger et T. Luckman, 1966, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Masson/Armand Colin, trad. franç 1996.

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 hay fenómenos políticos. El análisis de la relatividad de las definiciones de situaciones, de la construcción social de realidades, debe emparentarse con los procesos de 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 lo deja entender la noción de red ideológica.

Desearíamos que nuestro lector, de igual forma, considerara todas las implicancias políticas tanto del desconocimiento como del conocimiento.

El proceso sociológico que proponemos es modesto. Puede señalar cegueras. Puede esclarecer los paradigmas presentes y su tensión. Puede ayudar a unos a enriquecerse con los otros. Puede desencadenar dinámicas de redefinición de paradigmas. Sin embargo, la revelación puede también no corresponder al fin de las cegueras si es que estas últimas son capaces de solidificar órdenes sociales complejos. Nuestra aproximación refuta que para los actores sociales las construcciones cognitivas sean neutras. Las definiciones y representaciones nos reenvían a elementos políticos de lo social como la inclusión, la justicia, la equidad y la legitimidad, las clasificaciones y las posiciones. La ceguera organizacional es también un producto de la construcción, diferenciada y desconocida, de órdenes sociales superpuestos llevados a confrontarse 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 co - presencia puede efectivamente desembocar sobre nuevas definiciones y una reducción, localizada, del apilamiento organizacional. Sin embargo, la aparición de estas nuevas definiciones no es el resultado de una reorganización al aparecer nuevos elementos, sistemas cognitivos. También es, y en esto nuestras conclusiones no difirieren de una sociología de las organizaciones más clásica, una reorganización de juegos políticos.

Bibliografía

- Ansart, P. (1974): *Les idéologies politiques*. Paris: PUF
- Argyris, C. y Schon, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts, Menlo Park Addison-Wesley Publishing Company
- Berger, P. y Luekman, 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
- Bouilloud, *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan
- Boussard, V., (1998). «Les indicateurs de gestion comme construction sociale : l'exemple des CAF», en *Recherches et préface*, diciembre
- Boussard, V. y Maugeri, S., (2002). *La gestion dans tous ses états*. Paris: L'Harmattan
- Chandler, A. (1988). *La main visible des managers*. Paris: Económica
- Coninck de, F. (2002). «La gestion du changement, comme art de slalomer entre des outils contradictoires», en Boussard, Maugeri, S. *La gestion dans tous ses états*. Paris: L'Harmattan
- Cuq F., Sehili D., Tripiet P., (1999), «Forme, contenu et dynamique des dispositifs de gestion» in Utinam, nouvelle série Numéros 1&2.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin
- 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
- Maugeri S. (2001), *Délit de gestion*, Paris, La dispute.
- Merton R.K., (1953). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris: Plon
- Perrow (1984) *Normal Accidents, Living with High Risk Technologies*, New York: Basic Books.
- Piotet, F. y Sainsaulieu, R., (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris: PFNSP

Resumen

En el marco de este artículo quisiéramos explicar los principios metodológicos del proceso de investigación para analizar los efectos de las cegueras propias de las organizaciones. Estos principios se apoyan sobre dos hipótesis relacionadas con las organizaciones: por un lado, la vida organizacional, aunque compleja, es siempre simplificada. Por otro lado, los defectos organizacionales son de naturaleza sistémica e interrogarlos permite comprender la matriz organizacional. Apoyándose en estas dos hipótesis que describiremos más tarde, el procedimiento de encuesta consiste en partir de los defectos señalados por los actores de la organización haciendo de ellos la vía de acceso al tejido organizacional. Los defectos se convierten en reveladores de incomprendiones y malentendidos, a condición de no dejarse engañar por las evidencias falsas que los actores de la organización presentan para explicarlos. En efecto, ciertas reglas y procedimientos pretenden asegurar la eficacia en una organización: formalización de procedimientos, referenciales de acción, compartir un lenguaje común, entre otros. A menudo estos dispositivos son vistos como infalibles al eliminar los defectos, y las causas de estos últimos atribuidas a factores externos: zonas no proporcionadas de dispositivos o personas. 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.

Abstract

In this paper we would like to explain the methodological principles of research process useful to analyze the effects of blindness that characterize organizations. These principles are based on two hypothesis related to the organizations: on the one hand, organizational life, though complex, is always simplified. On the other hand, organizational defects are of systemic nature, and questioning them allows us to comprehend the organizational matrix. Based on these two hypotheses, the survey procedure starts by taking into account the defects detected by organization actors, using them as a way to access the "organizational tissue". These defects reveal misunderstandings and misinterpretations, but with the precaution of not being deceived by false evidence that actors present to support their explanations. For that reason, some rules and procedures pretend to assure organizational efficiency: formalization of procedures, sharing a common language, etc. As these elements eliminate the defects and their determinants associated to external factors (non proportional zones of elements or persons), frequently are seen as infallible. Through an analysis of organizational elements that reduce complexity, taking into account simplified and partial representations, it is possible to go back to cognitive causes of these defects. Therefore, the analysis will be particularly focused on administration indicators, material and symbolic equipment in workplace, repetitive discourses of the organization, etc.