



HAL
open science

El neo-management y la ceguera organizacional

Delphine Mercier, Pierre Tripier

► **To cite this version:**

Delphine Mercier, Pierre Tripier. El neo-management y la ceguera organizacional. IV Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Cuba, 9-13 septiembre 2003, 2003, nc, Francia. pp.22. halshs-00007475

HAL Id: halshs-00007475

<https://shs.hal.science/halshs-00007475>

Submitted on 22 Dec 2005

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo

4º Congreso

La Habana

9-13 de Septiembre de 2003

EL NEO-MANAGEMENT Y LA CEGUERA ORGANIZACIONAL

Dra Delphine Mercier

CNRS et Université de Provence

Quentin

Laboratoire d'Economie et Sociologie du Travail

35, Avenue Jules Ferry

13626 Aix-en-Provence Cedex Francia

Tel. 334 42 37 85 40 Fax 334 42 26 79 37

dmercier@univ-aix.fr

Dr Pierre Tripier

CNRS et Université de Versailles-Saint

Laboratoire Printemps

47/49 Boulevard Jourdan

78023 Guyancourt Cedex Francia

Tel./ Fax 331 46 04 53 26

Tripier.pierre@wanadoo.fr

Resumen :

Nos explican los manuales de gestión que el management es el acto de organizar y de conducir estrategias, sea coordinar los esfuerzos de los miembros de la organización y definir sus metas, sus prioridades y recursos y utilizar estos elementos para maximizar el alcance de sus objetivos.

Existen dos maneras de ver como se combinan el organizar y el manejar estrategias: la primera ve el management como la acción de crear un orden interno y conducir una política exterior. En esta versión se separan la organización y la estrategia en dos funciones distintas. Esta manera de ver crea el marco tradicional en el que se estudia y se enseña el management.

La segunda versión del concepto no separa lo que sucede dentro de la organización y lo que sucede al exterior de ella: en cada punto de contacto del interior con el exterior hay acciones y riesgos inherentes a cada acción. Hay que enfrentar riesgos que puedan surgir tanto del interior como del exterior. En cada punto de la organización hay que hacer funcionar pautas y reglas que permitan anticipar el comportamiento de los actores, de los grupos y de las

organizaciones, pero al mismo tiempo hay que enfrentar los riesgos, y, como en un combate militar, hay que enfrentar el riesgo que deriva de interacciones difíciles de anticipar.

En la historia reciente de esta segunda manera de ver, el concepto de management es asociado con las diferentes formas de manejo (calidad total, conducta de proyectos, contabilidad marginal, elencos de competencia, EPR) que desde unos veinte años se concibe como la característica del neo-management.

Nuestro grupo de investigaciones en sociología aplicada del laboratorio Printemps de Guyancourt ha estudiado quince casos de organizaciones (empresas industriales y de servicio, servicios públicos, universidades, actores políticos locales) en las cuales se han introducido los instrumentos del neo-management. Estas investigaciones concluyen que el neo-management no solo actúa la organización y la estrategia en cada punto de acción sino que, también, sistematiza acciones puramente empíricas, que solo existen por costumbre y rutina, gracias al uso de herramientas de gestión. De esta manera la parte de la estrategia se reduce y la de la organización se vuelve cada vez mas importante.

Esta traslación de competencias del estratégico hacia el organizativo a su vez genera problemas ignorados por los partidarios de la innovación neo-managerial. Hemos constatado dos fenómenos :

- ❖ El hecho de introducir mas organización crea una ilusión de maestría : mucha gente trata los procesos organizacionales como si fueran solamente procesos técnicos y olvidan la parte de variabilidad y de sorpresa que los seres humanos pueden introducir en cada acto.
- ❖ El hecho de introducir mas organización crea una ilusión de transparencia : como las herramientas de gestión contienen elementos de calculo que miden fenómenos dan a pensar que la realidad se reduce a sus indicadores estadísticos.

En una perspectiva fenomenológica y utilizando las herramientas de la microsociología y de la etno-metodología nuestro grupo de investigaciones ha logrado demostrar que :

- Las organizaciones son apiladas
- En estas organizaciones, del hecho que sean apiladas, coexisten distintos paradigmas
- Del hecho de la introducción de instrumentos de neomanagement las organizaciones se creen transparentes y piensan tener la maestría de

procesos pero hay muchas zonas donde estas ilusiones crean verdaderamente una imposibilidad de concebir lo que ocurre.

En la ponencia presentaremos dos o tres casos muy distintos donde la ceguera organizacional resulta de esta situación.

I- ENSAYO DE SOCIOLOGIA APLICADA A LA GESTION

Esta ponencia quisiera explicar algunas de las razones por las cuales existen cegueras organizacionales en un mundo tan racional como la empresa capitalista. Estas cegueras se manifiestan al sociólogo en el momento en el cual la empresa lo llama para consultarle a propósito de un defecto organizacional.

En el año 1997 el nuevo ministro francés de la educación, Claude Allègre, invito a los laboratorios de investigaciones universitarias preocuparse en rentabilizar los resultados de sus investigaciones y, para eso, concebir nuevos productos, nuevos procesos o nuevos servicios. Claude Dubar, entonces director del laboratorio Printemps de la Universidad de Versailles-Saint Quentin-en-Yvelines nos pidió a todos dos ver lo que seria posible de hacer con algunos de los resultados de investigaciones de nuestro laboratorio. Lo que vamos a contar hoy es una parte del trabajo que hicimos en cinco años ya que Delphine Mercier es ahora investigadora en el Sur de Francia y Pierre Tripier está jubilado.

En esos cinco años hemos hecho investigaciones en quince organizaciones, empresas tan bien como administraciones. El grupo que formamos venia de horizontes distintos pero no puramente universitarios. Eramos todos sociólogos, pero Delphine Mercier había trabajado en un gabinete de consultantes, Pierre Tripier había dirigido un servicio estadístico en una empresa, Valérie Boussard había sido responsable del control contable de un diario importante, Jean Louis Matrod había sido ingeniero de informática en una empresa norteamericana de Hardware, Anne Guardiola, todavía estudiante, era vice-presidente de su universidad, Philippe Lecornu había sido profesor en un liceo . Además fuimos ayudados por el director técnico jubilado de una empresa de construcción de computadoras, Jean Claude Peyrin.

Nuestro reto era doble : por una parte queríamos demostrar que la universidad podía ser tan rápida como las empresas de consultantes : es decir efectuar un diagnostico y dar recomendaciones de acción en tres meses, como saben hacerlo esas empresas ; por otra parte, no solo queríamos que esas recomendaciones vengan de los resultados inductivos de la encuesta, sino que queríamos usar métodos cualitativos y cuantitativos para obtenerlos. Y

estos métodos debían organizarse de tal modo que las razones estructurales debían aparecer como resultado de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la empresa, no como elemento mayor y a priori de explicación de estos procesos, como muchos universitarios o consultantes los utilizan. La meta última que nos unía era ver si podíamos crear un servicio estandarizado, una encuesta microsociología de las organizaciones cuya utilización permita a estudiantes que no puedan aun entrar en una posición académica ganar dinero y al mismo tiempo alimentar un banco de datos sobre la vida de las empresas o administraciones, vistas desde abajo. Por el momento esta última meta nos aparece difícil de alcanzar, es por eso que decidimos tratar utilizar los resultados que hemos obtenido únicamente para objetivos académicos.

1- Táctica de investigación.

En cada caso hemos seguido la táctica siguiente : Un responsable en una empresa nos somete una enigma y nos da su punto de vista sobre las razones del problema. Le pedimos en un primer tiempo que organice lo que llamamos en Francia un “comité de pilotaje” : un conjunto de personas responsables quienes están preocupados por el problema o la enigma, según las empresas un responsable de un sindicato podía pertenecer al comité de pilotaje.

En un segundo tiempo vemos si ya existe alguna documentación sobre el problema que la empresa quiere que tratemos, o sobre problemas anexos. Como en Francia hay bastante relación entre la educación y las empresas se puede encontrar escritos que tengan algo que ver con la enigma pero de manera indirecta. Otra fuente de información pueden ser, si existen, los estudios de los consultantes exteriores o internos de la empresa, las estadísticas de la dirección de recursos humanosetc.

El comité de pilotaje no solo debe ayudarnos en descubrir los datos escondidos que existen en la empresa, sino que debe también indicarnos cuales son las zonas de la empresa en las cuales es necesario investigar, porque el fenómeno enigmático se presenta allí de manera mas aguda, visible o dramática, y permitirnos el acceso a esas zonas.

Una vez estas etapas preliminares pasadas, el trabajo de investigación puede empezar, combinando observación y si posible observación participante con entrevistas sociológicas, análisis de la demografía de los actores de la empresa, análisis del lenguaje utilizado y del sentido que los actores dan a los términos que refieren al problema que estudiamos. No solamente estudiamos el lenguaje “natural” utilizado por los responsables de la empresa y los asalariados de ejecución, sino que nos interesamos también al otro lenguaje tan de uso en el neo-management : el de los índices de gestión. Al nivel de los responsables tratamos ver

como se han constituido estos índices, que fenómenos deben medir, quienes son los que los miran o estudian, que decisiones se toma cuando el índice crece demasiado rápidamente o decrece etc. Al nivel de los asalariados tratamos de entender que significación dan los diferentes grupos de actores a estos índices, si por acaso los miran cuando están expuestos en carteles. Es decir que los dos tipos de lenguaje son tratados de la misma manera, como elementos de comunicación universal correspondiendo a una gramática supuesta universal, pero también como instrumentos de comunicación inter.-subjetiva de la misma manera en que nuestros colegas argentinos analizan los textos orales y escritos en lenguaje natural.¹

2- Resultados de las investigaciones

a- Círculos

Cuando se va mas allá de los puntos de vista personales aparecen lo que Simmel² o el sociólogo durkheimiano frances Bouglé llaman *círculos*, es decir grupos cuya realidad en el espíritu del sociólogo viene del hecho que interpretan los procesos y los índices de manera similar, fabrican los mismos procesos de tipificación de las cualidades o características de “nosotros” y “ellos”, explican los defectos de la organización de la misma manera, creen en los mismos mitos y leyendas ..etc. Los círculos pueden corresponder a divisiones en la organización del trabajo, la gente que trabaja con las mismas herramientas o bajo el mismo responsable comparten la misma tipificación. Pero también puede venir de elementos sin ninguna relación con la división del trabajo o el estatuto. Por ejemplo en una empresa muy reciente donde trabajaban técnicos autodidactas y técnicos con algunos años de universidad había aparecido el tipo “Bachillerato mas dos” (Bac plus deux) que designaba todos los no autodidactas. Y esta tipificación era suficiente para crear sentimientos de comunidad e igualdad de parte y otra de esa frontera invisible. En un texto famoso, Elias y Scotson han estudiado el carácter etológico de estas fabricaciones de fronteras simbólicas sin que tengan ninguna razón económica ni organizacional de existir.³ En realidad las causas visibles son etológicas : una población de obreros llega en una zona rural y empieza a trabajar en fábricas cercanas de donde viven. Diez años después una otra población se instala en casas vacías porque de una parte había sido previsto una extensión de la zona industrial y estallo la guerra, por otra parte son gentes que han perdido sus habitaciones durante los terribles bombardeos

¹ Vasilachis de Gialdino I (1992) *Metodos Cualitativos 1 Los problemas teórico-epistemológicos* ; Forni, F., Gallart M.A. y Vasilachis de Gialdino I. (1992) *Metodos Cualitativos 2 La practica de la investigacion* Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

² Simmel G. (1908) *Sociología. Estudios sobre las formas de Socialización*. Capitulo 2 : La cantidad en los grupos sociales y capitulo 6 El encruze de los círculos sociales Trad. Esp. Madrid Alianza Universal 1986.
Bouglé C. (1907) *Qu'est-ce que la sociologie?* Paris, Alcan.

que destruyeron la zona de Coventry. Lo que muestran Elias y Scotson es que la anterioridad sobre el terreno es una razón suficiente para que se crea un círculo de primeros habitantes que sospechan los segundos de robo, defectos morales .. etc. Sin que ninguna de las categorías clásicas del análisis sociológico les distinga (ni el lenguaje, ni la generación, ni la dimensión de la familia, ni las costumbres del uso del espacio publico, ni, tampoco, el tipo de trabajo o la importancia de los recursos). Lo único que les separa es la anterioridad en la ocupación del espacio publico y privado y eso basta para que se suban paredes simbólicas que se transmuten en separaciones sociales.

b- Comunidades de justicia.

Los métodos micro sociológicos que utilizamos conjunto con el análisis de discurso hacen descubrir algunas variables escondidas, subyacentes a lo que podemos recoger cuando observamos y hacemos entrevistas. Sin entrar en el detalle de los métodos que usamos, hay que saber que obtenemos informaciones sobre lo que las personas estiman ser justo, bien, equitativo. Descubrimos con esos métodos que tomamos al profesor de Ginebra Jean Kellerhals⁴ las convicciones morales mas intimas de los actores que estudiamos.

Al mismo tiempo aparece que las comunidades de justicia pueden ser comunidades culturales, es decir, que, como si compartirían el mismo lenguaje, tienen la misma definición del sentido de palabras clave de la investigación. Por ejemplo quisimos diagnosticar en que medida los actores de servicios de una empresa que había sido certificada ISO 90002 estaban listos para aceptar las pautas de otro referente de calidad, el del EOQ (European Organization for Quality), el cual supone el uso general de métodos de auto evaluación de los procesos de trabajo. Pedimos muy libremente a gente que pertenecían a círculos distintos de definir los términos de “auto evaluación” y “calidad”. Tuvimos respuestas muy distintas, pero cuando hicimos la geografía de cada respuesta, coincidía estadísticamente con la geografía de las comunidades de justicia, las cuales coincidían estadísticamente con la geografía de los círculos. Llamamos coincidencia estadística el hecho de tener mas respuestas coherentes en intra que en inter, pero cada vez que se superponen niveles distintos las respuestas marginales son mas importantes, sin llegar de ser la mayoría.

c- Organización apilada e importancia de los paradigmas.

³ Elias N. & J.L. Scotson (1965) *The Established and the Outsiders* Londres, Cass.

⁴ Kellerhals J. et alii (1984) *Microsociologie de la famille* Paris, PUF. Coll. Que sais-je ?

(1988) *Figures de l'équité. La construction des normes de justice dans les groupes* Paris, PUF.

(1997) *Le Sentiment de justice dans les relations sociales* Paris, PUF., Coll. Que sais-je ?

Teníamos que explicar porque había coincidencia entre el nivel de realidad de la organización (los círculos), el nivel de realidad cognitivo (las comunidades culturales) y el nivel de realidad subjetivo-ético (las comunidades de justicia) pero sin que esa coincidencia sea mecánica, ya que es solamente probable. La hipótesis que seguimos entonces fue doble : de una parte la hipótesis que la organización es empilada, que en ella hay diferentes niveles de realidad que aparecen en la mente de los actores y en los trabajos de los investigadores y cada elemento de la pila tiene su lógica de inclusión y exclusión, su coherencia probabilista, su racionalidad limitada etc. ; de otra parte los actores quienes piensan articulando diversos niveles de realidad tienen el sentimiento de ser coherentes y eso se debe explicar : aquí la hipótesis fue que los actores comparten sin saberlo ni poder decirlo el mismo “zócalo metafísico” invisible e indecible que el investigador puede reconstituir. Para pensar este último fenómeno nos pareció útil tomar al historiador de la ciencia Thomas Kuhn su concepto de “paradigma” tal que lo usa en “La Estructura de las revoluciones científicas”, pero también en la manera en la cual el mismo revisa ese concepto después de haber discutido con Feyerabend, Lakatos etc.⁵

Una vez que se admite que las organizaciones son apiladas uno se da cuenta que muchos autores han hecho la misma constatación sin haber generalizado el propósito hasta conceptualizarlo.

Pero las organizaciones son apiladas de dos maneras, la subjetiva y la analítica. Es K. Weick⁶ quien nos da la llave del apilamiento subjetivo : al llegar dentro de una organización, nos dice Weick, uno no conoce a nadie, lo que el ve , oye o lee, debe ser interpretado gracias a un análisis formal como Simmel lo proponía : para dar un sentido a lo que se observa, hay que unir lo que se descubre con pautas, modelos vistos en otros tiempos, otros lugares, otras circunstancias. En ese caso se da mucha importancia a los actos de palabra y al estudio de las interacciones, a la manera en la cual las personas se presentan. El que acaba de llegar sin saberlo utiliza la lógica de la sociología interaccionista y gofmaniana, puesto que es ella que da armas intelectuales para interpretar sin tomar demasiados riesgos de equivocarse. En un segundo periodo, cuando nuestro recién llegado empieza a ser conocido, la gente, nos dice Weick, va a querer convertirlo en un aliado contra otras personas, otros sectores de la organización. En ese momento nuestro actor debe abandonar su espíritu gofmaniano y utilizar, para entender algo, teorías de la sociología de los conflictos, como fueron elaborados de

⁵ Kuhn T. S. (1962) *La Estructura de las revoluciones científicas*. Trad. Esp. Mexico, Fondo de Cultura Económica.

(1970) “ Reflections on my critics ” en Lakatos I & A. Musgrave, *Criticism and the growth of knowledge*, Cambridge U.P.

⁶ Weick K. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage.

Maquiavelo a Marx o Pareto, Malatesta o Proudhon. Es este el momento en que aparecen las diferentes identificaciones de los miembros de la organización con sus carreras universitarias, con sus grupos de oficio o de profesión, con redes informales etc.

En fin, nos dice Weick, después de algún tiempo, nuestro héroe se va a dar cuenta que hay una unidad que va mas allá de las divisiones que le parecían tan importantes. En ese momento el puede concebir, como en la sociología de Parsons o Luhman, la organización como a su vez un sistema social y un sistema cultural. En ese momento la cultura unifica pero el social divide y el análisis estructuro-funcional parece dar las llaves de entendimiento de lo que sucede dentro de la organización. El punto de vista que compartimos con Weick es que estas tres maneras de ver la organización son -todas tres- ideológicas, en el sentido en que no son falsas, se dan como totalmente explicativas pero solo explican una parte de la realidad. Como en la sociología del conocimiento de Mannheim⁷, para entender lo que pasa dentro de una organización, hay que usar al mismo tiempo, de manera conjunta, estas tres maneras de entender la realidad organizada.

Weick insiste sobre la importancia de esta manera subjetiva de entender el “diseño de la organización”. El llama así el conjunto de ideologías, rutinas, teorías de la acción, tradiciones e historia. Este diseño permite reducir las posibilidades de interpretación de la organización y dar la posibilidad de entender de manera unificada lo que sucede en ella. Pero, para el, no hay unidad en la manera de leer una situación organizada. Las interpretaciones minoritarias son siempre posibles y, como no son falsas, pueden a su vez ser adoptadas por la mayoría de los actores, y, de esta manera, ser a su vez hegemónicas.

Si el apilamiento es subjetivo, también aparece objetivamente, como lo explica el especialista franco-brasileño de la psico-sociología clínica de las empresas, Eugène Enriquez⁸. Este autor va encontrar, de manera mas analítica, casi los mismos niveles de realidad que Weick.

En efecto Enriquez nos dice que, para analizar una organización, hay que destacar siete niveles diferentes de realidad y, si se quiere entender lo que se pasa, examinarlos al mismo tiempo:

1. El nivel mítico, quien da legitimidad a la organización. Es el nivel de la historia de los fundadores de la organización y del nacimiento de esta. Puede también ser el nivel de su renuevo, de su renacimiento. En este nivel se aferran las creencias y las convicciones, y circulan las leyendas.

⁷ Mannheim K. (1934) *Ideologia y Utopia*, Trad. Esp. Mexico Fondo de Cultura Economica 1993

2. El nivel socio-histórico, quien explica el nacimiento y la sobrevivencia de la organización hasta hoy. En este nivel la relación con el mundo exterior es la mas importante ya que si este mundo cambia las funciones de la organización deben transformarse.
3. El nivel institucional. Este nivel es el de todas las decisiones irreversibles que permiten perpetuar la organización. El de las orientaciones principales y las pautas fundamentales que sobreviven a los accidentes históricos y permiten a las reglas y pautas tener una efectividad.
4. Este nivel institucional, para concretizarse, necesita una *organización*, es decir, justamente, pautas y reglas que divisan el trabajo en funciones distintas y, al mismo tiempo, estabilizan la manera de comportarse dentro de la organización.
5. El nivel de los grupos de trabajo. En los cuales nace, según las investigaciones de Mayo y Hawthorne, la solidaridad y la coordinación entre las personas, en una combinación de elementos racionales y emocionales.
6. Un primer nivel individual. El del individuo virtuoso, quien obedece a las instrucciones de sus superiores pero también se substituye a las imperfecciones de la organización y toma iniciativas para completar las líneas de punto de las pautas organizacionales. Este individuo fue ilustrado por Donald Roy⁹
7. Un segundo nivel individual. El del oportunista, como lo llaman los economistas : el del individuo quien va aprovechar de las líneas de punto de la organización para su propio beneficio. Este individuo es uno que da razón a algunas definiciones de la organización como instrumento para controlar los comportamientos de sus actores.

Ahora bien, si la organización es apilada y si algunos de sus mejores investigadores han demostrado este punto, ¿como se hace que sea considerada como monolítica, unida? Al contrario, ¿como se hace que la descubierta de su carácter empilado aparezca como una enfermedad, pasajera o crónica? Aquí, el concepto de paradigma puede servirnos. En efecto, para Kuhn el paradigma es un zócalo metafísico subyacente que permite a las diferentes ciencias de comunicar con la ideología y producir una visión del mundo que organice la

⁸ Enriquez E. (1992) *L'Entreprise en analyse*, Paris PUF. Vease tambien la sintesis esbozada por Livian : Livian Yves-Frédéric (2001) *Organisation Théories et pratiques*, Paris, Dunod.

⁹ Roy D. (1954) "Efficiency and the fix : informal intergroup relations in a piecework machine shop ", *American Journal of Sociology* num. 60/3.

retórica argumentativa que justifica a la acción¹⁰. El paradigma simplifica la representación que tenemos de la vida real para poder pensarla en términos de enigmas científicos y solución de estas enigmas. De esta manera el paradigma permite afirmar resultados potenciales o reales a la gente que prepara los presupuestos de las acciones científicas. El paradigma de la sociología de las organizaciones, pero tal vez sea el que transcurre en las empresas y administraciones, es el del carácter sobre-ordenado de la organización. En casi cien años de distancia al menos tres autores subrayan el descubrimiento de este carácter sobre-ordenado : Thorstein Veblen en 1919¹¹, Robin Blackburn Y Michael Mann en 1979¹² y Ehrard Friedberg¹³ en 1993. cada uno a su vez observa que “los estudios científicos sobre las organizaciones tienen un carácter utópico en el sentido que se supone que están más ordenadas de lo que son verdaderamente” . En Francia hay que esperar el año 2001 para que Norbert Alter publique un libro sobre “El manejo del desorden dentro de las organizaciones”¹⁴ quien, en vez de tratar el carácter apilado como una enfermedad, muestra que se puede usar este carácter en la dinámica de la adaptación de la organización a su mundo externo.

II- LOS PARADIGMAS DEL NEO-MANAGEMENT

Hay dos características que hacen del neo management algo completamente nuevo si se compara con la manera de manejar las empresas de hace cuarenta años o más : La importancia de la consultoría externa y el uso sin límites de útiles de gestión. Como se vea, los paradigmas sobre los cuales han sido construidos estos útiles, tanto como las metodologías de los consultantes, tienden a dar de las organizaciones una imagen lineal, sencilla, monótona.

1- Importancia de la consultancia

Sin que se pueda dar alguna cifra estadística sobre la mutación de la cual vamos a hablar, hay suficientes informes monográficos para darse cuenta que -tanto en América Latina como en Europa- la organización de las industrias y de los servicios han poco a poco conocido un cambio mayor : el de la substitución en las esferas dirigentes, de la coordinación entre responsables jerárquicos y responsables funcionales¹⁵ por otra figura organizacional, la del

¹⁰ Tripier P. (1995) *Del Trabajo al Empleo. Ensayo de sociología de la sociología del trabajo* Madrid Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

¹¹ Veblen T. (1919) *The Place of Science in Modern Civilisation* Reed. 1961 N.Y. Russell & Russell

¹² Blackburn R. & M. Mann (1979) *The Working Class in the Labour Market*, Londres Macmillan Press

¹³ Friedberg E. (1993) *Le Pouvoir et la règle*, Paris, Ed. du Seuil

¹⁴ Alter N. (1990) *La Gestion du désordre dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

¹⁵ Dalton M. (1950) “ Conflicts between staff and line managerial officers ” in *American Sociological Review*, 15 (3), , 342-351.

responsable y del consultante. Otra manera de decir la misma cosa sería de indicar que en los años en que escribía Dalton los consejeros en recursos humanos o en organización estaban dentro de las empresas y pertenecían a su círculo de responsables ; pero hoy , estos mismos responsables o no pertenecen a la empresa o se ven ayudados y apoyados por peritos exteriores quienes les aconsejan introducir cambios para que la empresa siga sobreviviendo.

Otro resultado empírico y monográfico es la multiplicación de nuevos esquemas organizativos quienes aparecen sobre el mercado mundial al mismo tiempo y reemplazan los que tienen unos cinco o diez años de edad o bien son introducidos al lado de los que ya funcionan sin preocuparse de que los primeros existan y sin ver que algunos de los procesos nuevos no son compatibles con los anteriores.¹⁶ Este resultado empírico llama la atención sobre lo que se presenta como el corazón del neo-management : los útiles de gestión. Los útiles de gestión tienen como función reducir los riesgos internos y externos de la organización. Pero para llegar a esa meta son concebidos dentro de un cierto cuadro, adoptando una cierta forma, Para ilustrar esta forma y este cuadro y para ver como influyen sobre el neo-management de manera general vamos a examinar su morfología y su fisiología.

2- Morfología de los utiles de gestion :

Si alguien examinara los caracteres comunes de los útiles de gestión se daría cuenta que tienen tres rasgos sobresalientes ; a) su carácter completo y auto-adaptativo, b) su centramiento sobre el hecho de resolver problemas y la necesidad de dar una forma especial a los datos que permitan esas soluciones ; c) el hecho de tener recursos micro-políticos , tener en ellos lo que parece suficiente para manejar una organización.

Un carácter completo y auto-adaptativo :

Para entender lo que queremos decir por completo y auto-adaptativo, tomemos el ejemplo del útil de gestión mas anciano de los que hemos estudiado, la calidad. El desarrollo de esta herramienta nos permite entender como , poco a poco, se pasa de un instrumento sencillo, con solo un objetivo, a algo complejo correspondiendo, sin decirlo, al carácter apilado de la organización

Si seguimos paso a paso la historia de la calidad, vemos que al principio se desarrolló paralelamente con la estadística de empresa y con la convicción que si se pudieran reducir la desviación standard de la producción de cada obrero sobre cada maquina, aumentaría la

¹⁶ Cuq, F. et alii “ Physiologie et morphologie des dispositifs de gestion ” in **Utinam** N°4 1998

calidad de los productos.¹⁷ En esta fase ya aparece alguna manifestación del principio de la igualdad cognitiva. En efecto los estadistas ponen en uso una ficha para cada obrero, quien registraba las medidas hechas sobre una muestra de su propia producción, sin nadie que lo controle, y con la firme presuposición de parte de los que introdujeron estas técnicas que los obreros son los primeros a saber de donde vienen los resultados defectuosos.

Esto significa que para descubrir el origen de un defecto, se necesita la cooperación entre ingenieros y obreros, y para lograr esta colaboración cada uno debe respetar el saber del otro, el entendimiento pragmático, local y práctico de los obreros, el saber abstracto, general y matemático de los ingenieros. La igualdad cognitiva no significa que uno puede ocupar el papel del otro, sino que cuando hay un defecto de resolver, solo la colaboración de los dos permite de resolverlo, el ingeniero puede entonces aprender del obrero y la recíproca debería existir.

Luego, cuando Deming y Juran (todos dos ayudantes del estadista Shewhart que impuso en la Bell Cy. los primeros actos de calidad) van al Japon, el concepto se enriquece cuando los japoneses les enseñan que mas vale pensar el origen de los defectos como sistémicos en vez de imaginar que puedan ser el hecho de un solo responsable.

A su vez Deming que vino al Japon con Mac Arthur para efectuar el censo de este país arruinado por la guerra y el bloqueo naval, discute con el presidente de la JUSE, Ishikawa, e insiste sobre el carácter común de la proporción descubierta por Pareto sobre la repartición del rédito nacional : 80% de las fortunas pertenecen a 20% de las familias. De esta proporción se deduce que en vez de tratar de obtener partes del mercado de los 80% de los habitantes mas pobres de la planeta, seria menester que los japoneses conquistaran el mercado de los 20% los mas ricos. Esto supone que no se gastase tiempo reanudando con la política industrial y comercial de antes de la guerra cuando el Japon inundaba el mundo entero con productos baratos y de muy escasa calidad, sino que habría que vender a los mas ricos. Se les debe proponer las mercancías a las cuales están acostumbrados pero de mejor calidad y mas baratas Pero no solo eso, sino que también tienen que informarse sobre los deseos poco explicitados de los consumidores de países ricos para satisfacer las necesidades todavía inéditas.

Después de hacer suyo el trabajo estadístico, el de detección de defectos y el de estrategia industrial y comercial, los inventores de la calidad vuelven en los Estados Unidos cuyas industrias automóbiles pierden partes importantes del mercado mundial conquistados por los

¹⁷ Ver Bayart D. “ Des objets qui solidifient une théorie : l’histoire du contrôle statistique de fabrication ” in Charue-Duboc F. **Des savoirs en action**. Paris, L’Harmattan 1995.

automóviles europeos (sobre todo alemanes o suecos) y japoneses . Deming se ve reclutado como consejero del presidente de la Ford y decide de hacer todo para reducir en cada acto productivo las desviaciones standard. Al mismo tiempo impone que los obreros y los empleados sean escuchados cada vez que se detecta un defecto productivo o organizacional. En vez de tener un verdadero ejercito de inspectores que verifiquen el trabajo de la base, impone que se tenga confianza en los que obran a ese primero nivel. ; e introduce sus famosas fichas de auto-comprobación que usaba desde unos cuarenta años.

Los resultados fueron mejores pero no excelentes, la leyenda dorada de la cual nos inspiramos¹⁸ pretende que Deming se da entonces cuenta que el hecho que la reducción de las desviaciones standard no son respetadas proviene de los proveedores de Ford, puesto que no aplican sus métodos. Le vendría en ese momento la idea de aplicar el sistema de certificación de productos pero también de procesos de producción (es decir de organización y de tecnología) ya utilizados por la NASA y en la industria nuclear. Así expandió la certificación en toda la industria automóvil , hasta el mas pequeño abastador. Y nació la necesidad de tener pautas mundiales, como las ISO. 9000. Y la primera línea de estas ISO 9000 dice que para ser certificadas cada empresa debe tener un responsable de la calidad y un lugar, conocido de toda la empresa, donde este responsable esté ubicado.

Deming también añade que no solamente hay que fijar reglas respetadas en la empresa y en las de los proveedores, sino que se debe también de manera periódica, solucionar los defectos técnico-organizativos sabiendo de donde vienen. Y se debe suponer, como lo indica Ishikawa, que un defecto percibido tiene una causa inmediata que se pueda descubrir con algunos índices sencillos y un modelo mecanicista simple, pero que cada causa de defecto tiene a su vez una causa mas escondida, proviniendo de la concepción errónea de la tecnología utilizada para fabricarlo.¹⁹

En este ejemplo se ve como la vida propia de un útil de gestión le conduce poco a poco de una función simplemente técnica a opciones cognitivas y soluciones micro-políticas, con la constitución, dentro de las empresas, de un verdadero poder de influencia al nivel de los ejecutivos.²⁰

¹⁸ Gabor, A.(1992)**The man who discovered quality**, Harmonsworth : Penguin.

¹⁹ Ishikwa, K.(1984.) **Nohonteki Hinshitsu Kanri**Traduccion francesa : **Le TQC ou la qualité à la japonaise** Paris AFNOR

²⁰ **Calidad Total** de Luis Stolovich, Graciela Lescano y Silvia Morales Montevideo CIEDUR/ FESUR 1995.

3- Un modelo : el robot de tercera generacion

Si uno buscara una metonimia para entender mejor la forma que tienen los útiles de manejo modernos, me parece que se podría utilizar la comparación con el robot de tercera generación, porque éste es capaz, una vez que se le ha dado una línea de acción, de adaptarse al terreno donde debe trabajar, y al mismo tiempo es bastante completo y autosuficiente para poder quedarse autónomo. Otro rasgo esencial de los robots : están alimentados por datos ya preformados, si no lo fueran los datos no tendrían ninguna significación. La acreditación de competencias como la calidad total, el manejo de proyectos (ingeniería paralela) o la reingeniería, si conocen algunos momentos de creatividad sin formalización, tienen siempre un momento en el cual las informaciones han de tomar una forma muy estricta para poder entrar en la computadora, la cual va a crear la memoria del pasado pero también ayudar en la realización del porvenir. La grande diferencia de estos instrumentos con el robot proviene de lo que este último es caro y cuando una empresa lo compra es que quiere utilizarlo. Está ya preparada para hacerlo, para introducir a nuevos robots se reemplaza por ejemplo todo un taller.

Esto no siempre sucede con las tecnologías blandas que son los útiles de gestión, los cuales pueden ser utilizados por simple mimetismo estratégico : una rama, una empresa, utiliza una herramienta de gestión, si esto es conocido de las otras empresas, si ellas suponen que este uso puede desequilibrar el mercado y retirarles partes de mercado, van a aplicarlo también.

El mimetismo estratégico sucede también con máquinas o políticas financieras, pero como los útiles de gestión parecen constringir menos, ya que se aplican a seres humanos y estos son supuestos ser adaptables, pocos piensan que pueden dejar huellas, y, las mas veces, se guarda una vieja manera de hacer, incompatible con la siguiente .

4- Los útiles de gestión son completos y cerrados porque integran recursos micro-políticos.

Es por estas razones que los útiles de gestión suponen tener, en su propia composición, recursos micro-políticos. Como son diferentes maneras de transformar las organizaciones y luchar contra la irreversibilidad que nace de la necesaria existencia de rutinas y tradiciones ; como también, para realizar esta meta, tratan de practicar la igualdad cognitiva y unir a todos en actividades de solución de problemas, deben imponerse. Esta imposición no viene del hecho que son racionales, ya que las empresas y las administraciones están recurridas por múltiples racionalidades adversas, sino también porque dan recursos micro-políticos a los que deben introducirlos.

Aquí también vamos hablar de calidad, ya que esta herramienta, con las normas ISO 9.000, trata difundir por el mundo entero su forma mínima de organización. Cuando se analiza estas normas uno puede ver cuales son los recursos micro-políticos a su disposición :

a- Recursos organizacionales

El primer grupo de recursos es organizacional, es decir que van a permitir a los que introducen la calidad dentro de las empresas existir e imponerse, dando-les un lugar y un responsable, una dirección específica también, una meta ; la certificación y los procedimientos para obtenerla.

El responsable calidad debe producir un manual de la calidad. Para establecer este manual debe solicitar el ayuda de cada miembro de la empresa y escribir o hacer escribir la rutina de trabajo de cada uno. De esta manera el entra dentro de los detalles mas pequeños de la organización de la cual tiene a la vez una vista detallada y global.

b- Recursos persuasivos

El responsable calidad debe medir y contar, establecer por ejemplo los gastos provenientes de manera visible de la no-calidad como las mercancías que vuelven al constructor porque tienen defectos, o otros gastos más difíciles de establecer que provienen de servicios internos inútiles. Las bitácoras que se establecen desde esta contabilidad sirven al responsable calidad para persuadir otros responsables cuyas metas son diferentes : por ejemplo, un director de la fabricación tiene por meta fabricar una cantidad en un tiempo límite. Para él, permitir que sus obreros sigan cursos o atiendan reuniones sobre la calidad es contrario a sus objetivos. Pero si el responsable calidad demuestra que los gastos de no calidad son mucho mas elevados que los del tiempo perdido para entrenar a los obreros puede ganar frente a el.

c- Recursos para reclutar aliados

Las normas ISO 9000 prevén que al menos cada año se evalúen los resultados de las acciones de mejoramiento de la calidad, también suponen que hay en cada empresa o administración un comité de manejo de la calidad, compuesto de todos los directores importantes. Estas son ocasiones para sensibilizar los miembros los mas importantes y el director general con las metas del servicio de la calidad.

Sin describir mas estos dispositivos, quisiéramos insistir sobre el hecho que dentro de cada útil hay recursos que permiten imponerlo. Es por eso que estas herramientas nos parecen cerradas sobre sí mismo y completas : juntan con alguna coherencia elementos cognitivos,

técnicos y micro-políticos. Explicitan como se deben utilizar y, al mismo tiempo, quien debe hacerlo.

Nuestra hipótesis es que esta morfología permite la multiplicación de los consultantes, ya que hay muchas cosas explícitas en las demostraciones y los libros que presentan las nuevas herramientas, pero cada responsable indica que esto nunca es suficiente. Hay algún saber que queda esotérico (como aplicar las pautas, como persuadir de hacerlo, como impedir que seis meses después de la introducción de una herramienta su utilización desvie ...etc.) y este saber se supone que el consultante lo tiene.

A su vez la empresa introduce a menudo las nuevas herramientas de gestión en un acto de mimetismo estratégico. Esta manera de hacer produce lo que llamamos en Francia “el zapping del management”. Para tener una ventaja crucial sobre sus competidores (internos o externos) cada responsable quiere introducir un útil que no haya servido a los otros. Viendo esto, los otros lo copian, etc. y esto es posible por que cada herramienta tiene dispositivos técnicos, pedagógicos y micro-políticos.

III- FISILOGIA DE LOS UTILES DE GESTION DEL NEO-MANAGEMENT :

Hemos visto hasta ahora cuales son los rasgos principales de la morfología de los útiles de gestión, veamos ahora cual es el contenido que los hacen tan modernos. Nuestra tesis es que el contenido (la fisiología) de estos útiles viene de dos rasgos ya mencionados : son de natura cognitiva es decir sirven a plantear y resolver problemas.

1- Los útiles de gestión modernos corresponden a una nueva definición del trabajo : sirven a resolver problemas

En el siglo XVIII° el trabajo es a la vez un intercambio y un fenómeno físico. Por ejemplo en la grande enciclopedia de Diderot y d'Alembert se subraya el aspecto de intercambio : "*Trabajo : Ocupación cotidiana a la cual se ve condenado cada ser humano por su menester y a la cual cada uno debe al mismo tiempo su salud, su serenidad, su sensatez y a lo mejor su virtud*". Un poco mas tarde va a establecerse la ley de conservación de la energía según la cual su característica fundamental es que no puede ser creada ni destruida, pero si transformada de una forma en otra. El concepto de trabajo es equivalente al impacto de una energía sobre un punto. Las medidas de energía y de trabajo son equivalentes 1 erg o newton-metro = 1 joule.

Se utiliza el concepto de trabajo para pensar dos tipos de intercambios equilibrados: la equivalencia entre la energía usada por una persona y lo que el recibe como rédito, interés en el trabajo, realización de si mismo y equilibrio psicológico, la equivalencia entre la energía

gastada por una nación y su grado de enriquecimiento. La ciencia física donde este concepto se crea está toda dirigida hacia el establecimiento de una equivalencia.

Organizadas de manera subyacente por este modelo o paradigma, las sociologías del trabajo van a tratar de entender como nace una acción en situación, contestando la preguntas siguientes : ¿cuanta energía ha necesitado este nacimiento, quien la ha abastecido, como la equivalencia entre diferentes gastos de energía se ha equilibrado?

Cuando se lee Babbage, como nos invita J.J. Castillo²¹, o las recomendaciones de Weber para hacer las análisis psicofísicas sobre el trabajo, cuando uno lee Marx o Taylor o Naville o Touraine o Walker and Guest, o Clark Kerr, estamos en este mundo completamente hundidos dentro de problemas de equivalencia. Para Marx esta equivalencia es una necesidad intelectual, política y moral : hay que entender porque las promesas de los liberales de construir con la democracia una sociedad igualitaria ha fallido y el centro de la explicación es la explotación capitalista es decir el hecho que se le obliga al asalariado a regalar al capitalista horas de trabajo gratis. Para Weber es una necesidad factual y científica : estamos en el mundo en el cual el capital disponible es escaso ya que depende de su contrapartida en oro o plata : "*Las transformaciones tecnológicas, a consecuencia de la escasez de "capital" disponible, siguen el camino que indique la obtención del máximo ahorro en los costos*"²²

Para los protestantes para los cuales, como Taylor, Veblen o Deming, **la eficiencia productiva es un deber moral** mucho mas que otra cosa, los cambios técnicos o organizativos que otorgan una mayor productividad son vistos como un momento normal del desarrollo evolucionista. La destrucción productiva puede producir lastimas y llores pero como deber moral permite al mundo de enriquecerse sin trabajar inútilmente. Esta manera de ver esta toda contenida en una física de la equivalencia de las energías.

La insistencia sobre el trabajo como solución de problemas a lo mejor viene de los círculos de calidad donde los métodos de resolución de problemas se ven utilizados casi sistemáticamente. Lo mas importante de entender es que esta vista del trabajo juega como un paradigma "kuhniano" : arregla de manera distinta los conocimientos precedentes y sobre todo no insiste mas sobre el aspecto tan polémico de la equivalencia entre energía gastada y enriquecimiento, introduciendo, dentro de una problemática física, nociones mas "blandas" de las ciencias sociales e humanidades, mitigando así la explotación del hombre por el hombre y exaltando la capacidad de cada uno a plantear y resolver un problema. Los trabajos de Newell

²¹ Castillo J.J. (1994) *El Trabajo del Sociologo*, Madrid, Editorial Complutense

²² Weber M. (1924) *Sociologia del trabajo industrial*, Trad. Esp. Madrid, Editorial Trotta 1994, 31.

y Simon²³ muestran que , delante de una situación inédita, la capacidad de alcanzar un objetivo depende de la capacidad de cada uno en tener una idea de la forma específica del problema que se debe solucionar. El trabajo en ese sentido es la misma cosa que la inteligencia practica cuya misma definición había dado Piaget²⁴ : plantear y resolver problemas.

Si los útiles de gestión permiten de transformar el trabajo en inteligencia, quiere decir que tienen una lógica subyacente que es la misma que la representación de la racionalidad : la de la mesa vacía. El imaginarse que los periodos precedentes fueron épocas de confusión y oscuridad, de donde nada bueno podía salir. De los cuales se debe desconfiar ya que han sido corruptos por la practica, es decir las malas costumbres antes que llegue la razón.

Como lo ha demostrado ya Lucaks²⁵, el pensamiento humano en el Occidente capitalista y cristiano no funciona sino reduciendo la realidad. El modelo de esta reducción es el método experimental en donde la experiencia crucial no puede existir sin que se haya reducido una situación compleja a un sólo proceso lineal. De hecho, la organización científica de Taylor era puramente empírica pero tenia un lado científico porque buscaba copiar esa reducción a lo simple que caracteriza el método experimental. Cuando Taylor convertía el trabajo tradicional de un obrero a un sólo proceso, el de la producción directa, y devolvía los otros procesos secundarios de los cuales se ocupaba también el obrero tradicional, atribuyéndoselos a cinco "expertos" diferentes, indicaba con esto que este obrero tradicional cuando laboraba, participaba, de hecho, en seis procesos diferentes.

¿Porque las herramientas modernas de gestión que se utilizan en el mundo de las organizaciones económicas, lejos de atenuar esta reducción de lo múltiple a lo simple, de lo complejo a lo sencillo, de lo dialógico a lo monológico, los están multiplicando ? Porque los resultados de la acción aparecen en forma de indicadores de gestión los cuales sólo pueden descifrar de manera directa, en términos físicos o monetarios, algunos procesos determinados. Después de ellos, se entra al vago mundo de la suposición, desde el momento en el que se supone que se pueden también medir de manera indirecta algunos otros procesos. En microfísica, hay que tener modelos muy sofisticados, muy caros y muy específicos para medir las interacciones en una situación real. Y las organizaciones de carácter económico no tienen por el momento esta posibilidad. Al lado de los modelos cuánticos, el SAP parece

²³ Newell A. & H. Simon (1972) *Human Problem Solving* Englewood Cliffs, Prentice Hall.

²⁴ Piaget J. (1972) *Essai de logique opératoire* Paris, Dunod.

²⁵ Lucaks G. (1923) *Geschichte und Klassenbewusstsein* trad.F. *Histoire et Conscience de Classe* Paris, ed. de Minuit (1960)

antediluviano. Incluso los métodos de solución de problemas, por el juego de jerarquías y de selecciones, suponen que no pueden ser utilizados en una situación no-reducida.

Así pues, ejercitar la razón organizacional implica inevitablemente la reducción. Partiendo de ella, la gente cree alcanzar la más perfecta racionalidad y se vuelve más ciega. Sin embargo, no se puede olvidar que lo real es interactivo.

2- Contra la reducción : palpar.

Esta visión realista del mundo, está claro que no la hemos inventado, hasta hemos podido comprobarla. Para dar algunos puntos de referencia sobre este asunto, presentamos las ideas centrales del autor clásico que más nos ha influido : Maquiavelo.

Maquiavelo buscaba hace cinco siglos los instrumentos políticos que permitieran la seguridad en el funcionamiento de la organizaciones políticas y religiosas. En su búsqueda, Maquiavelo esbozaba como primera solución la reforma religiosa que, simultáneamente, Lutero iba a proclamar para la iglesia cristiana. Por el otro lado, en relación al poder civil, Maquiavelo proponía el respeto al derecho contractual y el respeto a la constitución como soluciones que permitieran equilibrar, ante el Príncipe, tanto la influencia de los poderosos como la fuerza popular de resistencia.

Otra de las lecciones de Maquiavelo es la que nos permite entender que lo que se esconde detrás del aspecto plano de las apariencias es un orden social donde cada clase tiene una visión parcial de la realidad : "En general los seres humanos juzgan una situación con sus ojos más que con las manos. Todos los hombres pueden ver, pero son muy pocos los que saben palpar. Cada persona se da cuenta de lo que los otros parecen ser, pero casi nadie identifica lo que son ; y esta minoría de cerebros inteligentes no se resuelve a contradecir a la masa, la cual está protegida por la soberanía del estado. Sin embargo, cuando se trata de juzgar el pensamiento íntimo de los seres humanos y sobre todo el de los príncipes, como no hay para ellos tribunales que nos digan lo que piensan, sólo los podemos juzgar por sus resultados": (Maquiavelo, El Príncipe Capitulo 18).

¿Que significa "palpar" en el pensamiento de Maquiavelo? Este organizador de milicias populares pudo, durante algunos meses, observar y oír a Cesar Borgia. Se imaginaba tocarlo, ver como Borgia actuaba de verdad. Entender cómo, al mismo tiempo que pronunciaba sus discursos sobre la necesidad de tener un clima de paz y de justicia, éste organizaba desórdenes y traiciones.

Palpar significa también entender las circunstancias en las cuales actúan los príncipes. Entender porque Borgia no podía evitar hacer lo que hacía. Pero palpar es sobre todo entender

que toda constitución, toda organización debe protegerse contra sus propios servidores, los cuales pueden pretender servir la causa común pero terminan por convertirla en asunto de su propio beneficio. En fin, palpar significa también mantenerse cuando alguna república pretende actuar para el beneficio de todos. Si una ley trata de organizar una mejora benéfica para todos sin que se sepa cómo va a ser efectivamente aplicada, el resultado puede producir lo opuesto de lo que se esperaba.

Para Maquiavelo cada circunstancia supone una acción diferente. Por una parte, pensaba que habría que ejercitar la razón en cada circunstancia. Se debía resolver un problema político como se resuelve un problema geométrico, pero por otra parte sabía muy bien que el Príncipe, los Poderosos y el Pueblo no ven las mismas cosas. Sus intereses determinan como el problema va a ser planteado y resuelto. No hay, para el autor, razón universal ilimitada.

Lo que nos parece es que Maquiavelo rompió también con la ficción que Bacon llamaba "el fantasma del teatro" quien consiste en pensar la realidad desde la totalidad. Si Maquiavelo logró exponer el arte de gobernar en términos casi geométricos es -que como lo diría Cassirer-, porque supo quebrar la ficción sobre la cual Santo Tomás Aquino concebía el carácter natural y necesario de la jerarquía; es decir, el carácter sagrado del orden. Si esto es así, se comprende entonces por qué la interpretación de una tabla o de un indicador cuantitativo que busca resumir y descontextualizar el resultado de un proceso termina por ser engañosa: no pueden ser comprendidas sino a través de la narración de la historia de la producción de las cifras.

Ahora se entiende por qué uno tiene la impresión de que, cuando alguien busca el sentido de las cifras que sirven para evaluar los procesos, parece que está buscando "en el pie del farol".

3- Reducción de procesos múltiples a un indicador "germinal"

Hacemos una distinción entre los indicadores de gestión inertes y los indicadores germinales. Cada uno de ellos puede dar luz sobre ciertos procesos de organización, pero algunos no son utilizados (los inertes). Un proceso de legitimación conduce a la selección del indicador.

La selección de un indicador se comporta como un espejo: ilumina la realidad organizacional que sintetiza pero, como muestra uno solo de los procesos múltiples que actúan, dejando de representar a los otros, siendo que, a veces, son igualmente importantes. Se cae en la cuenta entonces cómo es que el trabajo de establecer indicadores y de ponerlos en una tabla permite la comprensión de un proceso y de uno solo. Por ello, los otros se quedan en la oscuridad. La política de la organización es conducida a partir de informaciones parciales que se toman como si fuesen completas.

Valérie Boussard ha mostrado, en uno de los diferentes casos que ha analizado, que el trabajo de los agentes liquidadores de la CNAF es juzgado únicamente a través de un indicador: el stock de asuntos no tratados.

Precisamente porque el ojo de los responsables sólo mira este indicador, terminan por ignorar los diferentes problemas de accesibilidad, la igualdad de trato entre los derechohabientes, la utilidad de la información que se les pide. Concentrándose únicamente en el asunto de los lapsos y buscando reducirlos, la Caja olvida otras fuentes de productividad y satisfacción de los usuarios. Esto podría costarle caro cuando aparezca en escena alguna organización dispuesta a la competencia.

4- El capitán de largos viajes debe tener muchas millas de mar, no importa cuál sea su nivel de estudios.

La función del capitán recuerda a aquellos que tienen una larga experiencia navegando. Un tiempo suficientemente largo como para haber podido vivir y sobrevivir en coyunturas en las que aparecen eventos concurrentes, aunque de baja probabilidad como son las tempestades violentas, calmas prolongadas, caída de los mástiles, entradas de agua, etc., sólo así se podrá estar seguro que el capitán guardará la sangre fría y tomará las decisiones correctas en caso de incidentes mayores. Es un experto en el sentido original del término: *ex peritis*, el que, habiendo atravesado los infiernos, habiendo confrontado la muerte, puede ayudar a los vivos, que no han tenido esta experiencia, a tener sangre fría en el momento necesario. El que puede abordar un problema sin perder la cabeza y con pertinencia, porque su sistema nervioso central ha vivido situaciones similares, éste es el que podrá sacar conclusiones justas y podrá ofrecer soluciones metódicas y bien recibidas.

CONCLUSION :

Los casos estudiados por nuestro equipo nos muestran que, dentro de toda situación organizada, la tendencia es a esconder la complejidad de las interacciones, a convertir lo multidimensional en unidimensional, lo dialógico en monológico. Ciertamente, la búsqueda de ahorro de tiempo y la necesidad de actuar conducen a ello. Perrow²⁶ y Weick²⁷ subrayan las consecuencias de esta característica organizacional: dado que la acción organizada se funda en una visión reducida de la realidad, entonces, provoca, sin buscarlo, errores sistémicos y crea zonas de riesgo. El ejemplo del capitán está precisamente ahí para recordarnos que hay soluciones alternativas y que la creación de zonas

²⁶ Perrow C. (1984) *Normal Accidents* N.Y. Basic Books.

²⁷ Weick K. op. Cit.

de riesgo no es una fatalidad. Basta con que haya un actor que tenga la posibilidad de tomar decisiones a tiempo y de tomar en consideración la complejidad de las situaciones, para que se den los métodos de resolución de problemas adecuados a la situación.

Esto lo había visto Maquiavelo quien distingue el hecho de reducir los riesgos, función que los útiles de gestión han cumplido muy eficientemente, y enfrentar los riesgos que no han sido anticipados o percibidos. Aquí es Política pura que se debe hacer, pero los útiles de gestión dan la ilusión que la acción política se limita al uso de los útiles, a la reacción frente a las informaciones de los indicadores. Convierten así el management en manejo mecánico y administrativo, cegando la realidad de la organización.