ISSN Digital 1852-0774

DOCUMENTOS DE TRABAJO
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN
Administración Pública

Año 12 Número 1 Volumen 15 Octubre 2012

MÉTODO CUALITATIVO APLICADO A LA GESTION DE ORGANIZACIONES

José Serlin Rubén Rojas Breu, Carlos Altschul, Alejandro Estévez, Susana Esper

UNA PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA - CIAP

Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires
Documentos de Trabajo del CIAP Año 12 N°1 Volumen 15 - Octubre 2012
ISSN 1852-0774
Director: Dr. Isidoro Felcman
Secretario Académico: Dr. Gustavo Blutman
Comité Editorial: Gustavo Blutman, Gabriela Rutty, Horacio Cao y Patricia Domench
Editor responsable: Centro de Investigaciones en Administración Pública
Av. Córdoba 2122, 2do. Piso C1120AAQ.Ciudad de Buenos Aires
ciap@econ.uba.ar

Indizada por:

-Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

-Centro de Documentación e Información sobre Administración Pública (CEDIAP), INAP – ARGENTINA

-Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública (REDIAP), INAP - ARGENTINA

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES DE LA FACULTAD VINCULADAS CON LOS INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN (1)

Decano Dr. César Albornoz

Secretario de Investigación y Doctorado
Mg. Adrián Ramos

Subsecretaria de Investigación y Doctorado en Contabilidad
Dra. Elsa Beatriz Suarez Kimura

Directora del Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión
Dra. María Teresa Casparri

Director del Centro de Investigaciones en Administración Pública
Dr. Isidoro Felcman

Subdirector del Centro de Investigaciones en Administración Pública
Dr. Horacio Cao

Secretario Académico del Centro de Investigaciones en Administración Pública
Dr. Gustavo Blutman

(1) Autoridades a fecha 2017, momento de normalización de los documentos de trabajo CIAP

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN ADMNISTRACION PUBLICA

MÉTODO CUALITATIVO

APLICADO A LA GESTION DE ORGANIZACIONES

José Serlin Rubén Rojas Breu[•], Carlos Altschul, Alejandro Estévez[•], Susana Esper[•]

[•] Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

[•] Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

[•] Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM). Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP). Buenos Aires, Argentina - ciap@econ.uba.ar

INDICE

Prefacio…..... 5

Investigación Cualitativa del Conocimiento en Gestión de Organizaciones. Una Aproximación..... 9

Por: José Serlin

La Investigación Cualitativa de la Interacción Ofertas-Demandas como Herramienta para la Gestión….....87

Por: Rubén Rojas Breu

El Proceso de la Negociación Entendido como MetodologíaCualitativa 157

Por: Carlos Altschul

Las Coaliciones Defensoras como Método Alternativo de Resolución de Conflictos en las Organizaciones: Lecciones Teóricas y Prácticas paraelM*anagement* *215*

Por: Alejandro Estévez y Susana Esper

PREFACIO

En febrero de 2012, ocho investigadores- docentes presentaron un proyecto de investigación acerca del “Método cualitativo aplicado a la gestión de las organizaciones”. Cinco de ellos han obtenido el titulo de Doctor (dos en universidades de USA y Canadá) y dos el de Magister. Ejercen docencia e investigan en dos Universidades Nacionales: la de Buenos Aires y la de Rosario (que han firmado un convenio a tales efectos). Su formación no es unidisciplinar: se han graduado en Administración, Administración Publica, Sicología, Sociología, Antropología, y Sicología Social, formación interdisciplinar que deja en claro la vinculación entre la Gestión y lohumano.

Acordaron un método de trabajo: en el marco del CIAP investigarían sin esperar que los tramites administrativos concluyeran, en la convicción que la acción es previa a los tramites. Redactaron sus primeros informes de investigación, cuatro de los cuales forman parte de esta publicación. No se trata de una ampliación de los conocimientos de metodología cualitativa, sino de la forma quela gestión es incidida por la misma.

Por el publico al cual esta dirigido esta compilación, no se hace una presentación del enfoque cualitativo, si bien los autores subrayan algunos aspectos que les parecen relevantes. Esto no excluye que en trabajos posteriores se haga una revisión central de los aspectos epistemológicos cualitativos, y una enunciación analítica de los principales métodos.

En el primer trabajo, Serlin afirma que el conocimiento jerárquico no holístico produce la pérdida del conocimiento de las vinculaciones disciplinares. Enfatiza que el conocimiento humano es subjetivo, indaga acerca de las relaciones de los métodos cuantitativos y cualitativos en gestión, subraya que la gestión es una acción humana y por lo tanto más que orientada por objetivos (vocablo vinculado al positivismo) es guiada por sentidos humanos, indagando y respondiendo acerca de cómo se forman en las organizaciones en el marco de un “foro” (ámbito) para su construcción, siendo este mismo foro interactivo el método de validación del conocimientohumano

El segundo trabajo (de Rojas Breu) destaca y fundamenta el rol de la investigación cualitativa de la interacción ofertas - demandas como herramienta clave de la gestión, basándose en el Método Vincular, y en tal sentido es congruente con eltrabajo

anterior. Desarrolla el valor de esta herramienta para la gestión y acerca de cómo encararla vinculándola con la generación y significación de la teoría así como con el diseño de estrategias orientadas a la sociedad y al mercado.

En el tercer trabajo, Altschul afirma que el desarrollo de las negociaciones organizacionales complejas requiere de prácticos reflexivos que investigan y desarrollan procesos refinados de coordinación interna. En los casos exitosos, los actores, entendidos como colegas impares, desarrollan conductas de dependencia mutua. La experiencia reciente en negociaciones comerciales complejas públicas y privadas dan cuenta del desarrollo de dispositivos sociales en una variedad de instancias que muestran la ampliación potencial

del rol del negociador. En esas circunstancias, el negociador puede entenderse como práctico de la Investigación- Acción, individuo que reconoce su inserción en una institución social, requiere de procesos horizontales para llevar a cabo su misión, y reconoce que, a efectos de llegar a un compromiso satisfactorio, debe admitir la existencia del otro, lo que implica dar cuenta de sus propiaslimitaciones.

En el cuarto trabajo, Estévez y Esper describen cómo los mecanismos deresolución

de conflictos que propone el enfoque de las coaliciones defensoras (ECD) pueden ser aplicados en un contexto de conflictos organizacionales. Si bien el enfoque mencionado ha sido desarrollado principalmente para el estudio del conflicto en el campo de las políticas públicas, sus postulados aportan una batería de herramientas prácticas para inducir a la negociación y al consenso, de manera de disminuir los enfrentamientos en áreas de alta conflictividad, tanto en la organización pública como privada.

De esta manera se cierra el primer ciclo de publicación de investigaciones de este proyecto, que promete continuar

INVESTIGACION CUALITATIVA DEL CONOCIMIENTO EN GESTION DE ORGANIZACIONES. UNA APROXIMACION

Dr. José Serlin

ABSTRACT

Una restricción de la ciencia en la construcción del conocimiento**,** consiste en que fue construida inicialmente en un formato jerárquico (reemplazando y a la vez replicando el conocimiento de las religiones): en la cima del conocimiento debía haber un conocimiento general (la religión ahora es la epistemología o conocimiento del conocimiento) de la cual se desprendieran jerárquicamente racional y deductivamente conocimientos particulares, enfatizando en las técnicas, poco importando si se ajustaban totalmente a las convicciones y al accionarhumano.

Esta jerarquía podía no ser integrada vincularmente o como hoy se denomina, holística De esta manera se perdían los conocimientos resultantes de la interacción disciplinar, mientras que la actividad humana es necesariamente integrada. A partir del siglo

pasado, y en particular en el siglo corriente, comenzó a enfatizarse la vinculación entre los conocimientos, uno de los pilares del método cualitativo.

Este trabajo pone en evidencia las propiedades y limitaciones de la racionalidad técnica. Enfatiza que el conocimiento humano es subjetivo, indaga acerca de las relaciones de los métodos cuantitativos y cualitativos en la gestión, subraya que la gestión es una acción humana y por lo tanto más que orientada por objetivos (vocablo vinculado al positivismo) es guiada por sentidos humanos, indagando y respondiendo acerca de cómo se forman en las organizaciones en el marco de un "foro" (ámbito) para su construcción, siendo este mismo foro interactivo el método de validación del conocimientohumano.

Calcular la variación porcentual de cualquier variable es una operación aritmética, interpretar[1] *dicha variación requiere conocimiento de teoría e historia económica. Lo primero lo puede hacer un robot, lo segundo no tiene nada de mecanicista… Las calificaciones deberían basarse exclusivamente en consideraciones cualitativas*[2]*Confiabamásenlaabstracciónqueenla*

---

[1] En este trabajo diferenciamos interpretación de construcción de significado

[2] Entrevista de J: C. de Pablo al economista polaco Víctor Zarnowitz, La Nación, 6 de mayo de 2012.

intensidad de los sentidos para expresar sus sentimientos y búsquedas intelectuales[1]

1. A modo deintroducción

El objeto de este trabajo es intentar modelar la investigación en gestión en el marco de la metodología cualitativa. La experiencia enseña que en condiciones contextuales de cambio sustancial, de mucha incertidumbre, no hay posibilidades de medición de la sucesión de los estados organizacionales, y por lo tanto todo resultado de la investigación cuantitativa debe entenderse por un proceso de significación cualitativo. Este concepto se amplía al final de esteacápite.

En sentido metafórico, el ser humano pretende conocer "los arboles y al bosque" simultánea- mente. Conocer los detalles y el conjunto. Para ello ponemos en marcha los sentidos. Sin embargo, si tratamos de conocer un objeto rico en detalles (por ejemplo, el ser humano, sus interrelaciones, y su forma de organización), el conjunto se logra formando grupos de objetos individuales (observados o experimentados) que tengan propiedades homogéneas, dejando de lado los detallesqueal investigador le parecen poco relevantes. En este proceso se van perdiendo los detalles, y la pretensión inicial – conjunto y detalles simultáneos – se vaperdiendo.

Algunas veces los conjuntos son imaginados o construidos por el ser humano (como el caso de las hipótesis en el método hipotético- deductivo), obtenidos a partir de observaciones de partes del universo, de relatos en los que se tiene fe (en el caso de las religiones), o del procesamiento de categorías formales previamente construidas. Se trata de conectarlos con la empiria para tener algún consenso replicable por otro ser humano. Sin embargo, nunca se logra que el contacto sea con todos los detalles de la empiria cuando esta es rica en detalles, como es el caso de las organizaciones humanas. Conversando con Altschul, éste expresó que para algunos es verdadero lo que generalmente (para otros) es considerado absurdo.

Algunos se contentan con la consistencia de los conjuntos obtenidos por la razón e imaginarios no confirmados por los sentidos en sus detalles, mientas que algunos otros tienen fe como es el caso de las religiones que contienen verdades "reveladas" a personajes clave. Otros le niegan valor de conocimiento a estos conjuntos por "esconder" los detalles, y sostienen el valor deverdad

solo a lo observado o experimentado. Mas complejo es el problema, si no nos contentamos con espejar la metáfora con una "foto", sino que queremos conocer el proceso evolutivo dinámico por el cual se fueron formando los arboles y el bosque, para poder replicarlo y también cambiarlo (o entender el proceso de cambio) . Este es el caso de las metodologías cualitativas.

Quizás la clave sea el proceso sucesivo de acercamiento de ambos enfoques, ya que no podemos atribuirnos el conocimiento de conceptos que incluyan todos los detalles, ni detalles que estén todos incluidos en los conceptos. Sin embargo, la lógica de construcción de conjuntos teóricos y de la acción práctica de gestión, son diferentes (Serlin 2011, a) A lo largo de este trabajo, iremos ampliando la metáfora de "los árboles y el bosque" aplicada a la gestión de las

[1] Referencia a Theo Angelopolous, el cineasta griego más reconocido. (La Nación, 26.01.2012). Es una confianza opuesta a la nuestra, como se verá más adelante, especialmente si la abstracción es generalizadora.

organizaciones.

Conforme a Denzin y Lincoln (2011) la metodología cualitativa implica un énfasis en las propiedades, y en los procesos y significados que no pueden medirse (quizás puedan medirse en un futuro). Subrayan la naturaleza construida socialmente de la realidad tal como es percibida, la precepción en su ambiente natural sin estar mediada por estructuras conceptuales, la relación intima entre el investigador y lo investigado, los

limites que imponen los contextos., haciendo énfasis en la naturaleza valorativa de la investigación. Destacan el modo en que la experiencia es dotada de sentido.

De tal manera se distinguen de los estudios cuantitativos que enfatizan la medición y el análisis de las relaciones causales entre variables y no entre procesos, y la posibilidad de investigar en un marco libre de valoraciones.

La metodología cualitativa aplicada a la gestión es la construcción de cadenas de conceptos, interrelacionados entre sí en forma explicita o implícita (saber tácito organizacional), que den sentido (más que cognición) a nuestra comprensión de un dominio empírico que se trate de modificar, y que esta comprensión lleve a realizar acciones de gestión orientadas por objetivos de diversos participantes. Como se indica en el punto 6, se refiere al conjunto de propiedades compartidas por los ejemplos (reales o imaginarios) delconcepto

En cuanto la gestión trate de la interrelación de influencias entre la organización y sus diversos contextos, y los contextos organizacionales sean cada vez mas inciertos, ambiguos, dinámicos e inestables, incrustados en su “no repetitividad” o carácter único, serán cada vez mas frecuentes las

circunstancias en las que las soluciones o algoritmos de solución ya desarrollados tengan menos utilidad para gestionar esta interrelación, ya que tendrá cualidades diferentes en cada caso. Los foros interactivos serán diferentes, tal como se utiliza este vocablo en el punto9.

Cuando las interrelaciones con el contexto son fijas y claras, la decisión de actuar puede presentarse como un problema instrumental. Pero cuando las interrelaciones son confusas y además – frecuentemente - conflictivas, todavía no hay un problema a resolver. No se puede hablar todavía de solución de problemas. Para tener un problema, además de escudriñar la estructura, hay que darle sentido al mismo. Para convertir una situación problemática en un problema, se tiene que dar sentido a la situación incierta, que inicialmente no lo tiene (Schön, 1998). Volveremos al tema cuando nos refiramos a la “racionalidad técnica” en el punto 3 ysiguientes.

2. Una síntesis para comprender de qué escribimos

El énfasis central de esta investigación está en diferenciar (sin dejar de integrar) la construcción del conocimiento en gestión, de la construcción del conocimiento enotras

aéreas que le son vinculadas y con las cuales se integra. Lo dicho, incluye la

enunciación y demarcación de los conocimientos cuya fuente es -y otras veces no es- una investigación científica

No se conocen antecedentes de formulación de metodologías cualitativas a la gestión de organizaciones. No es usual que l*os textos acerca de gestión revelen los desarrollos investigativos que han generado los conocimientos que exponen*.

Han surgido inquietudes por la insatisfacción que producen en la formulación del conocimiento en las organizaciones, las construcciones que se aplican fundadas a) en las ciencias establecidas y dominantes, las llamadas "duras", y b) en la sociología, llamada también "ciencia blanda". Estos conocimientos, a su vez, se fundan en observaciones, lenguaje y ordenamientos de la vida cotidiana, con las limitaciones que ello conlleva. De ahí que esta sea una formulación que trate de establecer los primeros pasos de un enfoque cualitativoriguroso.

Los primeros críticas conocidas en esta materia son de Pavesi. Afirma – en relación a interacción entre matemáticas y gestión, que es una transferencia de la aplicación de las matemáticas (de las ciencias duras) a la gestión – o sea que "los investigadores tratan

de empujar la frontera de los mundos dóciles a fin de extender los métodos matemáticos lo mas allá posible". Son mundos dóciles según este autor, aquellos en los que el cambio contextual no es brusco, y son dóciles para ser comprendidos y gestionados (citado en Serlin,2010).

Un antecedente relevante de esta critica se encuentra en la revista nacida en Enero de 1998 y denominada "Organizational Research Methods" (Métodos de investigación organizacionales), patrocinada por la Academy of Management (Academia de Gestión) y editada por Sage; Algunos de sus títulos son "Un enfoque integrado que incorpora la Media longitudinal y el análisis de las estructuras: estimación y uso de los métodos de variancia para datos covariantes" y "Estimación y uso de la variación de métodos de promedios para datos multirasgos-multimetodos" , que hoy en día no tienen sentidoalguno.

Asimismo Pavesi (ídem) rechaza que se apliquen sólo las teorías sociológicas a la Administración. Expresa que "las teorías (sociológicas) de la organización aparecen invadiendo el campo… de la Administración desde su particular punto de vista. …esta teoría es demasiado débil para brindar un desarrollo importante e integral de la A d m i n istración,yporotraparte,la

Administración recurre a otras disciplinas científicas tan importantes como las teorías de la organización"

Desde un punto de vista de la construcción del conocimiento, aquí se siguen las líneas del constructivismo, para adaptarla a una ontología diferente a la estrictamente sociológica. En lugar del énfasis modernista de la primacía ontológica de la estabilidad, identidad, orden, regularidad y forma, otorga primacía al *proceso, la indeterminación, el flujo, la interdependencia, la frecuente falta de formas y el cambioincesante*.

Continúa la línea del interaccionismo simbólico al romper el dualismo sujeto-objeto. Estos no se encuentran directamente frente a frente, sino que están

intermediados por un complejo mundo simbólico que puede ser modificado por el ser humano, en forma consciente o inconsciente, y con bases biológicas, sicológicas ysociológicas.

En este trabajo se entiende que, como todas las teorías son manifiestamente incompletas, hay partes de la empiria que son ignoradas o no registradas. Por otro lado, el lenguaje es generativo de objetos y de acciones. Busca modificar la asimetría conceptual entre la acción consciente y las fuerzas inconscientes. Opina que la elevación de la racionalidad, intencionalidad y elección que campean en los

esquemas explicativos modernistas, rebajan el rol de las fuerzas inconscientes en la formación de la acción planeada y en los resultados.

El mundo es heterogéneo, múltiple, no lineal. La acción humana no debe entenderse en términos de las intenciones de los actores sino también en la experiencia contextual, la memoria acumulada y las tradiciones que crean y definen las posibilidades de interpretación y acción.

En vez de pensar que las explicaciones causales entre los fenómenos observados y las tendencias subyacentes están vinculadas *sólidamente*, se eleva el rol de la recursión y las semejanzas (imágenes) que son adecuadas para explicar estas vinculaciones como livianas. De esta manera podemos ver a las organizaciones como *estabilizadas temporalmente más que como entidades concretamentesólidas.*

En síntesis, reemplaza la orientación hacia conocer el ser, por el *estar continuamente en construcción, en cambio, en inestabilidad.* De estas propiedades se concluye que, no puede entenderse un mundo cambiante, incierto y complejo desde paradigmas que requieren una *precisión* simplista como la del positivismo.

Contrastando con las prácticas en Management se observa que en éstas solo se obtiene comprensión con un enfoque como el que se acaba de presentar, en áreas como las políticas organizacionales, el marketing, la administración de personal y la influencia (interna einstitucional)

Si el objeto de análisis – en este caso la sociedad en el nivel macro y sus organizaciones en el nivel meso – cambia tan drásticamente como lo ha hecho en el último siglo, el paradigma para conocerlo cambia. Es un cambio ontológico que impulsa una "revolución científica", como se denomina a un cambio paradigmático. Lo que más ha cambiado son las conocimientos acerca de como adquirimos un conocimiento "verdadero" y asegurado, y si este es posible en todos los dominios del"mundo".

La epistemología positivista sanciona la autoridad de la ciencia en la capacidad de acceder a conocimientos privilegiados que revelan las esencias del mundo y garantizan la explicación, la predicción y el control. La epistemología denominada postmodernista contradice la certeza positivista de privilegio epistémico. Defiende que no hay métodos para garantizar esta certeza. La creencia racional pre moderna que sostiene que el "Ser Supremo" ha dado a la vida un orden inmutable, es reemplazada porel

reconocimiento creciente en la incertidumbre y la falibilidad de la razón humana.

3. El enfoque de la racionalidadtécnica

De acuerdo con el modelo de la racionalidad técnica, la gestión consiste en la resolución de problemas que se han hecho rigurosos por la aplicación de la teoría científica y de la tecnología. O sea, es la aplicación de teoría generalizada a problemas específicos. Esta aplicación continuada del método científico, conforme a este enfoque, se nutre de los elementos de *racionalidad* y al mismo tiempo losrefuerza.

Esto lleva a la visión de una jerarquía en la cual la teoría general ocupa el nivel más alto, y la especifica el más bajo. Esto lleva a entender que la aplicación de las ciencias básicas produce ciencias aplicadas. Este modelo jerárquico separa la investigación de la aplicación a interrelaciones organización- contexto, ya que supone que los investigadores proporcionan las bases y las ciencias específicas derivan las técnicas para la solución de problemas, así como los datos acerca de los resultados de talaplicación.

Entender que la relación es la inversa, según este enfoque, conduce a un vacío, al fracaso en desarrollar un cuerpo general de

conocimiento. Vemos que la generalización a todo el mundo empírico, es según este enfoque, un requisito sine qua non de la ciencia, no dando lugar a la ciencia no transcontextual.

La racionalidad técnica es la herencia del positivismo. Es la epistemología positivista de la práctica. Su ideal era que el progreso humano se lograría poniendo a la ciencia en condiciones de crear tecnología para el logro de fines humanos. Está claro que no se tuvo en cuenta la inmensa mayor complejidad de las organizaciones humanas frente la física (aplicada en la ingeniería) y la biología (aplicada la medicina.). Se comenzó a ver las leyes de la naturaleza no como hechos inherentes a la naturaleza, sino como construcciones (hipótesis) mentales creadas para explicar los fenómenos observados..

Con el tiempo, se tuvo conciencia de una dificultad. Los estudios del nivel alto de la jerarquía expuesta, carecen a menudo de importancia para la generalidad de los seres humanos, mientras que en el nivel bajo están los temas de mayor interés humano, incluido el de las organizaciones. Sin embargo, los estudios del nivel alto dominan el vocablo ciencia.

Un ejemplo de esta diferencia entre ambos niveles, lo ofrecen los estudios formales. La

investigación operativa fue consecuencia del uso exitoso de la matemática a la búsqueda submarina y la localización de bombas. Dado su éxito, se traslado a la solución de problemas en la administración de negocios, en el intento de convertir problemas “soft” (nivel bajo) en problemas “hard” (nivel alto), generando algoritmos – supuestamente- aplicables a marketing, producción y administración. Cuando comenzaron los estudios en Gestión en la FCE/UBA se estudiaba con el libro de Miller y Starr (1961), texto originalmente usado en la

Universidad deColumbia.

Sin embargo, veamos el concepto que este trasplante le merece a uno de los académicos notables en gestión:

La investigación operativa ha permitido identificarse con técnicas, modelos matemáticos y algoritmos, más que con la habilidad para formular problemas de dirección, resolverlos, e implementar soluciones en contextos turbulentos (Ackoff 1979)

Desde la aparición de la inestabilidad, los problemas inciertos y dinámicos, (en la década de los 70 del siglo pasado) ha surgido un nuevo consenso: las expectativas del enfoque formal son exageradas. Los paradigmas no han dado solucionescuando

llego la hora de producir resultados efectivos en los problemas complejos y menos definidos de dirección de empresas, o gestión de organizaciones, conflictos organizacionales, y marketing cualitativo.

4. Conocimiento de las organizaciones objetivo ysubjetivo

El supuesto básico que diferencia el conocimiento como fundado en la objetividad o en la subjetividad es cultural y aparece en la siguiente exposición sobre literatura rusa: "uno de los objetivos es trabajar desde la subjetividad y lo biográfico…y adquirir una serie de elementos interpretativos…Es todo un desafío. La literatura rusa es difícil. Debe enseñarse con mucha experiencia de vida y con un criterio responsable"[4] Cuanto más al Oriente dirigimos la mirada, más es la influencia de lasubjetividad.

El positivismo favorece el uso de un paradigma para el desarrollo de una base racional y generalizable para la indagación científica que explique el mundo desde una posición objetiva. El postmodernismo – en cambio – sugiere se ha generado un rechazo delavalidezdelaspretensionesdeverdad.

Que diferencias se encuentran con relación a la sociología? Por un lado, que la gestión hace uso intensivo de tecnologías. Por otro lado, está inmersa en flujos financieros locales y globalizados, y está en interacción con el mercado de bienes y con las instituciones, estas últimas cada vez mas globalizadas.

Se distingue del enfoque matemático aplicado porque: a) no tiene pretensiones de validez objetiva y b) al no sustentar la estabilidad organizacional y de su contexto, pone en dudas las capacidades humanas de predicción. Desde un punto de vista metodológico, no puede hacer uso de la experimentación. No hay que confundir este vocablo con experiencia, dado que la experiencia es una de las fuentes principales de acceso al conocimiento en gestión. Más aún, no hay conocimiento de gestión sin experiencia o *vivencia*. Este último término fue acuñado. por Ortega y Gasset (en Sandoval, 2002) para connotar la experiencia inmediata de la vida Estamos diciendo que sin esta experiencia no hay nuevo conocimiento en gestión ya que quienes pretenden construir conocimiento "están en un terreno muy elevado" para conocer sus detalles, Recientes enfoques subrayan la subjetividad en la construcción del conocimiento en contextos humanos. Según Blumer (1992): a) el ser humano

actúa hacia las cosas sobre la base delsentidoqueestastienenparaél.Asípone

énfasis en la *acción* (siguiendo a Weber); b) el sentido de las cosas se desarrollan a partir de la interacción que el ser humano tiene con los que le rodean y c) el ser humano guía los sentidos y recíprocamente los sentidos guían al ser humano. Estos tres aspectos se desarrollaran mas adelante. Hubo intentos (por ejemplo el de Weick 1995) de generalizar la centralidad de la construcción del sentido en el fenómenoorganizacional.

Un enfoque interactivo que se agote solamente en la interacción humana es insuficiente para entender la forma que aprende la organización. La organización no pasa de ser una estructura (vertical o jerárquica u horizontal o en red, y generalmente una combinación de ambas) que está en interacción con otras estructuras. Las organizaciones están compuestas por actores que desarrollan procesos de construcción de *intereses* (tanto internos como externos; a sus detentores se les denomina s*takeholders* o grupos de interés*),* que generalmente no coinciden con los intereses de las organizaciones con las que están en interacción*.* De ahí que los actores con similares intereses se coaliguen (formen coaliciones), y que las interacciones entre las estructuras organizacionales sean con conflicto, cuya resolución se desarrolla en un proceso.

Es - cada vez menos - frecuente que los contextos internos y los externos sean estables y desarrollen rutinas. O así lo fue en un pasado cercano. En el presente cabe entender que las interacciones producen cambios en las estructuras de las organizaciones, son morfogenéticos (Maruyama 1960 y 1963) (generadores de nuevas formas estructurales). En estos casos se producen conflictos y adaptaciones mutuas entre las organizaciones en interacción, para lo cual es central el desarrollo de la capacidad de adaptación (o surfeo). Estos son procesos de aprendizaje organizacional no previstos en la sociología, que hay que gobernar para satisfacer los intereses de la coalición dominante. Dados estos procesos, deviene una metodología cualitativa diferente a la de la sociología.

Por ello, es necesario subrayar la centralidad de la acción en el enfoque cualitativo de gestión. Todo conocimiento (cognición) que no se traduzca en actos (enacción) que procuren producir cambios en el contexto externo, no tiene valor para el funcionamiento organizacional. La lógica de la enacción (fronesis) o lógica práctica, tiene una estructura diferente a la lógica de la producción del conocimiento que no se enfrenta con las resistencias del mundo (episteme, Serlin 2011a)

A diferencia de la investigación cuantitativa, la cualitativa, fuertemente vinculada con el interaccionismo simbólico, *no acaba con un "dato", sino que lo somete a interpretación*. Y la elección de las prácticas interpretativas no necesariamente se hace de antemano, sino que dependen de los problemas que se hayan formulado, y estos problemas dependen –a su vez – de sus contextos, de lo que está disponible en un determinado contexto, y de lo que un investigador puede hacer en ese escenario.

Esta afirmación es fundada en la fenomenología por Schultz (1974) quien haciendo un replanteo de las ideas de Weber: afirma que la construcción de la

conciencia individual es social[5]. El mundo de la vida cotidiana tiene reglas diferentes que el de la vida científica, por lo que lo que hay en la ciencia social es una construcción de segundo grado con respecto al primer grado de la vida cotidiana. La realidad social es una realidad interpretada. *La explicación de la conducta social debe comprender el significado de los datos que observa si quiere considerar los hechos sociales*. Alcanza esta comprensión mediante la descripción interpretada de los datos en términos de conceptos y reglas quedeterminan la percepción de la realidad social. Sin la comprensión de las reglas de juego no hay comprensión del comportamiento en la sociedad

5. La gestión se sitúa en el campo de lo humano

Para ubicar y vincular el conocimiento sobre la gestión de las organizaciones, partimos de la premisa que el "universo empírico conocible" se clasifica en

a) aquello que no puede modificarse por intervención humana (por ejemplo, la astronomía)y

b) aquello que es modificable por intervención humana, a lo cual denominamos el dominio de lohumano.

Ya empezamos a intuir que la gestión está en el campo de lo humano. Esta afirmación conlleva que toda proposición en gestión está embebida por las propiedades de lo humano, conforme a la visión que tengamos de las mismas.

Adaptando de Sautu (2003) y Pavesi (1991), el universo de lo humano puede ser mirado desde diversos posicionamientosbásicos:

1. El recorte de la realidad que postulamos y la perspectiva desde la cual se le aborda. Este recorte admite tresposicionamientos:
   a) los procesos macro: como la sociología, la macroeconomía, las instituciones, etc. y suinteracción
   b) los procesos meso: las unidades colectivas (empresas, sector público, escuelas, hospitales, etc.) y su interacción y
   c) los procesos micro: creencias, valores, emociones, comportamientos, y su interacción

2. La focalizaciónen:
   a) la identificación de pautas y patrones de comportamiento humano, o sea su estructura,o
   b) la creación de la realidad humana, los significados humanos, y los artefactos humanos (la acciónhumana)

3. La visión del funcionamiento de lo humano, o sea la explicación de los procesos en términosde:
   a) superestructura que trasciende y restringe a las personas mediante normas y cultura,o
   b) ordenamiento de lo humano como producto de las interacción de las personas y su autonomía, llamado también agencialidadhumana.

4. La certidumbre o estabilidad delcontexto:
   a) contexto con certeza en el corto plazo: quedan pocas certezas hoy en día; sin embargo sabemos que la cultura es estable en el corto plazo, o sea que es muydifícildecambiarlaenelcortoplazo;
   b) incertidumbre parcial: algunos dominios del contexto son intransparentes (por ej.la competencia)
   c) hiperincertidumbre: son los dominios de dirección, estrategia, política, gestión de redes de personal, etc. (en Serlin 2010)

5. La posturaaxiológica:
   a) el enfoque positivista aplicado a las organizaciones supone que el investigador puede - en el proceso investigativo - aislar los - y prescindir de - valores que sostiene (Pavesi, ídem),y
   b) el enfoque cualitativo sostiene que ello es imposible, y que todo conocimiento está impregnado devalores.

Los posicionamientos enunciados y sus componentes no deben verse aislados entre sí. La gestión de una organización (nivel meso) está influenciada por el nivel macro (p. ej. Gestión social) y por el nivel micro (p. ej. Gestión de las interacciones interpersonales, tales como la aceptación o rechazo a los recién llegados a una organización). Puede focalizarseelanálisisdesuestructuraenun

periodo y por la forma en que cambia por su interacción con otras estructuras (Maturana, 1994).

Y dada una organización en particular, la misma está inmersa en un sistema institucional que restringe sus acciones en uno o más dominios, al mismo tiempo que mantiene autonomía en otros dominios. Las organizaciones viven en contextos humanos inciertos o de hiperincertidumbre. En el proceso de abstracción que sucede cuando se intenta generalizar una teoría, es frecuente que se omita al ser humano, y adquieran fuerza conceptos por sí mismos, no por su relevancia empírica en su aplicación (acción) a un contexto de organizacioneshumanas.

Es lo mismo que decir que puede predicarse una teoría general y abstracta de gestión de lo humano (el bosque), y diversas teorías de gestión particulares (los árboles) que corresponden a la combinación de los dominios particulares de 1) a 5) en el cual este posicionada una organización. De lo anterior se desprende la relevancia del estudio de casos, ya que se aprende de manera diferente según la combinación de dominios en la cual la organización se encuentre.

Sin embargo, dado un caso particular, debe explicarse de cual recorte de la realidad se trata (p. ej. organizacional o

macroeconómico, ya que ambos pueden gestionarse), si se trata de acción humana o estructural, cuales vinculaciones institucionales se han de considerar, cuál es el estado de certidumbre del contexto y desde que enfoque axiológico se predica.. Este es el grado de especificidad que no encontramos en lostextos.

Cada área disciplinaria en el campo de lo humano, es una unidad en sí misma. Dentro de las áreas disciplinarias existen dominios con sus propias reglas.

Teorías y metodologías son productos humanos ya que son los miembros practicantes “de esos dominios” los que los crean y modifican. En el campo de lo humano, encontramos la sociología, la economía, la sicología social, la antropología, y desde hace poco, la gestión de las organizaciones (cada una con un recorte diferente de la realidad de lo humano) (Sautu, 2005).

Cada recorte define la especificidad de una disciplina. Así, no es lo mismo la gestión de lo público, de lo privado, y de las llamadas organizaciones sin fines de lucro (que tienen objetivos públicos, pero son privadas).

En lugar de sostener la necesidad de un criterio único para todas las disciplinas, uno de los desafíos es la construcción de postulados generales a partir de las epistemologíasmás

locales producidas por las ciencias particulares. No se trata de forzar lo que ocurre en el nivel particular de la producción de conocimiento, para que se pueda explicar en los términos de uno u otro paradigma general reconocido, sino en mantener activo el nivel de reflexión, asimilando todo lo nuevo que se produzca en las ciencias particulares, lo que sería reconceptualizado en un nuevo nivel.

El enfoque cualitativo no tiene pretensiones de generalización fuera de lo humano, pues está muy relacionado con la especificidad del hombre y sus formas de organización, como objeto de conocimiento.

6. Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación de gestión

. Se lee en Simon (1969) que es una ironía que en este siglo (siglo XX) las ciencias naturales hayan impulsado…que las Escuelas de Administración de Negocios se transformen en escuelas de matemáticas finitas.

. Según Paul Krugman, Premio Nobel de Economía (citado en Serlin 2010) , en el caso de la crisis mundial del año 2008 “en mi opinión, la profesión de economista se extravió porque los economistas, comogrupo,

confundieron la belleza, vestido con impresionante traje de matemáticas, con la verdad”[6]

. Cuando una entidad es una composición o agregado de elementos (diversidad de partes no relacionadas), puede ser, en general, estudiada y medida adecuadamente bajo la guía de los parámetros de la ciencia cuantitativa tradicional, en la que la matemática y las técnicas probabilísticas juegan el papel principal; cuando, en cam- bio, una realidad no es una yuxtaposición de elementos, sino que sus “partes cons- tituyentes” forman una totalidad orga- nizada con fuerte interacción entre sí, es decir, constituyen un sistema, su estudio y comprensión requiere la captación de esa estructura dinámica interna que la carac- teriza y, para ello, requiere una metodo- logía estructural-sistémica. Ya Bertalanffy había señalado que “la teoría general de sistemas –como la concibió él originaria- mente y no como la han divulgado muchos autores que él critica y desautoriza (1981,p. 49) estaba destinada a jugar un papel análogo al que jugó la lógica aristotélica en la ciencia de la antigüedad” (Thuillier, 1975: 86).

. Los profesionales cuya elección permanece en un terreno elevado, han continuado con el uso de los modelos formales para problemas complejos, bastante inconscientes respecto a las dificultades sufridas siempre que se hace un intento serio para implementarlos (Schön, 1998)

. Para que las teorías sean prácticamente adecuadas, deben ser guías para la acción. El modelaje estadístico no es causal, en tanto solo puede identificar covariancias entre variables, necesarias pero no suficientes para asignar una relación causal. Par evitar la posibilidad de una correlación espuria y proveer un significado que expliquemeanismos causales así como para asignar dirección a la causalidad, es necesario el análisis cualitativo (Sayer,1992).

. En 1975, a los 99 años, muere Leonor Acevedo de Borges, madre del escritor. En el Velorio, una mujer da el pésame a Borges y de dice: "Peeero… pobre Leonorcita, morirse tan poquito antes de cumplir los 100 años. Si hubiera esperado un poquito más.." Borges le dice: veo señora que es Ud. devota del sistema decimal (del anecdotarioborgeano)

En las citas anteriores (que cubren mas de 40 años) se advierte el concepto que las matemática le merece a sus autores, en su aplicación a la gestión y a la economía. Las

citas adquieren mayor relevancia porque reproducen a – ente otros - dos Premios Nobel (Simon de Gestión, y Krugman de Economía) y de un destacado académico en Gestión (Ackoff). Las notas que se han transcripto al comienzo de este parágrafo, tienen por objeto exponer que ha habido advertencias desde el comienzo mismo del comienzo de las investigaciones sobre gestión.

En cuanto a la relación entre ambos métodos, se encuentran tres tipos de enfoques.

Primero, según algunos autores (Sandoval, 2002, González Rey, 1997) lo cuantitativo y lo cualitativo no son elementos que se excluyan en el plano metodológico, sino en el plano epistemológico, ya que el proceso de construcción de sentido – y por lo tanto de validación del conocimiento adquirido - es cualitativo.

No se identifica la metodología por la definición de los instrumentos utilizados en la investigación, sino por el diseño de las situaciones interactivas que es donde los instrumentos adquieren sentido. Es en este plano en el cual se observa la especificidad de la gestión, ya que sus situaciones interactivas son diferentes de otros planos de la actividad humana.

Un ejemplo de ello se expone en el trabajo de Serlin (2011), en el cual se afirma – fundado en abundantes ejemplos prácticos - que "los estudios cuantitativos arrojan resultados que se interpretan por medios cualitativos". No solo se interpretan, sino que también –con todas las apariencias – se prestan a manipulación, como es el caso de los datos del Índice de Precios al Consumidor del INDEC.

Otro ejemplo reciente fue informado en enero de 2012 en el diario LA NACIÓN[7]. Se refiere a un informe basado en un modelo de simulación efectuado - según el diario- por la Facultad de Ciencias Económicas, y presentado como perito de parte para apoyar la defensa argentina en el reclamo por daños efectuado por una firma privada. El diario interpreta el informe como que el Gobierno aceptó ante el CIADI que aumentará el gas y anticipó subas de 27% este año y de más de 500% en2013.

Al día siguiente, el Ministro de Planificación admitió la existencia del informe, pero le restó importancia: señaló que constituye "una especulación teórica ante un tribunal judicial" y que eso no se condice "con la realidad concreta de la política tarifaria". Tras atribuir aLA NACION la "intención de confundir" con "una operación mediática montada por las petroleras", el ministro aseguró que "no habrá ningún aumento de tarifas"."Que el diario LA NACION piense que un informe de la Facultad de Ciencias Económicas va a determinar cuáles son las tarifas de gas es tan creíble como que yo decidiera cuál va a ser el plan de estudios de la carrera de Economía o cuántos alumnos van a ingresar el año que viene"

Un informe cuantitativo y dos interpretaciones opuestas.

La epistemología cualitativa se apoya en un proceso permanente de construcción de indicadores, entre los cuales están los resultados de métodos cuantitativos, que serán tomados como indicadores del proceso general de interpretación. (Sandoval,2002)

El mainstream (corriente principal de pensamiento) se reproduce en lo expresado por Rojas Breu en el sentido que “se incurre en la creencia…que las estadísticas per se…son garantía de confiabilidad y por supuesto de validezcientífica.”

Segundo, Sautu (2005) mantiene una postura parcialmente diferente, ya que no trabaja con la diada teoría-metodología sino con el tridente teoría-objetivos-metodología. Los objetivossirvendenexoentrelateoríayla

metodología y resuelven cuestiones teóricas y metodológicas. Las investigaciones llevan implícitas diferentes perspectivas teóricas y se responden con distintos métodos asociados a las metodologías cuantitativas o cualitativas.

Sautu 2003, expone que los paradigmas epistemológicos aparecen asociados con metodologías: el positivismo y post-positivismo con la metodología cuantitativa y el constructivismo, naturalista e interpretativo, con la metodologíacualitativa.

Afirma que los estudios cuyos objetivos dan lugar a metodologías cuantitativas deben contener conceptos teóricos que den lugar a la definición de variables, debe haber un modelos en el que se postulen las relaciones entre las variables, se deben establecer las condiciones en las cuales tales relaciones tienen lugar, el modelo de causalidad debe aparecer explicitado y justificado y el formato del marco teórico aunque sea verbalizado debe ser factible de ser transformado en proposiciones deducibles entre sí, entre las cuales se encuentran lashipótesis.

Tiene en común con los autores mencionados, que sostiene que las observaciones y mediciones constituyen -solamente- indicios. Es tarea del investigador decidir como los indicios van a ser interpretados para arribar a una construcción lógica que confiera

credibilidad a los indicios, y se transformen en evidencias empíricas.

Es relevante la afirmación que los modelos teóricos son abstracciones imaginadas de mundo y que una hipótesis es la afirmación que algún aspecto del modelo se ajusta a la realidad investigada. Datos son solo aquellos relevantes a la decisión acerca de si el modelo se ajusta o no al mundo No toda información es dato, ya que estos se obtienen por la experimentación o la observación y no por mera deducción del modelo imaginado.

Una aplicación a la gestión la encontramos en la "reingeniería". Es un modelo imaginado por dos autores, que se sostenía lógicamente, pero que mostro en su amplia aplicación que era pernicioso para las empresas que lo habían aplicado, muchas de las cuales debieron volver sobre sus pasos, y tratar de anular los efectos de tal teoríaimaginaria.

Este fenómeno es abundante en la gestión pública, fundada la "venta" de los modelos imaginarios en la ingenuidad de unos, en la ignorancia de otros y en el cálculo táctico de terceros. Algunos casos son la reducción de los aportes patronales a los sistemas de seguridad social, la privatización, y – por que no decirlo – la incautación por el sector público de los fondos privados de lasAFJP.

En cambio si los objetivos de los estudios dan lugar a metodologías cualitativas, el marco teórico esta menos formalizado. En lugar de comenzar con modelos, se hace énfasis en cuestiones epistemológicas, las definiciones de losa términos teóricos son ms abstractos, sucede la construcción intersubjetiva de significados, y la consideración del lenguaje verbal y gestual como portador de significados. El énfasis esta puesto en las prácticas cotidianas en las que transcurren los sucesoshumanos.

El marco teórico incluye conceptos sensibilizadores útiles. Su papel es ofrecer un sentido de dirección para formular los objetivos y ordenar la construcción de la evidencia empírica. En el caso de las empresas privadas pueden serlo la búsqueda de ganancias y el conflicto sindical-patronal mientras que en las públicas pueden serlo la función social y el crecimiento delempleo.

Un tercer enfoque lo ofrecen Denzing y Lincoln (2011). La traducción al español titula "la investigación cualitativa contra la investigación cuantitativa", una relación de oposición entre ambas metodologías. La cualitativa implica un énfasis en las propiedades de los entes y en los procesos que no pueden examinarse o medirse experimentalmente, si es que pueden medirse en absoluto en función denúmero, cantidad,

frecuencia e intensidad. Sintetizan una cantidad de aspectos en los que se diferencian.

1. Según los cualitativos, la realidad nunca puede aprehenderse totalmente, sino de modo aproximado. En esto se oponen a los

cuantitativos y se sostienen en múltiples métodos como modo de captar la realidad de la mejor manera posible. Es el llamado “rigor científico” aplicado a lohumano.

2. Más aun, los cualitativos utilizan métodos alternativos al “espejo de la realidad” como criterio de evaluación de las teorías. Ya hemos destacado la construcción de sentido, a lo cual hay que agregar la ética, la política y la comunicación con losindividuos.

3. Los cualitativos piensan que pueden acercarse en detalle al punto de vista del investigado, mientras que los cuantitativos dependen de materiales empíricos remotos. Sin embargo muchos métodos interpretativos son calificados como pocofiables.

4. Este mismo acercamiento -aducen los cualitativos- que son capaces de lograr con los obstáculos propios del mundo humanoreal,puesvenestemundoen

   acción y sitúan sus descubrimientos en el mismo. En cambio los investigadores cuantitativos abstraen sus problemas del mundo “aquí y ahora” y raramente lo estudian en modo directo y detallado, funcionando ese mundo como contexto de los descubrimientos. Es decir, que son investigaciones que vuelan por arriba y por fuera de las restricciones típicas de un mundoconcreto.

5. Los cualitativos afirman utilizar descripciones ricas en detalles En cambio, afirman que los cuantitativos evitan los detalles ya que afirman que estos interrumpen el proceso de desarrollo de generalizaciones. Es frecuente leer y escuchar que los que militan en los campos de las ciencias duras, se quejen por la cantidad de palabras que los cualitativos usan, no yendo “justo al punto”. Y es cierto que los investigadores cualitativos utilizan la prosa etnográfica, la narrativa histórica, las crónicas en primera persona y las historias devida.

Los tres enfoques expuestos agregan valor a la comprensión de esta metodología aplicada a la gestión. Las decisiones tienen que tener sentido entre sí, los métodos se diferencian según los objetivos de la investigación, el mundo humano es rico en detallescomparado

con el mundo físico, sus criterios de validez son ricos en consideraciones éticas, el criterio de verdad-espejo es reemplazado por el de coherencia conceptual, etc.

7. El conocimiento cualitativo y lagestión

La gestión es vista como un fenómeno anclado en varias propiedades, la más la relevante de las cuales es de tener sentido para el ser humano y su desarrollo y estar inserta en un “mundo” institucional, que delimita las cualidades que la misma tiene. Sus propiedades son la construcción a partir de las propiedades enunciadas en los puntos anteriores, que el lector puede realizar. Confiamos en el lector meta cognitivo, según se verá inmediatamente.

A partir de esta visión, se han desarrollado previamente las consecuencias que se derivan por elgestor.

(Según Schnitman 2000), la clave de estos enfoques es como pasar de la teoría a la práctica. *Esta es la labor del gestor*. Del conjunto formado por la teoría y la empiria según es sentida, surge implícitamente la forma del pasaje, que el gestor hace explicita y enactúa (saber implícito). Sugiere que se requiere un saber meta cognitivo que trabaje sobre un diversidad de saberes incluyendo su propiaproducción.

Un profesional meta cognitivo no está limitado por su experiencia, sino que opera apoyándose en principios más que en reglas y eludiendo los modelos rigurosos. Los profesionales de la gestión consideran su labor como una experiencia de aprendizaje, ya que de manera continua planifican, ponen en práctica y modifican supráctica.

El énfasis pragmático en las habilidades y soluciones de los gestores, se complementa con un interés por las teorías y epistemologías que amplían la red conceptual en las que se comprenden las practicas. Como dijimos, esta ampliación conectiva, es clave en la acción de gestión. De ahí que comprendamos que la gestión no tiene una metodología que funcione con piloto automático, o sin la reflexión de un piloto (como es el caso de astronomía). Todo lo contrario, el profesional- gestor es la llave que cierra el espacio entre la teoría y la práctica, a la luz de las restricciones que introducen los objetivos y las circunstanciascontextuales.

Metodológicamente, la gestión es la clave para la investigación-acción. El pragmatismo une teoría y practica. La reflexión como proceso está conectada a los resultados de las acciones. Implica la manipulación de factores en un contexto (si se tratara de un “marketinero” positivista diría por ejemplo, en un mercado) determinado. Laexperiencia

surge en el maco de una continua interacción entre la organización y su entorno, y este proceso construye/modifica tanto la organización como el contexto La lógica del investigación se construye en el proceso mismo de investigación-acción y guía la generación de conocimientos...

A ello podemos agregar:

- El gestor pertenece a una comunidad interpretativa determinada. No hay una sola comunidad interpretativa. Puede ser liberal, neoliberal, intervencionista estatal, o estatista puro. Según la comunidad interpretativa a la cual pertenezca, diferentes serán los sentidos de las acciones que acometa. El gestor se ve a sí mismo incluido en una red de premisas más allá de su verdad o falsedad, y que tienen carácterautoconvalidatorio.

- En esta visión funcionan visiones mixtas: positivistas con rasgos constructivistas, y constructivistas con rasgos positivistas. Funcionan en un mundo de voces múltiples (heteroglosia), y críticas complejas e inciertas.

- El “otro” es un valor a ser respetado, a no ser engañado. Es un valor

básico de este tipo de enfoque. La colegiatura de la metodología única del positivismo, le hace daño al conocimiento. El conocimiento no es solamente lo que admiten los académicos: la ciencia no es solo lo que admiten los que se llaman científicos (como ejemplo, en Medicina, se han "descubierto" tratamientos que son antiguos para las comunidadesprimitivas).

- El conocimiento no se construye en la soledad del "yo" sino siempre con un otro (se le ha bautizado como "cogeneración"; véase un ejemplo en el trabajo de A. Fassio en esta serie de investigaciones). Esto es lo opuesto al conocimiento tratado como un fenómeno individual y cognitivo. Está más cerca del "know how", el saber cómo, que ancla el conocimiento en las acciones, y parece ser un concepto directamente relacionado con el uso sobre el contexto, lo cual es central en la gestión, dado que el saber cómo vincula la teoría con la práctica. Un caso que se encuadra en lo expuesto es el de la autogestión de las "empresas recuperadas", que se tratará en otro capitulo de estainvestigación.

- Coinciden con lo expuesto Denzin y Lincoln. Según ellos, el conocimiento no es una forma pasiva de reflexión, sino que surge de la búsqueda activa de saber como actuar en contextos y con materiales del mundo real. Es imposible pensar la acción como algo que ocurre en un *mundo generalizado* o genérico Actuar es contextualizar el comportamiento; para ser fructífero, o sea que la acción debe ser apropiada para un contexto determinado. Saber como, significa saber como actuar en un contexto determinado. No es posible pensar en la gestión como la que formulan los intelectuales que nunca abandonan las poltronas académicas.

- Las formas de comunicación adquieren relevancia para la acción; toda forma de comunicación es valiosa si incita al "otro" a accionar en el sentido del beneficio humano. Las formas sumamente estructuradas tienen limitaciones importantes para adaptarse a un accionar humano complejo y cambiante.

8. Un criterio diferente de validación teórica: la construcción desentido

En el dominio de lo humano, el criterio del "espejo" ha demostrado que falla por diversos medios. Los sentidos han demostrado ser limitados en su captación de la "realidad" organizacional, o sea que fallan, proceso que se denomina "crisis de la percepción". Los medios de comunicación interfieren en nuestro proceso de aprehensión de la realidad humana. El poder provoca distorsiones en el proceso social del conocimiento. Estas interferencias se han tratado en extenso (en Serlin 1995).

Es central acordar que los seres humanos actúan – en el domino de lo humano - en función del conocimiento que tienen, sean estos verdaderos o no. Si el conocimiento tiene sentido y el ser humano lo comprende y puede comunicarlo,

el ser humano y sus organizaciones, actúan[2]. O sea que el sentido consiste en comprender un concepto, comunicarlo, y actuar en consistencia con el mismo.

Si el conocimiento no espeja la realidad humana, en algún momento habrá de producir un defecto en el funcionamiento: el serhumano, la organización aprende mediante esta experiencia.

Los conceptos humanos son generalizaciones de objetos u eventos, obtenidos mediante observaciones o experiencias. Es una noción generalizadora de conjuntos de eventos, o una concepción general abstracta, una noción, Es un término que se refiere al conjunto de propiedades compartidas por los ejemplos (reales o imaginarios) delconcepto.

Están (o no están) relacionados en forma significativa (en un contexto dado) en forma de proposiciones (Hernández Forte, 2005). Estas proposiciones vinculadas son llamadas unidades semánticas y también unidades significativas. Las proposiciones no relacionadas en forma significativa forman parte de "otro mundo" significativo, y si están aisladas de todo mundo significativo no tienen sentido.

La relación entre los conceptos puede no estar presente en la memoria. Una de las capacidades más importantes es la de relacionar conceptos o cosas no relacionadas en forma evidente o relacionados indirectamente (a través de otros conceptos) capacidad que está en la base de los descubrimientos y desarrollos, y del pensamiento crítico yabstracto.

Como un concepto siempre está relacionado con varios conceptos, algunas relaciones existen en forma latente. Un recorrido conecta en secuencia varios conceptos, también no adyacentes, recorridos que si están latentes es nuestro trabajo hacerlos explícitos. La relación entre conceptos representa conocimiento. Las concatenaciones de estas proposiciones representanconocimiento.

La capacidad de vincular proposiciones, es lo mismo que ampliar las zonas de sentido. Entendemos por zonas de sentido aquellos aspectos de la realidad que se vuelven inteligibles ante el desarrollo de la teoría; es decir que permanecen ocultos para el hombre antes del momento teórico que permite su construcción en forma de conocimiento. Al entrar en una zona de sentido, el conocimiento se integra con nuevas formas de lo real, lo que aumenta su sensibilidad para avanzar cada vez más en sus propios términos sobre esos espacios de loreal.

La realidad no aparece en el proceso de conocimiento en forma estática sino como un proceso activo dentro del cual la ciencia avanza construyendo nuevas formas de sentido que van dando cuenta de un mundo diferente: es el mundo explicito en términos del nuevo conocimiento humanoconstruido.

Para no tener dudas, tenemos que darnos cuenta de la complejidad que se va generando. Las redes conceptuales se integran y estas integraciones se vinculan con el mundo empírico, que a su vez esta en permanente cambio, provocando la necesidad de formular nuevas zonas de sentido de la nuevaempiria.

[2]8 Nos referimos a organizaciones que funcionan con sentido. Sin embargo, pueden encontrarse "sin sentidos".

La construcción de nuevas zonas de sentido dentro de lo real, expresa que esta realidad está contenida en la teoría. *Las zonas de sentido son espacios abiertos que concentran formas diversas de la producción teórica a lo largo del tiempo*, a través de las cuales puede intervenir en forma más amplia sobre la realidad. La relación entre realidad y conocimiento nunca se agota, dando lugar progresivamente a nuevas formas cualitativas de relación. La realidad no es pasiva en relación con el conocimiento, ya que cambia y en este cambio empuja a cambios del stock deconocimiento.

Una ruptura epistemológica, o sea un cambio de paradigma como del positivismo al constructivismo, expresan una nueva forma de contacto entre el conocimiento humano y la realidad, lo cual permite el acceso humano a una nueva zona de lo real, con un aumento significativo de la capacidad para actuar sobre el mundo.

9. Las situaciones interactivas como foro para la construcción delsentido

No se identifica la metodología por la definición de los instrumentos a utilizar, sino por el diseño de las situaciones interactivas organizacionales, donde los instrumentos adquieren sentido para los sujetos estudiados. Este sentido ubica en forma permanente a los instrumentos dentro de la relación investigador-investigado. La comunicación adquiere un valor central, y conduce todo estudio a través de una compleja red de vínculos diferentes. De ellos nos ocupamos cuando tratamos las redessemánticas.

El momento interactivo –la relación interactiva del individuo productor de conocimiento con la situación empírica dentro de la cual ubicamos el accionar de los otros seres humanos-, deviene en el centro de la construcción de los hechos conocidos. Existe solo aquello que se produce en el plano interactivo, por lo que no tiene sentido ninguna afirmación sobre el proceso, mas allá de lo que se conoce cuando ocurre dentro de las pautas interactivas.

En las situaciones interactivas debemos distinguir dos tipos de procesos: el dialogo con el otro y el dialogo del sujeto consigo mismo. Esto es típico de lo que denominamos la comunicación estratégica. La interpretación incluye una manipulación de los sentidos. El

sujeto selecciona, chequea, suspende, reagrupa y transforma los sentidos a la luz de la situación en la que se encuentra, y de las direcciones de su acción. "*Bracketing"* se ha denominado la puesta entre paréntesis de juicios y emociones anteriores." Hacerse el sordo" – no solo para los demás sino para sí mismo" es también una herramienta de manipulación..

En consecuencia, la interpretación no es una mera aplicación de sentidos establecidos, sino un proceso productivo en el cual los sentidos son usados, y revisados como instrumentos para la guía y formación de la acción los sentidos que se constituyen en un espacio interactivo, no se agota dentro de este, ya que condiciona el sentido que las cosas van a tener dentro del momento posterior de la propia interacción. El sentido actúa simultáneamente como condicionante y condicionado, dentro del sistema de interacciones delsujeto.

El espacio interactivo es un espacio productivo activo, en el cual se van a

producir elementos no contenidos a priori en los sujetos que actúan en el espacio La interacción es un foro en el cual los determinantes humanos mueven la expresión de formas deconducta.

Cual es el rol del individuo en este foro? El sentido determina la vía en la cual el sujeto ve al objeto, la manera en la cual está preparado para actuar, y la vía en la cual está preparado para hablar sobre él. El sentido es puramente individual, como lo subrayaremos al analizar la construcción de sentido en las organizaciones.

En gestión, la negociación y el conflicto son foros en los cuales las organizaciones cuando interactúan con otro también actúan sobre sí mismo, construyendo y modificando sus acciones estratégicas.

Blumer adopta una posición muy cercana a la fenomenología. Afirma que el investigador que carece de una familiaridad de primera mano en relación al tema a estudiar, es altamente resistente a reconocer que le falta ago. No siendo consciente del conocimiento que le reportara esta familiaridad, no se percata de la perdida de dicho conocimiento. Sucede en los casos en los que el protocolo establecido de investigación, se convierte en un sustituto del examen directo del mundoempírico.

Existen diversos sistemas de sentido, que imposibilitan la estandarización de los métodos en el estudio del sentido en contextos diferentes, producto de historias y culturas diferentes .Estas reflexiones vuelven al foco de atención a los métodos cuantitativos, que trabajan conrelatos

estandarizados de los contactos con el mundo empírico, de inmensos volúmenes de situaciones diferentes.

Guiddens (2008) distingue tres tipos de modalidades.

1. La interacción involucra la comunicación de significados: los individuos o las organizaciones utilizan esquemas interpretativos, los cuales pueden ser tratados como reglas semánticas
2. La aplicaciones de sanciones en interacciones implica que la gente hace uso de las normas, que a nivel de la estructura son reglasmorales
3. El uso del poder requiere que movilicen “facilidades” que a nivel de la estructura son recursos que involucran las estructuras dedominación.

Conforme a Guiddens las estructuras de significación, de legitimación y de dominación, parecen - en distinto grado - vinculadas a diversas instituciones. Mientras las estructuras de dominación predominan en las instituciones económicas y en las interacciones que involucran intercambio de bienes y servicios, en las instituciones legales se movilizan las estructuras de legitimación, aunque en ambas aparecen entremezcladas las otrasestructuras.

10. La construcción de sentido en las organizaciones

Weick (1995) encuentra siete propiedades del proceso de construcción de sentido en las organizaciones (obsérvese que no lo trata como un acto sino como un proceso), del cual aquí daremos un breve resumen. Significa que estas propiedades actúan como filtro para que una acción sea viable: si una acción posible (que aprobó las etapas del proceso de decisión) coincide con las

propiedades enunciadas se pone en marcha, y de lo contrario no funciona. Amplía el marco de consideraciones en la toma de decisiones, y en tal sentido es una ampliación de lateoría.

1. Está basada en la construcción de la identidadorganizacional

Los procesos de construcción de sentido derivan de... la necesidad de tener un sentido de identidad - esto es, una orientación general hacia las situaciones, que conservan la estima y la consistencia de las auto-concepciones organizacionales. Los procesos de construcción de sentido tienen una fuerte influencia en las formas por las cuales las organizaciones comienzan los procesos de negociación con los demás. Sin embargo, si la confirmación del propio yo enactuado no se

logró, se repiten los procesos de construcción de sentido y les sigue una re-enacción y una representación del yo... Los participantes organizacionales llegan a apreciar la naturaleza y el objetivo de una negociación con los otros reorganizando o clarificando la identidad de su propiaorganización.

Proyectándose en su contexto, una organización desarrolla un aprecio auto-referencial de su propia identidad, la que en su momento le permite a la organización actuar en relación con sucontexto.

Hay varios aspectos a destacar. En primer lugar, el proceso de construcción de sentido intencional, controlado, está desencadenado por una falla en la confirmación del yo. En segundo lugar, sucede para el mantenimiento de una auto-concepción consistente y positiva; la reafirmación es un concepto que reduce el sentimiento de disconformidad cuando la organización confronta las discrepancias entre la creencia y la acción. En tercer lugar, la gente aprende de sus identidades proyectándolas en el contexto y observando las consecuencias.:

Las organizaciones intentan simultáneamente configurar y reaccionar frente a los contextos que enfrentan. Toman la señal de su identidad de la conducta de los demás, pero realizan un esfuerzo activo para influir dicha conducta

para que se llegue a dar. Hay una mezcla compleja de pro-acción y re-acción y esta complejidad es algo común en el proceso de construcción de sentido.

Lo más importante es la idea de que el proceso de construcción de sentido es autorreferencial. Sugiere que la organización más que el contexto, puede ser el texto con necesidad de interpretación. Construyo significado de cualquier cosa que sucede alrededor mío preguntando, ¿Qué implicancias tienen estos eventos para lo que será la organización? Lo que la situación habrá significado está dictado por la identidad que adopto al ocuparme de esto. Y, en su momento, la elección es afectada por lo que pienso que estáocurriendo.

2. Está basada en la retrospección (experiencia significativavivida).

La idea de un proceso de construcción de sentido retrospectivo deriva del análisis de Schutz (1972) sobre la "experiencia significativa vivida". La palabra

clave en esta frase, vivida, está puesta en pasado para capturar la realidad de que *la gente puede saber lo que está haciendo sólo después de que lo ha hecho.*

Cualquier objeto fuera del cuerpo, aún cercano, es - al final - pasado en el momento en que lo percibimos. Por consiguiente, si la memoria está definida como "experiencia del pasado", entonces toda percepción....es una forma de la memoria, por esta definición de la palabra. Cuando comienza la última parte de una palabra extensa, la expresión de la primera parte ya está en el pasado. Pero no se experimenta esta porción última como un comienzo nuevo, sino como continuación de la primeraporción.

Dados los conceptos de experimentar y experiencias, varias cosas son valiosas.

a. La creación de significado es un proceso de atención, pero es una atención sobre lo que ya haocurrido.
b. Como la atención está dirigida hacia atrás a un punto específico en el tiempo (un aquí y ahora específico), cualquier cosa que ocurra en ese momento influenciará lo que es descubierto cuando la gente observa haciaatrás.
c. Como el texto a ser interpretado ha transcurrido y sólo es un recuerdo, cualquier cosa que afecte el recuerdo afectará el sentido que se construye de aquellosrecuerdos.
d. La secuencia estímulo-respuesta, puede ser un elemento analítico engañoso. Sólo cuando ocurreuna

   respuesta puede ser definido un estímulo plausible. Esta inversión ocurre porque nunca podemos conocer la fase inicial. Una acción puede convertirse en objeto de atención sólo cuando ya ha ocurrido. En el momento en que es notado, pueden ser ubicados varios antecedentes posibles. La elección de "El" estímulo afectala elección de lo que "significa" la acción. Y ambas elecciones están fuertemente influenciadas por el contexto situacional.

Siempre somos conscientes de lo que hemos hecho, nunca de lo que estamos haciendo. Siempre somos directamente conscientes de los procesos sensoriales, nunca de los procesos motrices; de ahí que seamos conscientes de los procesos motrices sólo a través de los procesos sensoriales de los mismos. Las acciones son conocidas sólo cuando han sido completadas, lo que significa que siempre estamos un poco detrás o nuestras acciones siempre están un poco delante de nosotros. Para entender la forma en que surgen retrospectivamente significados específicos, pensemos en el acto de reflexión como un cono de luz que se extiende hacia atrás desde un presente particular. Este cono de luz definirá porciones de las experiencias vividas que se tendrán en cuenta.. Los proyectosylossentimientosqueestánen

marcha afectarán la mirada hacia atrás y lo que es visto, porque el cono comienza en el presente. Así "el significado de una experiencia vivida sufre modificaciones dependiendo de la particular forma de atención que el “yo” le da a la experiencia vivida" El significado no está "adjuntado a" la experiencia que es escogida. En cambio, el significado está en la forma de atención que es

dirigida a estaexperiencia.

Los sistemas organizacionales de comando y control conectan a la gente en la cima, cuya visión (predisposición) es el pensamiento estratégico y toma de riesgo calculado, con gente en la base, cuya visión (predisposición) es más táctica, local y emprendedora y cuya audacia y explotación de la sorpresa son aspectos cruciales. Los proyectos en la cima y en la base difieren mucho a pesar de hacer lecturas del "mismo" evento. La lógica de construcción de un top manager de un proyecto definido por etapas y procedimientos, difiere de la lógica situacional de los operadores, quienes ven el mismo proyecto en formadiferente.

Sin embargo, la experiencia transcurrida parece ser equívoca, no porque no tenga sentido, sino porque tiene varias formas de sentido. Y porque algunas formas de sentido pueden contradecir a las otras. Muchos significados posibles necesitaránser

sintetizados. El problema es que hay demasiados significados, no pocos. El problema que enfrenta el constructor de sentido es de equivocalidad, no de incertidumbre. El problema es la confusión, no la ignorancia. Se necesitan valores, prioridades y claridad sobre las preferencias, para ayudar a ser claros sobre los proyectos queimportan.

En síntesis: cuando en una organización sucede un fenómeno respecto del cual no hay significado evidente, no hay teoría relevante, se mira hacia atrás, hacia fenómenos sucedidos y los significados que de ellos se obtuvieron. Estos significados, son lo que denominan “experiencia” los que tienen años en la organización. Sin embargo debe prestarse atención a la circunstancia que un fenómeno sucedido puede tener mas de un significado, puede ser multisémico, circunstancia en la cual ayudan a elegir entre ellos los valores y las preferencias organizacionales

3. Enacción con contextossignificativos[9]

El concepto de proceso de construcción de sentido mantiene juntos a la acción y a lacognición: se refiere a la cognición puesta en acto. Mientras que la interpretación explica la forma en que la gente se enfrenta con las entidades con la cual ya confrontó previamente, el proceso de construcción de sentido explica mejor la forma en que enfrenta las entidades que se presentan por primera vez, y en cierta forma, son sorpresa para él.

La acción es una pre-condición para el proceso de construcción de sentido, Una cognición que no se ha actuado sobre el contexto, no contiene los elementos de la complejidad de la puesta en marcha y sus repercusiones (el feedback del contexto) sobre la organización que ha producido la cognición.

El vocablo enacción (en ingles) sugiere que hay estrechos paralelismos entre lo que hacen los legisladores y lo que hacen los encargados de gestión. “Act” en ingles tiene dos alcances: Acción y Ley; “pass an Act” se traduce como aprobar una Ley. O sea que “enactuar” semiológicamente significa tanto “poner en acción” como “aprobar una ley”. Ambos grupos construyen la realidad a través

de actos de autoridad. Cuando los legisladores “enactúan” leyes, en un espacio, un tiempo y una acción indefinida, trazan líneas, establecen categorías y acuñan etiquetas que crean nuevas características del contextoqueno existían antes. Lo mismo hacen los gestores.

La gente es una parte muy importante de sus propios contextos. Actúan, y al hacer eso crean los elementos que – en otro momento posterior - se convierten en las restricciones y oportunidades que ellos mismos enfrentan. No hay algún "ellos" impersonal que pone estos contextos enfrente de gente pasiva. El "ellos", en cambio, es gente muy activa. Con demasiada frecuencia la gente en las organizaciones olvida esto. Caen víctimas de este punto ciego por el sonido inocente de la frase "el contexto". La palabra “el” sugiere algo que es singular y establecido; la palabra contexto sugiere que es singular, establece algo que está apartado de la organización..

La gente recibe estímulos como consecuencia de su propia actividad, lo cual se sugiere por la palabra enacción. Con respecto al contexto nosotros no somos amos ni esclavos de nuestro contexto. No podemos dar órdenes y el contexto obedecer, pero tampoco podemos, si habláramos con la misma precisión, decir que el organismo se ajusta al contexto, porque esto sólo es una parte de una verdadmayor.

La actividad de la organización sólo es causada en cierto sentido por el estímulo de la situación porque la actividad por sí sola ayuda a producir la situación que causa la actividad

del individuo. En otras palabras, la conducta no está relacionada con el "sujeto" y el "objeto" como tales, sino con las dos actividades. Al hablar del proceso del comportamiento, tenemos que abandonar la expresión actuar "sobre" (el sujeto actúa sobre el objeto, el objeto actúa sobre el sujeto); en ese proceso el hecho central es el encuentro y la interpenetración de las actividades. Parte de la naturaleza de la respuesta es el cambio que hace en la actividad, lo que origina que hablemos de respuesta, esto es, nunca deberíamos comprender el estímulo estimulando o la respuesta respondiendo. Esto está en la base del concepto de interacción, según previamente hemosvisto.

Todavía se utiliza la palabra resultado -el resultado del proceso- mientras que no hay resultado del proceso sino sólo un momento en el proceso Pensamos que causa-efecto, estímulo-respuesta y sujeto-objeto son simplemente descripciones de momentos en un proceso. Explorar un momento diferente es reorganizar el significado de todos los supuestos "productos" tomados para la inspección de un momentodiferente.

Si comenzamos a pensar el proceso de construcción de sentido como relación, entonces se reforman varios temas clásicos de los estudios organizacionales. La frase "resistencia al cambio" estátraducida

organizacionalmente por la idea más general de "resistencia al contexto". El uso de la palabra resistencia crea una predisposición desafortunada, que limita la forma en la que presumimos que la gente lidia con el contexto. Más que hablar de resistencia deberíamos hablar de confrontar la actividad del contexto. De ahí que no necesitamos hacer juicios anticipados; puede haber oposición, puede haber resistencia, pero esta definición deja la posibilidad de esperar

hasta que la encontramos. No deberíamos tener necesariamente la oposición sino la confrontación de intereses. Esta confrontación haría evidentes muchas incompatibilidades de intereses, pero no juzga el caso como lo que debería hacerse ya que confrontación no significa combate. En otras palabras, deja la posibilidad de integración como el método de reducir diferencias. Es por ello que esta teoría tiene que completarse con los mecanismos de solución de confrontaciones (negociación), lo cual se hará mas adelante.

4. Organizacional/Social

Una organización es "una red de significados compartidos intersubjetivamente que son sostenidos a través del desarrollo y uso de un lenguaje común y la interacción social/ organizacional cotidiana". La conducta es

contingente de la conducta de los otros, ya sea que aquellos otros fueran imaginados o estén presentesfísicamente.

En las organizaciones, las decisiones se toman en la presencia de otros o con el conocimiento de que ellos tendrán que implementar las decisiones o entenderlas o aprobarlas Esto echa por tierra la postura cognitiva individual, en el sentido que las decisiones se toman por individuos aislados, incluso cuando estos individuos son los máximos responsables de la organización. Echa por tierra las afirmaciones que el sentido ha sido dado por el creador de una organización.

Los seres humanos en la interacción organizacional con otro tienen que tener en cuenta lo que cada otro está haciendo o lo que está por hacer; están forzados a dirigir su propia conducta o manejar su situación en términos de lo que los demás tienen en cuenta. De ahí que las actividades de los otros ingresan como factores en la formación de su propia conducta; frente a las acciones de los otros uno puede abandonar una intención o un propósito, revisarlo, verificarlo o suspenderlo, intensificarlo oremplazarlo.

Las acciones de los otros ingresan para determinar lo que uno planea hacer, podrá oponer o prevenir dichos planes y podrá

demandar un conjunto muy diferente de tales planes. Uno tiene que encajar las líneas de actividad de uno de alguna manera con las acciones de los otros. Las acciones de las otras organizaciones tienen que ser tenidas en cuenta y no pueden ser observadas como una mera arena para expresar lo que uno está dispuesto a hacer.

5. Flujo: continuo, cambiante ocaótico

El proceso de construcción de sentido nunca comienza, ya que nunca se detiene. Cuando ingresamos en una organización, en ésta funciona un proceso continuo de significación. La gente siempre está en el medio de los eventos, las que se convierten en cosas sólo cuando la gente se centra en el pasado desde algún punto más allá de éste. Los flujos son la constante en el proceso de construcción de sentido. El llamado círculo hermenéutico es el fenómeno

según el cual no hay puntos de partida absolutos, no hay auto evidencia, certezas auto-contenidas sobre las cuales podamos construir, porque siempre nos encontramos en medio de situaciones complejas que tratamos de desenredar construyendo, y luego revisando, supuestos provisionales.

El contexto de la gestión es un flujo continuo de acciones y palabras en una organización, lo que frecuentemente es “marcado” por eventos (destacados y valiosos por sí mismos) como el lanzamiento de productos, un ejercicio de planeamiento estratégico o una reunión de presupuesto. Si nos hallamos en un flujo continuo del contexto, estos eventos son importantes por varias razones. Centran y cristalizan los significados en las organizaciones. Estos eventos sirven como puntos focales para grupos de actividad continua en la organización. A pesar de que frecuentemente pueden ser solamente ceremoniales y pueden no ser recordados como eventos de significancia, sirven como momentos para evaluar las acciones continuas, para hacer surgir nuevos conceptos, para poner en movimiento acciones futuras, para anunciar formalmente comienzos, hitos y fines, para desencadenar un cambio de curso o sólo para tocar la base y reafirmar las identidades individuales y organizacional.

Sin embargo suceden quiebres o interrupciones en el fluir continuo del contexto. La interrupción es una señal de que han ocurrido cambios importantes en el contexto. En el mundo actual, el cambio es la constante. En algunos países como la Argentina, el cambio es el proyecto político del gobierno. La "interrupción de una expectativa" tiene el

sentido evolutivo de construir una organización que reaccione significativamente cuando el mundo no es de la forma quefue.

¿Cuál es la distribución de las interrupciones en las organizaciones? ¿Dónde se encuentran las interrupciones que con mayor probabilidad ocurrirán? ¿Cómo están organizados las acciones y los planes que es probable que se interrumpan? Si podemos describir esto entonces podemos predecir el lugar donde el proceso de construcción de sentido será especialmente influenciado.

6. Centrado en y por las señalesextraídas

Los cambios en el contexto organizacional se caracterizan por ser rápido, es decir que la organización no puede obtener la información completa de lo que acontece. Esto es diferente del concepto de racionalidad limitada, ya que no estamos escribiendo de la capacidad organizacional de conocer sino de la velocidad de cambio de su contexto que hace problemático el conocer. Como fenómeno, lo analicé en Serlin2010.

En estos casos, la organización extrae del contexto algunas señales y trata de conformar el conjunto que acontece. Las señales extraídas son simples, familiares, estructuras que son preseleccionadas de las cualesla

gente desarrolla un sentido extenso de lo que puede ser que ocurra. El control sobre qué señales servirán como punto de referencia es una fuente importante de poder. Se utilizó la metáfora de la "preselección" para capturar la

característica de final-abierto del proceso de construcción de sentido cuando se utilizan señales extraídas.

Lo que llega a ser una señal extraída depende del contexto y de su experiencia con la organización. Entre las cosas que observamos hay cosas que son nuevas perceptualmente en el contexto, gente o conductas que son inusuales o inesperadas, conductas que son extremas y (a veces) negativas y son estímulo relevante para nuestrasmetas.

Nuestra atención también nos orienta a preparar categorías situacional o personalmente. Las categorías encontradas recientes, frecuente y crónicamente son más accesibles para usarlas e influyen profundamente en la codificación del estímulo contextual. La gente se ocupa y codifica los eventos materiales salientes que son desagradables, desviados, extremos, intensos, inusuales, repentinos, brillantes, descoloridos, solos o bruscamente trazados. En el mundo de las organizaciones la información saliente incluye problemas no anticipados en el flujo de fondos,nuevos

impuestos y regulaciones (información desagradable), predicciones de mejores y peores resultados (información extrema), disrupciones de la rutina y emergencias (información intensa, inusual y repentina) y publicidad y ejecutivos iconoclastas (información descolorida).

Sin tener en cuenta las señales que llegan a sobresalir como consecuencia del contexto, y sin tener en cuenta la forma en que se embellecen por la organización las señales extraídas, el aspecto a retener es que la fe en estas señales y su utilización sostenida como un punto de referencia es importante para el proceso de construcción de sentido. La importancia descansa en el hecho de que estas señales enlazan elementos en forma cognitiva. Estos lazos presupuestos son más sustanciales cuando la gente actúa como si fueran reales

7. Guiado por verosimilitud[103]más que por precisión

En el proceso de construcción de sentido, la precisión es buena, pero no necesaria. El razonamiento verosímil incluye ir más allá de lo directamente observable o por lo menos de la información consensuada y formar ideas o entendimientos que provean suficiente certidumbre. De ello nos hemos ocupado extensamente, cuando nos hemos referido a la crisis de lapercepción.

Sucede la posibilidad de que las percepciones imprecisas, bajo algunas condiciones, puedan traer consecuencias positivas. Las percepciones equivocadas pueden ser beneficiosas si le permiten a los managers superar tendencias inerciales e impulsa a perseguir metas que se verían inalcanzables en contextos valorados en una objetividad completa. Cuando los contextos no son vistos de forma precisa, los managers pueden emprender cursos de acción potencialmente dificultosos con entusiasmo, esfuerzo y la confianza necesaria para generar éxito. Tener un mapa del contexto preciso puede ser menos importante que tener algún mapa que ordene el mundo e incite a laacción.

[3]El original utiliza la expresión “plausible” que se traduce como verosímil, convincente pero no totalmente verdadero.

La fortaleza del proceso de construcción de sentido como perspectiva deriva del hecho de que no depende de la precisión y su modelo no tiene una percepción objetiva. En cambio, el proceso de construcción de sentido se refiere a la verosimilitud, la pragmática, la coherencia, razonabilidad, la creación, la invención y la instrumentalidad.Nuevamente,nos estamos apartando de la epistemología positivista.

El criterio de la precisión no es necesario en cualquier análisis del proceso de construcción de sentido que refleje el comportamiento humano.. La gente necesita distorsionar y filtrar, para separar las señales de los ruidos, si no quieren estar abrumados con la información. De ahí que, desde el punto de vista del proceso de construcción de sentido, es menos productivo seguir a los teóricos de la decisión (por ejemplo, Kahneman y Tversky) quienes subrayan los errores, las percepciones equivocadas y las irracionalidades humanas, y es más productivo observar los filtros que invoca la gente, *por qué los invocan y qué incluyen y excluyen dichosfiltros.*

Según Weick, la precisión sirve, pero tiene limitaciones, ya que la conducta humana (observable) no es precisa. Si queremos predecir la conducta humana en la construcción de sentido, sirve aceptarla tal como es según las observaciones corrientes, mientras que la precisión y la racionalidad son ideales. Es la ampliación del concepto de racionalidad limitada para crear el de precisión limitada. Y es una nueva distinción entre la metodología cualitativa y la cuantitativa.

8. Un ajuste: enfoque cualitativo y enfoque estructural

Según Denzin y Lincoln (2011) existe tensión ente los estudios orientados a la experiencia y el significado, y los proyectos más estructuralistas de estudios fundados en raza, clase social y género. Así, una mujer defenderá los conceptos sostenidos por la mayoría de las mujeres, más allá de su análisis crítico, razonabilidad o sulógica.

Sin embargo, esta tensión responde a sesgos socialmente construidos. Dados ciertos rasgos humanos (color de piel, ingresos o stock de bienes materiales), la sociedad construye conceptos y los sujetos responden a ellos. Esas propiedades humanas orientan la forma y el contenido de la construcción de significados. Sin embargo las propiedades del proceso se mantienen. No hace falta más que repasar el proceso aplicándole a diversas categorías denominadas estructurales. Por ejemplo, siempre habrá énfasis en la construcción de identidad, solo que la identidad que se construye serádiferente.

Habrá tensión si los actores quieren utilizar las diferencias para provocar tensiones, para salirse del consenso y cambiar el status quo.

11. Cómo generalizar en teorías organizacionalescontextuales?

Tal como reiteradamente hemos expresado, la metodología cualitativa no tiene la pretensión de ser universal. Más por el contrario, es contextual. Fundados en Denzin y Lincoln,, la generalización no está basada en estructuras de interpretación reglamentadas, sino que depende de un proceso de acción reflexivo Es el aprendizaje por la acción, que realizan los gestores. De este modo, la generalización es un proceso activo de reflexión en el que los

gestores involucrados deciden si el conocimiento anterior tiene sentido en el nuevo contexto, y tratan de encontrar modos de actuar en el nuevocontexto

Generalizar en este contexto, significa incorporar nuevas redes conceptuales que echen luz a nuevas zonas de la empiria.. De esta manera, la teoría sustantiva, la de un contexto determinado, se amplia. Esta ampliada teoría permite pasar de la teoría a la practica con un “haz de luz” mas potente.

Para la investigación académica, esto significa enmarcar los problemas en situaciones concretas. De allí que la metodología cualitativa incluya la etnometodología, la teoría fundada y la investigación-acción, todas basadas en laempiria.

12. La validación en la metodología cualitativa de gestión. Reflexividad. El rigor yla relevancia

Dado que la metodología cualitativa es contextual, es probable que si se utiliza una teoría existente como medida del valor de una investigación, se corra el riesgo de efectuar analogías erróneas. De aquí que el investigador tenga una responsabilidad mayor que en el positivismo en cuanto a dar validez a sus propios postulados. Por ello, los metodólogos en gestión se refieren a la reflexividad del investigador (Johnson y Duberley, 2000). Esta reflexividad aplicada al sector público se trata en Serlin 2011,b.

Un aspecto a cuidar es que el conocimiento se genere en condiciones de rigor y de relevancia. El rigor se logra no dando un paso en falso en la construcción por demás estructurada del conocimiento; ya que cuando mayor sea el rigor mayor es la estructuración del método, restando creatividad epistemológica, y muchas veces dejando de lado variables relevantes durante el proceso de generalización. La propuesta de Schön 1998 y de varios metodólogos cualitativos es la creciente utilización de la investigación- acción, ejecutando la cual el investigador emerge de la acción con reflexiones cualitativas, en las cuales quede asegurada la acciónconcoherenteconlareflexión,inclusoen

condiciones inciertas (que se van haciendo ciertas en el proceso de actuar) y cambiantes. Veamos que coherencia conceptual reemplaza el criterio de verdad comoespejo.

Adaptando de Miguelez Martínez (2004) se proporciona una lista de aspectos a los cuales el investigador debe aplicar reflexividad para lograr un rigor “soft”, a saber: 1. **Coherencia interna** en las proposiciones que forman la teoría contextualizada**:** 2. **Coherencia externa**: que es la compatibilidad que hay entre la teoría y el conocimiento ya es- tablecido en el mismo campo o en campos adyacentes o afines. Debe ser usado con pru- dencia, ya que está sujeto a un juicio deriva- do del examen y apreciación delcontexto.
3. **Holística:** en igualdad de condiciones, una teoría será mejor que otra si abarca o se relaciona con un amplio campo de conocimientos, es decir, si logra integrar y uni- ficar un vasto espectro de ideas enel área.
4. **Alguna capacidad predictiva,** en las zonas empíricas reiterativas**;** 5. **Precisión conceptual y lingüística:** debe haber unidad conceptual, es decir, el universo del discurso debe estar definido y sus predicados deben sersemánticamentehomogéneosyconexos.

6. **Originalidad en el enfoque:** las más fecundas revoluciones del conocimiento han consistido en la introducción de teorías que, lejos de limitarse a condensar lo sabido, nos obligaronapensardeunmodonuevo,a

formular nuevos problemas y a buscar nuevas clases de relaciones y de conocimiento.
7. **Capacidad integradora:** es la capacidad de reunir dominios cognoscitivos que aún permanecen aislados..8. **Simplicidad y parsimonia:** en igualdad de condiciones, es preferible la teoría más simple, por su claridad y diafanidad. 9. **Potencia heurística:** una buena teoría debe sugerir, guiar y generar nuevas investigaciones, planteando nuevos problemas interesantes y facilitando el diseño de estudios y experimentos de gran proyec- ción en el área; es un vocablo propuesto por Simon y utilizado reiteradamente por Kahneman. . 10. **Aplicación práctica:** una teoría fácil de aplicar será mejor que otra que, en igualdad de condiciones, es de difícil aplicación.11.**Expresión estética:** los griegos siempre pensaron que lo verdadero era también bello (es un criterio derivado de la física, en la cual está resultado un lugar común el pensar que la "belleza" de una teoría resulta a menudo una pista importante hacia la enacción contextualizada.(léase como: me gusta como va a quedar hecho!).

REFERENCIAS

Ackoff R**.** (1979) **"**The future of operational research is past". Journal of operational research, Pergamon Press

Blumer, Herbert (1992) "*El interaccionismo simbólico"* Ed. Hora S.A

Denzin N.K. y Lincoln Y. S. (2011) "*El campo de la investigación cualitativa",* Gedisa, Méjico

Guiddens A. (2008) **"***La constitución de la sociedad Bases para la teoría de la estructuración"* Amorrortu, Buenos Aires – Madrid.
González Rey F. (1997) *"E*pistemología Cualitativa y Subjetividad", Educ. Ed. San Pablo,Brasil

Hernández Forte V, (2005) *"Mapas conceptuales"*
Alfaomega, Méjico.

Johnson, Ph. & Duberley, J. (2000) Understanding Management Research. Ed Sage Publications, London

Martínez Miguelez*,* Miguel**.** (2006) "*Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa*." Paradigma, vol.27, no.2, p.07-33. ISSN 1011- 2251.

Maruyama M. (1960) "*Morphogenesis and Morfostasis"* Methods, 12, y (1963) "*The second cybernetics: deviation and amplifying mutual causal processes" American Scientist,51*

Maruyama, M., (1980) Paisajes mentales y teorías científicas, Current Anthropology, Vol. 21, n°5,

Maturana H**.** (1994) "*La ciencia y la vida cotidiana: la ontología de las explicaciones científicas*", en Watzlawick P., El ojo del observador, Gedisa, Barcelona

Miller D.W. y Starr M.K (1961) *"Acuerdos ejecutivos e investigación de operaciones" Herrero Hnos. México.*

Pavesi P. (1991) Cinco lecturas prácticas sobre algunos problemas de decidir, Alta Gerencia, Año I, tomoI

Sandoval Casilimas C. A**.** (2002) “Investigación cualitativa”, ICFES, Bogotá, Colombia

Sautu, R. (2003) “*Todo es teoría” Ed. Lumiere*

Sautu, R. (2005) “*Manual de Metodología”* FLACSO.

Sayer A. (1992) “Method in social science: a realistic approach”, Routledge, London.

Schnitman Dora F. (2000) “Nuevos paradigmas en la resolución de conflictos”, Granica, Buenos Aires.

Schön D. A. (1998) *“El profesional reflexivo”* Paidos, Buenos Aires

Schütz, Alfred. (1972) Fenomenología del mundo social. Editorial Paidós. Buenos Aires

Schutz, Alfred (1974) El problema de la realidad social. Amorrortu Editores. Buenos Aires.

Serlin J. (1995) *“La teoría de la organización perdió la razón”FCE-UBA*

Serlin J. (2010) *“Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos”FCE.UBA*

Serlin J. (2011 a) “*La lógica de la acción en gestión” FCE/UBA*

Serlin J. (2011 b) *“Reflexividad en metodología de la investigación del rol de la Administración Pública”* en *“Investigaciones en Administración y Políticas Publicas”,*FCE/UBA

Simon H. A. (1969) *The sciences of the artificial, M.I..T*

Sisto, V. (2008). *“La investigación como una aventura de producción dialógica: La relación con el otro y los criterios de validación en la metodología cualitativa contemporánea.”* Psicoperspectivas, VII, 114-136. Recuperado el 13 de enero de 2012 desde http://www.psicoperspectivas.cl

Thuiller, P. (1975). *La manipulación de la ciencia*. Madrid: Fundamentos

Weick K. E. (1995) **“**Sensemaking in organizations”, Sage. California, USA

LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA DE LA INTERACCIÓN OFERTAS-DEMANDAS COMO HERRAMIENTA PARA LAGESTIÓN

Rubén Rojas Breu

Abstract

Este trabajo destaca y fundamenta el rol de la investigación cualitativa de la interacción ofertas - demandas como herramienta clave de la gestión, basándose en el Método Vincular[114].

Propone revitalizar la articulación entre epistemología e investigación cualitativa, a fin de que esta última cumpla su rol como herramienta para conocer y comprender la interacción social objeto de nuestro abordaje, es decir, la interacción entre lo que se ofrece y quienes demandan, entre las organizaciones y sus públicos, contratantes y clientes.

Esa revitalización es necesaria considerando que la investigación cualitativa en las últimas décadas ha sido objeto de cierta desvalorización que requiere ser comentada y analizada a fin de una mejor comprensión de lo que nosproponemos.

Para contribuir con la revitalización mencionada y para una renovada puesta en valor de la investigación cualitativa, nos basamos en los desarrollos del Método Vincular (Rojas Breu, 2002), por las siguientes razones:

- el rol primordial que dicho Método otorga a la investigación cualitativa al punto de ser la herramienta por excelencia para establecer posicionamientos de marcas – institucionales, de servicios y de productos – y para diseñar estrategias,

- el Método Vincular dota a la investigación cualitativa de la interacción entre ofertas y demandas, de un cuerpo conceptual y de pautas propias.

Se da respuesta a las objeciones más relevantes vinculadas con cuestiones tales como la capacidad para generalizar, el tamaño de las muestras, la predictibilidad, la subjetividad y el desempeño de los investigadorescualitativos.

Se desarrolla nuestro enfoque en torno al valor de esta herramienta para la gestión y acerca de cómo encararla vinculándola con la generación y significación de la teoría así como con el diseño de estrategias orientadas a la sociedad y almercado.

Particularmente se subraya el valor de la investigación cualitativa para la gestión con concepción estratégica.

Para ilustrar esto último se incluyen referencias a otras publicaciones que hemos producido y difundidorecientemente.

Palabras clave:

[4] El Método Vincular, cuyo objeto de estudio es la interacción ofertas-demandas, fue creado por el autor de este artículo en 1980 y actualizado a lo largo de estas tres décadas, editado en 1990 por Ed. Macchi y en 2002 por Ediciones Cooperativas

investigación cualitativa – epistemología – subjetividad – Método Vincular – interacción entre ofertas y demandas – estrategia – gestión

1. Introducción

El objeto de este trabajo es el de destacar y fundamentar el rol de la investigación cualitativa como herramienta clave de la gestión desde el punto de vista del Método Vincular, cuyo objeto es la interacción entre ofertas y demandas.

Esta valorización es necesaria para estimular la vocación por la complejidad, propia del comportamiento humano en general, y particularmente de la materia que nos ocupa, la interacción entre las ofertas y las demandas[5], en todos los campos en que la misma se da: el social, el político y el comercial. La complejidad, entendida como el entramado de relaciones propio de toda materia objeto de investigación, es la premisapara emprender cualquier proyecto cuyo fin es conocer de un modo sistemático[6].

Para conocer en toda su complejidad tal interacción se requiere de la investigación cualitativa, la vía regia del conocimiento científico.

Para tal propósito, se requieren aportes que revitalicen la articulación entre epistemología e investigación cualitativa. Se trata de mostrar de qué modo, pensando epistemológicamente, la investigación cualitativa adviene como herramienta científica para conocer y comprender la interacción social objeto de nuestro abordaje, es decir, la interacción entre lo que se ofrece y quienes demandan, entre las organizaciones y sus públicos, contratantes yclientes.

Esa revitalización es tanto más oportuna si se considera que la investigación cualitativa en las últimas décadas ha sido objeto de cierta desvalorización que requiere ser comentada y analizada a fin de una mejor comprensión de lo que nosproponemos.A los efectos de la revitalización mencionada y, sobre todo, de una renovada puesta en valor de la investigación cualitativa, nos basamos en los desarrollos del Método Vincular (Rojas Breu, 2002)[14] por estas razones:

- el rol primordial que en dicho Método se otorga a la investigación cualitativa al punto de ser la herramienta por excelencia para establecer posicionamientos de marcas – institucionales, de servicios y de productos – y para diseñar estrategias,
- el Método Vincular dota a la investigación cualitativa de la interacción entre ofertas y demandas de un cuerpo conceptual y de pautas propias.

Sobre la base de lo antedicho, seguidamente expondremos un diagnóstico sobre la investigación cualitativa hoy y las evaluaciones que recibe para pasar luego, a partir del punto 5., a desarrollar nuestro enfoque en torno al valor de esta herramienta para la gestión y respecto de cómoencararla.

[5]Entendemos la interacción ofertas – demandas justamente como una interacción compleja de la que participan todas las áreas del comportamiento humano: cultural, social, política, comunicacional, psicológica y económica. De esta manera transponemos los estrechos límites de la versión tradicional, todavía con cierta vigencia, asentada en la idea del homus economicus.

[6] Edgar Morin precisamente llamó a su Método, Método de la Complejidad (1977) atendiendo a la pluralidad de perspectivas que exige el conocimiento de lo real incluyendo el comportamiento humano

2. Qué sucede con la investigación cualitativa

Los abordajes cualitativos en las ciencias de lo humano generaron siempre resistencias. Empero, si se considera la evolución alcanzada por las ciencias y el enorme caudal de conocimiento que los enfoques cualitativos aportaron a la misma, es inquietante que ya adentrados en el siglo XXI, y tal como viene sucediendo desde hace unas décadas, las resistencias hayan alcanzado los niveles actuales. Podría decirse con pesadumbre que la investigación cualitativa afronta el riesgo de ingresar en una suerte de cono de sombra o dedeclinar.

Diversas causas han contribuido a tal estado de cosas, causas que reconocen diferentes orígenes o procedencias. Por una parte, tales causas se pueden ubicar en objeciones que han alcanzado gran difusión; por otra parte, paradójicamente, en el quehacer de investigadorescualitativos.

Las objeciones circulan paralelamente por dos carriles: en uno de ellos, se localizan las creencias y la difusión vulgar; en el otro, más propio de ámbitos académicos, las críticas son más sutiles y, a menudo, parece que se valorizara a la investigación cualitativa pero, en el mejor de los casos, es unavaloración

condicionada y de débil sustento epistemológico.

La creencia generalizada que sostiene a la infravaloración de la investigación cualitativa aduce que carece de confiabilidad por especulativa y arbitraria[15], que peca de dificultad para la comprensión o de exceso de "complejidad"[16] y que es de complicada y morosa implementación.

No tiene sentido responder minuciosamente a estas valoraciones descalificatorias tal como se exponen; es más adecuado y pertinente responder a las objeciones que transcurren en ámbitos académicos, con la convicción de que al hacerlo se contesta a aquéllas. De todos modos, esperando no incurrir en degradación del tratamiento que nos imponemos para este artículo, señalemos que unainvestigacióncualitativa puede dar respuesta en brevísimo tiempo a problemáticas que requieren ser abordadas con urgencia[17].

Sin pretensión de exhaustividad, consideraremos las objeciones que plantean los expertos. Muy habitualmente adoptan las formas de taxonomías en las cuales se compara o, mejor dicho, se contrasta a la investigación cualitativacon la cuantitativa.

---

[15] O sea, según esta opinión, las conclusiones de una investigación cualitativa se basarían en "especulaciones teóricas" y, además, cada investigador cualitativo tiene su propia "teoría".

[16] Entrecomillamos "complejidad" porque en el lenguaje común se confunde lo complejo, propio del conocimiento científico, con lo complicado, del mismo modo que se sinonimiza lo simple, que interactúa con lo complejo, con la simplificación. Lo simple, atendiendo a Bachelard, "es lo que debería haberse pensado"; simple es establecer que la velocidad es la relación entre espacio y tiempo: ¡cuánta complejidad encierra esta simplefómula!

3. Respondiendo a las objeciones a la investigacióncualitativa

Responder a la totalidad de las objeciones, reparos o abiertas descalificaciones de la investigación cualitativa es una tarea que excede los alcances de este artículo, corriéndose el riesgo de desvirtuarlo y alejarnos en demasía del propósito declarado en el punto 1. Por lo tanto, haremos una selección no sólo sobre la base del criterio de la relevancia sino, y sobre todo, atendiendo a un precepto holístico por el cual tomando una pequeña muestra, demostrando las falacias presentes en la misma, se demuele aquellatotalidad, a la manera en que con sólo extraer una o dos barajas se derrumba el castillo de naipes.

En principio, cabe diferenciar las objeciones que se centran en la investigación cualitativa como tal de las que, en ocasiones, se hacen al comportamiento de los investigadores cualitativos; este último factor, el comportamiento de los investigadores cualitativos, a menudo presta asidero a las críticas a la investigacióncualitativa.

Nos centramos en algunas asignaciones muy difundidas que, enunciadas habitualmente con cierta ambigüedad, pueden parecer neutras, "objetivas" o inclusoencomiásticas:

- centración en lo particular y, por lo tanto, incapacidad para conclusiones generalizables
- muestras reducidas, lo cual apoya lo señalado en la viñetaanterior
- carencia de aptitud parapredecir
- subjetividad

- **Sobre la capacidad para generalizar** En 2. tácitamente nos referimos a la aptitud para generalizar, o sea para alcanzar conclusiones que puedan extenderse a un universo determinado y, a menudo, que hagan al comportamiento de la humanidad en todo tiempo y lugar. Señalamos cuánto lasciencias deben a los estudios cualitativos realizados a lo largo de la historia.

A través de la investigación cualitativa se llega a la formulación de leyes o regularidades del comportamiento humano, con lo cual estamos diciendo de hecho que tal instrumento arriba a conclusiones generalizables.

Cuando a través de la investigación cualitativa demostramos, según el Método Vincular, que tanto la oferta como la demanda se segmentan[18], estamos formulando una ley que por definición es de alcance general, verificable para toda sociedad y todomercado.

Consistentemente con lo antedicho, el Método Vincular define seis Posicionamientos Vinculares básicos, los cuales integran una Matriz que representa a toda Zona O-D o mercado: es decir, dicha Matriz[19], resultante de numerosas investigaciones[20] realizadasenlos campos social, político y comercial, es de alcance general.

[18] Estamos haciendo referencia a la Segmentación por Vínculos

[19] Ver el gráfico correspondiente en página 15

Es oportuno traer a colación que el Método nace a partir de investigaciones

cualitativas. En las reseñas históricas que constan en nuestras publicaciones o exponemos en cursos, aludimos al caso que le dio origen: cómo encarar la estrategia de una margarina untablelíder[21].

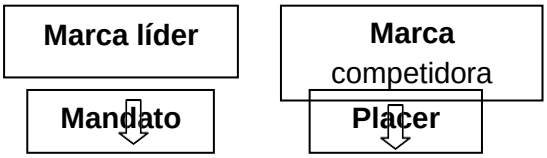
La Matriz de Posicionamientos Vinculares que citamos arriba es el punto de llegada de un largo proceso que comenzó detectando, por medio del caso mencionado, la existencia de una segmentación básica y fundante que suponían complejos vinculares:

- por una parte, los vínculos, entre un perfil de madre ordenadora, hijo sumiso y producto inscripto en el paradigma del deber ser de la salud y apoyado en el ideal del aceite comestible sano, representados por la marca líder,
- por la otra parte, los vínculos, entre un perfil de madre gratificante y permisiva, hijo demandante que imponía su deseo y producto asociado con el placer y asimilable al ideal

---

manteca, representados por la principal marca competidora para la cual se encaró el estudio.

Surgen así los primeros segmentos de demanda y oferta articulados que el Método describe y que dan lugar a los primeros Posicionamientos Vinculares:



Esta conclusión permitió entonces generar las pautas a seguir en el diseño de la estrategia de la margarina competidora, la cual logró así mejorar su participación y entablar una exitosa carrera hacia un desempeño competitivo que afectó significativamente a la marca líder.

A lo largo de los años, y siempre sobrela base de investigaciones cualitativas, el Método Vincular alcanzó su actual desarrollo, desarrollo que testimonia su grado de generalización.

Las diversas ciencias se valen de la investigación cualitativa para establecer leyes o regularidades y también, empezando por las

matemáticas, en sus avances modifican los límites de la generalización y la particularización, tanto para el microcosmos como para el macrocosmos: la geometría nacida a partir de Lobachevski precisa y amplía mejor que la clásica euclidiana o, en física, la ley de la gravitación universal, que sigue con plena vigencia y un alto grado de generalidad, es superada en los alcances tanto para dar cuenta de lo particular como de lo general por la teoría de la relatividad. Es decir, si una hipótesis, una ley o una teoría resultan insuficientes para dar cabal cuenta de una problemática o de un objeto bajo estudio, eso es atribuible a que son sus sustentos los que requieren revisión y profundización y

no la investigación cualitativa como instrumento; más aun para tal revisión y profundización habrán de requerir justamente de tal tipo de investigación.

3.2 Respecto del tamaño de las muestras

No es nuestro deseo impactar con juegos retóricos desconcertantes, pero en este punto en algo de esto quizá incurramos al afirmar que el tamaño de las muestras merece menor significación de la que habitualmente se le atribuye. A fin de ser debidamente comprendidos aclaremos que hacemos tal aseveración porque estamos en la liza de la investigación cualitativa. En la investigación cualitativa toda la significación debe estar puesta en el ***diseño*** de lamuestra.

El diseño de la muestra debe atender a las constantes y, sobre todo, a las variables, el punto álgido por excelencia y que requiere conocimiento en profundidad de la problemática a investigar, de los objetivos de la investigación y del universo y su composición. También el diseño de la muestra debe derivarse, en su concepción, del marco referencial explícito con el cual se habrá de abordar lainvestigación.

Aun cuando el tamaño de una muestra satisfaga al propio investigador y a la gestión que lo supervisa, contrata o evalúa, puede constituir un espejismo si no se determinan con la mayor precisión las variables específicas y pertinentes, requisito inexorable y básico para la conformación de lamuestra.

Se recurre muy habitualmente en la confección de las muestras a variables estándares; las adoptadas con mayor frecuencia son el género, la edad, el nivel socioeconómico y según determinadas necesidades, lugar de residencia u otras igualmentegenéricas.

En investigación social, por lo tanto en la investigación cualitativa y su complementario, el estudio de cuantificación, las variables deben ser definidas *ad hoc* cumpliendo con estas dos condiciones:

- pertinencia, o sea plena correspondencia con el andamiaje conceptual de la disciplina y con la teoría con la que se encara la investigación, que en nuestro caso, se hallan determinadas y desarrolladas por el Método Vincular,
- especificidad, es decir adecuación a la problemática particular, los objetivos de la investigación y la definición y composición del universo.

Por supuesto, como recaudo metodológico de rigor de toda investigación, se requiere además la réplica de control de cada componente muestral para las distintas técnicas que seimplementen.
Puede deducirse que si se respeta todo lo antedicho, cada investigación cualitativa ad hoc tendrá siempre el tamaño de muestra que corresponde; pero, reiteremos, tal tamaño es

determinado por criterios cualitativos (y no cuantitativos). Así que, el tamaño de la muestra es dependiente de la investigación, se subordina a la misma, y no a la inversa como suele suceder cuando el anhelo de seguridad ilusoria se impone al interés por conocer.

3.3 Sobre la aptitud parapredecir

La investigación cualitativa, en la medida que responda a un método y por lo tanto se apoye en un desarrollo teórico de alta complejidad, explica y predice.

Casi encriptada, en las páginas de *El príncipe* se puede encontrar una ley de Maquiavelo en torno al gobierno, la dirección o la gestión que podríamos formular de esta manera:

A mayor concentración del poder por parte de quien conduce, mayor es su capacidad de decisión pero menor la probabilidad de permanencia y trascendencia de la organización que conduce. A mayor distribución del poder, disminuye la capacidad de decisión de quien conduce, pero aumenta la probabilidad de permanencia y trascendencia de la organización (Maquiavelo,1992).

Puede rápidamente detectarse el valor predictivo de esta formulación resultante de un abordaje cualitativo: en el primer caso, el descabezamiento conllevará el debilitamiento

de la organización; en el segundo caso, la organización podrá rearmarse y hasta fortalecerse en caso de caída o agotamiento de quien ocupe el rol protagónico.

Con el impulso del ejemplo, podemos profundizar, teorizar, en torno a la capacidad predictiva de la investigación cualitativa. Podría decirse que el modelo de la predicitividad es como un rompecabezas: se trata de la pieza faltante. Es decir, si contamos con desarrollos teóricos de alta complejidad, dados *a* y *b* tiene que acontecer *c*: si "X" concentra excluyentemente poder *(a)* y con él toma la totalidad de las decisiones *(b)*, entonces su caída arrastrará a la organización que hasta ese momento conducía *(c)*; si por el contrario, "X" comparte el poder *(a´)* y la toma de decisiones *(b´)*, aun con su derrota la organización tiene altas probabilidades de permanecer *(c´)*.

Le Verrier predijo la inexorable existencia de Neptuno sobre la base de los datos que tenía de las órbitas de otros astros; su descubrimiento fue posteriormente confirmado: contaba con una teoría y la aptitud para aplicarla leyendo los datos que registraba. Le Verrier, entonces, descubrió a Neptuno sin verlo. Galileo y otros notables astrónomos a lo largo de más de dos siglos vieron a Neptuno pero no lo descubrieron porque no lo reconocieron comoplaneta:

carecían aun de la teoría en la cual los datos hubieran podido ser asimilados.

Entonces la clave para predecir no está en lo que pueda llamarse adecuada o incorrectamente investigación ni mucho menos en las técnicas: se encuentra en la teoría, en la capacidad de ésta para articular la totalidad de los datos que se presentan en el campo bajoestudio.

Se puede argumentar que la predicción está garantizada por los abordajes cuantitativos, como acontece con los pronósticos electorales. Serlin muestra en un trabajo reciente de un modo exhaustivo y preciso cuántos anticipos fallidos hubo en las últimas décadas en el mundo y en particular en la Argentina en el último año (Serlin,2011).

Las sistemáticas investigaciones cualitativas llevadas a cabo durante años nos permitieron arribar a conclusiones acerca del perfil de la política tal como se ejerce y se desenvuelve en la actualidad: son esperables comportamientos que desconozcan el contrato entre el electo y el elector, decepciones de los electores, resultados electorales no previstos por las encuestas, indiferencia, discordancia entre los resultados electorales y el curso real de la política,

circunstanciales “enamoramientos” a la manera del vínculo líder – masas, etc. Es decir, lo que realmente determina la marcha de una sociedad entoda

su complejidad, sólo puede ser advertido por las investigaciones cualitativas.

Fue a través de una investigación cualitativa que en su momento detectamos que en la sociedad argentina la falta de credibilidad era bidireccional (Aglamisis y Rojas Breu, 1993). Contrariamente a la difusión persistente por la cual se señala el descreimiento de la población en sus gobernantes y dirigentes, detectamos que el mismo era recíproco: la población descreía de aquéllos y, a la vez, los gobiernos y dirigencias descreían de la población Se deduce tanto el valor diagnóstico de una conclusión de esta naturaleza como su valorpredictivo.

En un campo como el comercial contamos con numerosos casos en los que hemos detectado espacios vacíos de mercado que fueron exitosamente cubiertos por marcas lanzadas para ocuparlos; también hemos pronosticado tendencias de consumo y uso. Lo mismo vale para el campo social en general, como por ejemplo acerca de cómo encarar campañas deprevención.

3.4 Acerca de la subjetividad

La asociación que se hace de la investigación cualitativa con la subjetividad refiere, por lo menos, a dos planos: por un lado, a que se ocupa de problemáticas subjetivas o del aspecto subjetivo de lascuestiones que

enfoca; por el otro, a que se trata de un enfoque subjetivo en la medida que dependería únicamente de la mirada particular de cada investigador. Subjetividad de lo investigado, subjetividad del que investiga.

Podríamos suponer que la subjetividad de lo investigado explicaría por qué no es generalizable la investigación cualitativa y la subjetividad del que investiga daría pábulo a la falta de confiablidad. Su rol sería, entonces, únicamente el de “generar interrogantes” y “plantear algunas ideas e hipótesis” que la “investigación cuantitativa”, supuestamente avalada por el rigor científico, se ocupará de demostrar, verificar y validar. Si alguna de tales “hipótesis o ideas planteadas cualitativamente” prospera, entonces sí podrían alcanzarse conclusiones generalizables.

Así, por ejemplo, en uno de los manuales sobre comportamiento del consumidor que es de uso en carreras de posgrado, se puede leer: “la investigación cualitativa está diseñada para obtener mayor cantidad de información con respecto a los motivos subyacentes de los consumidores, al plantearles preguntas de una manera no estructurada. Esto permite hipótesis relacionadas con las decisiones del consumidor y definir mejor las áreas de investigación para determinar las clases de preguntas que se deben plantear en investigaciones o experimentosmás

desarrollados” (Assael, 1998). Es decir, según esta consideración, la investigación cualitativa es sólo un recurso para relevar lo que luego se va a investigar; si se piensa así, no se entiende por qué llamarlainvestigación.

Respecto de la subjetividad de lo investigado, corresponde afirmar que la investigación cualitativa, recostada en las Ciencias de lo Humano, la transforma en objetiva; dicho de otro modo, por vía de la investigación hacemos que lo que

en tanto materia prima es subjetivo advenga objetivo, advenga una ley o regularidad que da cuenta de comportamientos socialmente significativos. Las tesis de Durkheim sobre el suicidio como hecho social, de Freud sobre la configuración psíquica, de Weber sobre los tipos de dominación, de Lèvy Strauss sobre los mitos o la ley psicológica fundamental de Keynes, son muestras elocuentes de cómo lo cualitativo se ocupa de la objetividad formulando leyes que informan sobre comportamientos humanos de alcance universal con valor de determinaciones eficaces.

La objetividad no está dada por la cuantificación sino por la construcción conceptual, por la teoría que permite articular datos encontrando relaciones significativas[22].

Fue por medio de investigaciones cualitativas que hemos arribado a la conclusión de que en ciertas organizaciones se da la propensión a la configuración endogámica, a quedarse con lo conocido y con los vínculos primarios en tanto otras presentan disposición a la configuración exogámica, a afrontar lo desconocido, a explorar y cultivar el intercambio con los otros, a interactuar con los otros "clanes" y con el contexto engeneral.

Cabe señalar que una gestión con vocación exogámica es la más predispuesta a la concepción estratégica, al reconocimiento de la competencia, al estudio en profundidad del contexto y a interesarse por las motivaciones y expectativas de sus destinatarios, clientes, consumidores ousuarios.

Paralelamente a lo que venimos centralmente exponiendo, el ejemplo brinda una pista en torno a cómo pensar cualitativamente para obtener el mayor provecho teórico, hacer de la investigación una herramienta estratégica y ampliar la capacidad de aplicación: elevar siemprealnivelconceptualdemayoralcancesistemático y empírico (Hartman, 1959), superando así los límites del empirismo y la literalización. Es decir, se trata de sublimar en vez de aclimatarse.

De Hegel a Sartre o a Berger y Luckman, productos, servicios, ideas, creencias y valores son objetivaciones. Un aspecto esencial de las objetivaciones es que son la expresión objetiva de la subjetividad, que se autonomizan, se objetivan (acéptense las redundancias) deviniendo cosas y expresiones exteriores a los grupos y personas que las crearon o las comparten. Por otra parte, toda objetividad no es más que la manifestación de pactos concientes e inconcientes entre subjetividades; resumidamente, se puede pensar a la objetividad comointersubjetividad.

La investigación cualitativa atiende a la objetividad y la garantiza en la medida que genera desarrollos conceptuales que permiten integrar datos del campo bajo estudio aparentemente no conectados y que, al hacerlo –es decir, al integrarlos o vincularlos- posibilita sistematizar, originando leyes o regularidades que explican los comportamientos hasta entonces incomprensibles o supuestamente aleatorios. Más adelante nos referiremos a unacondición

básica e inexorable para que lo antedicho se verifique: contar con un método[23].

Con respecto a la subjetividad del investigador, podríamos convenir en que se

trata de una objeción atendible. Efectivamente, se da la tendencia a la falta de sistematicidad en la medida que distintos investigadores cualitativos de la interacción entre ofertas y demandas adscriben a distintos marcos referenciales con las consiguientes extrapolaciones frecuentemente poco pertinentes, cuentan con distintos grados de formación y experiencia, revelan distintos niveles de compromiso y vocación debidos a factores diversos. La consecuencia, por cierto indeseada, es la de cierta arbitrariedad: una misma problemática puede llegar a tener tantas interpretaciones que llevan a tan variadas conclusiones como investigadores cualitativos existen o, al menos, como escuelas sociológicas o psicológicasestánvigentes; el intercambio fructífero que brinda la pluralidad para arribar a las síntesis[24] es suplantado por una Babel de análisis finalmente antojadizos; donde debiera haber conocimiento haybullicio.

También para resolver este deficit vale disponer de un método; fue otra de las motivaciones que nos impulsaron a desarrollar el Método Vincular, con la esperanza de dotar al estudio de la interacción O-D[25] de un marco referencial coherente y, sobre todo, pertinente, específicamente gestado para dicho objeto.

---

[23] Método es una palabra de origen griego compuesta por “meta” que se traduce como “más allá” y “odós” que significa “camino”; nosotros en versión relativamente libre lo adoptamos con el significado de “camino de los caminos”. Habida cuenta de cierta degradación que lleva a suponer que método es procedimiento o rutina, dejamos en claro que lo respetamos en todo su valor recordando que en el pensamiento moderno este concepto es introducido por Descartes y valorado por todas las ciencias y científicos, como el “camino” para conocer, la vía por la que se llega a hacerciencia.

[24] Usamos síntesis de acuerdo al pensamiento formal, es decir, como relación o articulación de relaciones; un ejemplo de síntesis es la fórmula de la velocidad que antes recordamos; con esta expresión propia de la ciencia, también se da cierta vulgarización que la hace equivaler a “resumen”.

[25] O-D es una suerte de acrónimo que significa vínculo entre Ofertas y Demandas; habitualmente usamos la expresión Zona O-D (el guión opera como un vector que representa al vínculo entre ambostérminos).

3.5 Acerca del desempeño de los investigadorescualitativos

Hemos aludido ya a la incidencia que el comportamiento atribuido a investigadores cualitativos tiene sobre ciertas opiniones que descalifican a la

investigación cualitativa.

Convinimos en que es atendible la objeción acerca de que la subjetividad del investigador cualitativo es un factor a considerar, pero este aserto no da derecho a transferir dicha limitación a la investigación cualitativa como tal.

Vinculamos la falta de sistematicidad de los investigadores cualitativos con la adscripción a los variados y; con frecuencia, divergentes enfoques; cabe vincular también tal falta de sistematicidad con las diferencias entre investigadores atendiendo a la idoneidad y vocación de cada uno o, en el mejor de los casos, de cadaequipo.

Sistematizar supone definir un objeto y contar con el método para su estudio.

En nuestro caso el objeto es la interacción ofertas-demandas, para cuyo estudio hemos desarrollado el Método Vincular. Al adoptar tal objeto estamos centrándonos en el vínculo entre ambos términos, lo cual exige el abordaje en simultáneo de cadauno.

Esto exige la producción de teoría específicamente destinada al efecto, con la consiguiente gestación de metodologías y técnicas y la readecuación de las preexistentes.

Volviendo a lo que acontece con un importante número de investigadores cualitativos, lo más destacable como causa de su desempeño podemos verlo a través de lo que señala Serlin en el trabajo que presentara en el ECON 2011: “losinvestigadores
„debieran‟ reflexionar acerca de sus propias conclusiones cuando realizan tareas científicas y tecnológicas, pero la empiria muestra que no lo hacen, y ello sucede con más frecuencia que lodeseable”.

De las diferentes formas de reflexividad que Serlin enuncia, la más relevante para el tópico que estamos exponiendo es la epistémica, sobre la cual afirma: “implica que el investigador y el practicante intenten pensar sobre su propio pensamiento excavando, articulando, evaluando y en ciertos casos transformando los supuestos metateóricos que despliega al estructurar las actividades de investigación, así como al aprehender e interpretar lo observado. Aquí, la implicación es que los investigadores deben considerar sus propias estructuras y lógicas de investigación como en sí mismas investigables y no inmutables, y al examinar cómo somos parte de nuestros propios datos,nuestra

investigación se convierte en un proceso recíproco”.

Cuando el investigador, en cualquier disciplina, no revisa sus basamentos, naturaliza sus enfoques suponiéndolos validados para siempre. Particularmente lo que se observa, entre investigadores cualitativos de opinión pública y mercado, es la extrapolación ingenua y tenaz de marcos referenciales desarrollados para otros objetos de investigación. Al respecto lo mas notorio es la transferencia de cuerpos conceptuales de determinadas teorías y corrientes sociológicas, sociopsicológicas, psicológicas y económicas al comportamiento del ciudadano, del usuario o del consumidor. Junto con eso se incurre en el divorcio entre tal término y su *partenaire* interactuante, lo que seofrece.
Dicho divorcio o, lo que es lo mismo, aislar a la demanda para su estudio induce a investigar su comportamiento como si el mismo guardara total

autonomía respecto de la oferta; el camino queda entonces fácilmente allanado para aplicar el marco referencial que se domine en lo referente al comportamiento humano genérico, a la vez que se incurre en la falacia de suponer que propuestas de los oferentes, productos y servicios son meras sublimaciones de lademanda.

En tiempos más recientes, a la manera de una reacción alérgica y sintónica con las tendencias empiristas en boga, pareciera que numerosos investigadores cualitativos de opinión pública y mercado hubieran renunciado a la teoría y la interpretación de la información relevada¸ deviniendo en recolectores literales y prolijos de emergentes de grupos y entrevistas en profundidad a ciudadanos, consumidores yusuarios.

De tal manera, en tácito acuerdo con clientes o contratantes, pareciera que un conjunto de investigadores cualitativos hubieran resuelto tirar la teoría y todo atisbo de hermenéutica por alguna ventana y circunscribirse a recopilar y ordenar emergentes, sin considerar que inexorablemente siempre subyace algún marco referencial. Cuando no se explicita la teoría, se incurre en la celebración de los prejuicios y se propicia la ilusión de que "sólo la verdad y toda la verdad" está contenida en las opiniones manifiestas de quienes fueron indagados a través de las técnicas estándares.

Se llega además a un grado tal de reducción de la libertad y la creatividad, requisitos de la investigación, que se encorseta la indagación. Así, por ejemplo, se establece que los paneles de ciudadanos, usuarios y consumidores deben coordinarse de tal modo que se

"enfoquen" en el tema de interés del eventual cliente o contratante, ignorando que la pertinencia responde al principio de que lo que pueda parecer prima facie impertinente, el investigador debe hacerlo pertinente (o sea, no se trata de reprimir lo que pueda parecer no pertinente sino de tomarlo como materia prima de análisis en profundidad de gran potencial explicativo y creativo). También, tal manera de encarar la indagación ignora que al ejercerla se pruebanhipótesis.

4. Una taxonomía a revisar 4.1Investigaciones cualitativas / investigaciones cuantitativas

Se ha generalizado una clasificación que requiere ser revisada a fondo: investigaciones cualitativas / investigaciones cuantitativas.

Adoptando con naturalidad tal clasificación, se compara o se contrasta poniéndolas en un supuesto plano de igualdad a las citadas, y figuradas, clases de investigación. Se las trata como si fueran opcionales, como caminos alternativos que desembocan en distintas resultantes adecuadas a distintos requerimientos.

Ya hemos señalado que la investigación implica un objeto de estudio formal (es decir, una relación o un conjunto de relaciones) y un método. Supone entonces, una teoría de alta complejidad capaz, para cadainvestigación,

de plantear debidamente el problema y las hipótesis –que inicialmente podrían dar cuenta de tal problema- a verificar, ampliar y precisar. En cada investigación se parte de un nivel de complejidad para arribar a otro nivel de

complejidad de mayores alcances sistemático y empírico. De esta manera estamos encarando epistemológicamente la investigación afirmándonos, sobre todo, en la vertiente constructiva de laepistemología[26].

Estamos postulando, entonces, que la taxonomía que estamos analizando en este punto carece de sustento epistemológico, puesto que la investigación cursa por un único andarivel. Lo que habitualmente se denomina investigación cuantitativa o lo que se inscribe dentro de la categoría "investigaciones cuantitativas" se encuentra en una zona de cierta ambigüedad.

Por un lado, esta categoría hace referencia a conteos, que aun cuando se sustenten estadísticamente, no dejan de ser tales. La aplicación de la estadística hace que los conteos sean confiables, habida cuenta, sobre todo, de que se implementan sobre la base de muestras que deben representar al universque se releva; éste es el caso, típicamente, de loscensos.

Por otro lado, en la misma categoría, "investigaciones cuantitativas", se incluye a relevamientos que contienen lo que se conviene en llamar "profundización" por la cual se incorporan preguntas abiertas, semicerradas, escalas, etc.; es habitual, en estos casos, referirse a "investigaciones cualicuantitativas", con lo cual de hecho se admite que sin tales incorporaciones, se trataría de conteos.

No cabe dentro de los alcances y fines de este texto realizar una crítica en profundidad ni mucho menos exhaustiva de las llamadas "investigaciones cuantitativas". Haremos algunos comentarios que entendemos son suficientes para dejar en claro la falta de pertinencia de esta categoría y, por lo tanto, la necesidad de revisar la taxonomía sobre la cual se basa.

En principio, hacemos notar que de hecho se sustentan en criterios cualitativos, ya que lo que se indaga se basa en lo que se obtuvo por vía de la reflexión o por vía de la investigación previa, desde el relevamiento de preferencias de marcas de los consumidores en un rubro determinado hasta las opiniones sobre gobernantes ycandidatos.

Indagar acerca del rol en las expectativas del consumidor de la relación costo-beneficio ode la presentación de un producto hasta cuánto incide el atributo de la honestidad[7] en la imagen de un dirigente político, social o gremial, suponen criterios cualitativos basados en creencias no explicitadas. Es de destacar que, en la medida que no se profundiza la investigación ni se piensa sobre ella, se terminan anquilosando estos criterios, se termina naturalizándolos y se termina ignorando los procesos realmente determinantes, para acceder a los cuales se requiere justamente superar los límites que imponen los conteos y las encuestas. Si, como acontece a menudo, las "investigaciones cuantitativas o cualicuantitativas" se circunscriben a la intención de voto de los postulantes, se les escapan aspectos francamente determinantes tales como la declinación de la cultura política, la falta de credibilidad recíproca dirigencias- poblaciones y la carencia de proyectos convocantes o de configuraciones utópicas colectivas.

Concurrentemente, las "investigaciones cuantitativas", afirmadas sobre la

[7]27 Señalemos de paso que el atributo de la honestidad es no pertinente y carece de suficiente consistencia como para darle el peso que se le da en los análisis de opinión pública: resulta de una superposición indebida del campo de la moral sobre el de la política. Se ha visto en la práctica y en todo el mundo que la supuesta honestidad o la supuesta falta de honestidad asignadas a los dirigentes influyen menos de lo imaginable en el curso que siguen las sociedades.

presunción de que las sociedades son agregaciones de individuos, desconocen la estructuración social y por lo tanto, ignoran cómo juegan los liderazgos, la interacción entre organizaciones, grupos y personas, los procesos de influencia y toda una variada gama de comportamientos que inciden significativamente en la dinámicasociopolítica.

Las consecuencias de dar a los conteos (o sondeos o encuestas) la entidad de investigaciones acarrea consecuencias inquietantes o desafortunadas.

Nos detendremos lo más brevemente posible en algunas que seleccionamos por sus particularmente oscurantistas efectos.

El conocimiento científico supone el continuo envío al ostracismo de la sustancialidad para instaurar relaciones, proceso destacable como una de las adquisiciones de la modernidad; así, por ejemplo, la química destronó a la alquimia, los desarrollos de la física establecieron que es en la relación entre los cuerpos que emergen los comportamientos de la naturaleza (v.g., el peso pasa a ser considerado una relación y no una propiedad de las cosas), etc.

Esta nueva lógica, con el avance del pensamiento científico, gana terreno en las ciencias de lo humano, especialmente a partir

del siglo XIX. En resumen, el antiguo pensamiento por atributos es desterrado por el moderno –y complejo- concepto de relación: un tipo de calzado, por ejemplo, no es por sí mismo flexible sino en relación con el pie y con otros zapatos, zapatillas o sandalias; del mismo modo, considerando un atributo tan presente en las encuestas de opinión pública, un dirigente es tenido por honesto en el marco de una moral que valoriza dicha cualidad y en comparación con otros dirigentes que son visualizados como poco honestos o deshonestos. Las llamadas investigaciones cuantitativas desconocen este modo de pensar, conocer o investigar retrotrayendo a la creencia de que productos, servicios, instituciones o personas poseen per se propiedades, absolutizando lo que es relativo (en la acepción epistémica de este término y no en el empleo vulgardesvalorizante).

Otro efecto no deseable es el debilitamiento, cuando no la descalificación, de la teoría. Bajo la suposición de que las “investigaciones cuantitativas” registran hechos, supuesta información transparente sin la mediación de interpretaciones, la teoría, las conceptualizaciones y hasta todo intento de elaboración que suponga alguna distancia con lo relevado es juzgado como especulación ociosa, oscurecedora o distorsionante y, subrepticiamente, inclusive como charlatanería.

Cabe puntualizar que quien releva, releva datos: es decir, información que necesariamente pasa por el tamiz de la interpretación; dicho de otro modo, un investigador es siempre un intérprete, que cuando no asume concientemente un marco referencial es inducido inexorablemente por creencias no controladas, finalmente prejuicios. Es prejuicioso suponer que la honestidad es un valor decisivo para un electorado, que la clase media es conservadora o vacilante, que la inseguridad se reduce a la acción de delincuentes comunes y complicidades policiales, que las preferencias por segundas marcas obedece únicamente al nivel de precio, que los niveles socioeconómicos más bajos buscan constantemente imitar a los más altos, que la insatisfacción de las sociedades hay que buscarla en los ítems de las agendas convencionales,etc.

Si fuera posible listar la totalidad de “verdades de hecho”, se vería cómo los lugares comunes dominan a expensas del conocimiento científico siempre tributario de la teoría.

Es curioso ver con frecuencia cómo quienes se atienen a las “investigaciones cuantitativas”, a los “hechos”, al registro sin mediaciones, cuando son abordados para que den cuenta de las inconsistencias o los interrogantes que surgen dada la información relevada, recurren aelucubraciones

circunstanciales contaminadas sea con la taxatividad de quien se percibe figura autorizada, sea –por lo contrario- con el paraguas abierto del “yo creo”.

Lejos de la teoría, lejos de toda construcción conceptual, lejos de toda vocación por interpretar, lejos de toda problematización ante los datos emergentes, toda la información así obtenida, revelada o difundida, constituye una suerte de fotocopia de la opinión estandarizada; no es más que una puesta en orden de lo “ya sabido”, de las creencias generalizadas. Hasta se hace gala de cómo el sentido común se puede imponer sobre el pensamiento complejo indebidamente traducido como“complicado”.

El efecto es el de un grado tal de afición acrítica a lo que se recoge y de tal carencia de insumos conceptuales que le permitan al investigador tomar la distancia necesaria de los datos, que éste queda impedido para encarar análisis y alcanzar conclusiones que cuenten con potencial explicativo y predictivo. Precisamente la teoría como plataforma de despegue, como ruta y como puerto de destino es, sobre todo, distancia. En el nivel de los datos tenemos inconsistencias y lagunas: todo es interrogante y como tal debe sertratado.

Ceñirse acríticamente a los emergentes genera sensación de seguridad, convalidael

conformismo, evita el cuestionamiento, genera la impresión de estabilidad, lleva al sentimiento de que la realidad es dominada. Claro que conlleva la negación, más precisamente la renegación y de tal manera la inhibición para conocer; también tiene por efecto que se resigna la exploración y sistematización de los determinantes eficaces de los comportamientos relevados, anquilosándose en una rutina de reiteraciones contumaces eimproductivas.

4.2Investigación cuantitativa o concepciónestratégica

Finalmente, el repliegue sobre las llamadas investigaciones cuantitativas implica la renuncia a la concepción estratégica. La estrategia, junto con la relación, la teoría y la explicación en profundidad es sacrificada en el altar de la devoción por los “hechos” de fácil transmisión, aptos para presentarse prolijamente y sin alterar ninguna certeza.

Los abordajes cuantitativos despojados de todo anclaje en conceptualizaciones complejas ocluyen el acceso a los niveles de análisis en profundidad que se requieren para el diseño de estrategias. Por el contrario, favorecen el seguimiento de las opiniones propiciando acciones y, en el mejor de los casos, tácticas que se agotanrápidamente

para dar lugar a las que como una vorágine se pergeñan para sustituirlas.

Nos encontramos entonces con el tipo de gestión que responde a la demanda o, más preocupante aun, a lo que se cree que espera la demanda dando lugar a los comportamientos zigzagueantes o espasmódicos que a menudo son coronados con sentencias del tipo “la gente no sabe lo que quiere”, escamoteando la toma de conciencia de que es quien está ubicado en el rol de conductor el que carece derumbo[28].

La estrategia supone definición de objetivos y el trazado del rumbo para alcanzarlos, lo cual implica a su vez el ejercicio de la conducción, a la cual en otro lugar hemos conceptualizado como la articulación de iniciativa y síntesis (Rojas Breu, 2002). El seguimiento sumiso de los resultados de las encuestas o “investigaciones cuantitativas” es uno deloscomportamientos más distónicos respecto de la concepción estratégica[29]

Es entonces nuestra conclusión que la taxonomía que motiva el desarrollo que hemos hecho en este punto, requiere ser revisada y, más aun, superada. Concebimos a la investigación como una única categoría englobadora que se define, reiteramos, por el objeto de estudio y el método para dar cuenta del mismo. Esto implica que toda investigación es básicamente cualitativa. Los estudios de cuantificación, estadísticamente confiables y validados, tienen por finalidad establecer la magnitud de las conclusiones a las que se llegacualitativamente.

[28] Entre el sinfín de ejemplos a los que podríamos apelar para ilustrar esto podemos citar el de un gobernante de determinada jurisdicción que a causa de los resultados de encuestas que mostraban la elevada imagen positiva de otro gobernante rival, decide dar marcha atrás con una decisión, según comenta el periodista Morales Solá en su columna de La Nación del14-03-12.

[29] Somos conscientes, so pena de incurrir en ingenuidad, que una misma gestión puede hacer seguidismo de las encuestas en relación a algunos asuntos y decidir sobre la base de su criterio en otros, pero esta hibridez no la exime de la ausencia de estrategia y más bien la pone en un andarivel en el que se alternan el acatamiento y laarbitrariedad.

5. La investigación cualitativa según el MétodoVincular[30]

5.1 Rol primordial

El rol primordial que tiene la investigación cualitativa en el Método Vincular reconoce distintos fundamentos concurrentes:

- los análisis y las conclusiones sobre la caracterización de sociedades, mercados y escenarios, la detección de segmentos de la oferta y la demanda, la determinación de Posicionamientos Vinculares y la elaboración de estrategias y las recomendaciones para su implementación resultan de aplicar, únicamente, la investigación cualitativa;
- la totalidad de los desarrollos conceptuales del Método tienen como una de sus fuentes las teorías más probadas de las ciencias de lo humano y como otra de tales fuentes las investigaciones cualitativas implementadas a lo largo de losaños;
- la investigación cualitativa de la interacción entre ofertas y demandas sostiene y enriquece al Método Vincular a la vez queéste le da a aquélla el soporte epistemológico, el objeto y laespecificidad.

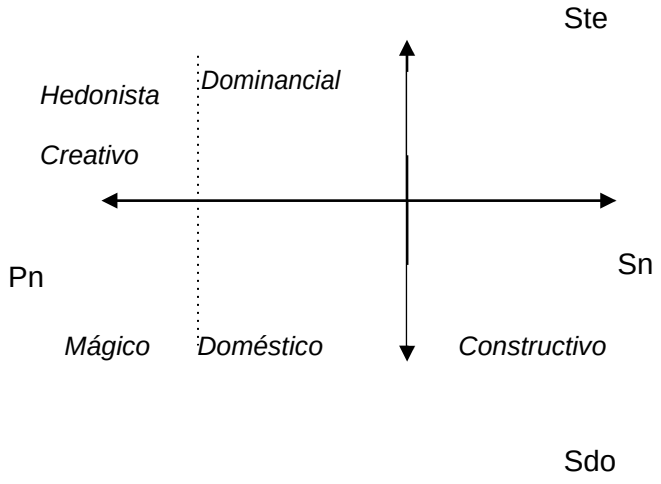
A la vez, el Método da su lugar a los estudios de cuantificación como complementarios a los fines de establecer magnitudes para las conclusiones alcanzadas por medio de la investigación cualitativa. También, desde luego, recurre a información de carácter cuantitativo, pero bajo el entendimiento de que se trata de censos, relevamientos o diferentes tipos de conteos según la fuente de que se trate.

Este rol primordial implica que lo que es de más utilidad para la gestión, el diseño de estrategias y la recomendación de acciones para plasmarlas, resulta de la implementación de investigaciones cualitativas.

Por dicha vía se obtienen los datos para la elaboración de una estrategia, la determinación del Posicionamiento Vincular institucional o marcario de acuerdo a la Matriz que aqui graficamos y a cuyo conocimiento pormenorizado puede accederse, a través del texto referido al pie de estapágina[31].

[31] Rubén Rojas Breu, *Método Vincular. El Valor de la Estrategia*, Ed. Cooperativas, Buenos Aires, 2002

Matriz de Posicionamientos Vinculares



A manera de ejemplo, traemos a colación algunos análisis de casos que hemos difundido recientemente y que citamos a continuación[32]. Reiteramos que a las siguientes conclusiones hemos llegado únicamente a través de sendos

estudios cualitativos.

[32] Acorde con el respeto riguroso de las normas éticas ejemplificamos sobre la base de información de dominio público y basándonos en análisis realizados por nuestra exclusiva cuenta; es decir, no estamos valiéndonos de información confidencial de ninguna naturaleza. Asimismo, tales análisis o la fundamentación de lo que aquí estamos diagnosticando se encuentra en diversas publicaciones que, reiteramos, hemos difundido recientemente.

Posicionamientos Vinculares de marcas líderes decervezas

- Brahma en el Hedonista, Budweisser en el Dominancial, Quilmes en el Doméstico y Stella Artois en el Creativo.

Posicionamientos Vinculares de redes socialeslíderes

- Facebook en el Dominancial, Twitter en el Doméstico y Linkedin en el Constructivo.

Posicionamiento sugerido para YPF

- El posicionamiento sugerido para YPF es el Constructivo, considerando además, por ejemplo, que Shell ocupa el Dominancial y Petrobrás el Doméstico[33].

5.2 Qué entender porinvestigación

Investigación según el Método Vincular es el conjunto sistemático de operaciones conceptuales y técnicas destinado a darrespuesta a problemáticas que se encuadran en la interacción entre ofertas y demandas (Rojas Breu, 2002).

El problema genérico de la investigación según el Método Vincular puede formularse de esta manera: ¿cómo compatibilizar el objetivo del oferente (organización cliente o contratante) con los comportamientos, opiniones y expectativas de la demanda en un contexto "X"?.(Rojas Breu,1990).

La investigación cualitativa de la interacción entre ofertas y demandas de los distintos campos[34], de acuerdo al Método Vincular, abarca:

- ✓ un objeto formal (o relacional), justamente la interacción ofertas –demandas
- ✓ un método, definido a partir de tal objeto formal; el método consiste en el cuerpo conceptual, particurlamente la Segmentación por Vínculos y la Matriz de Posicionamientos Vincularesmás

- ✓ el conjunto de los pasos que parten desde la consulta y la formulación del problema hasta las conclusiones arribadas al final del procesomásel conjunto de técnicas destinadas a la observación, indagación einterpretación.

Las técnicas incluidas en la investigación cualitativa son:

- observaciones in situ, particularmente en los puntos de encuentro entre lo que se ofrece y la demanda (locales comerciales, instituciones,etc.),
- grupos de indagación operativa y/o entrevistas en profundidad de miembros de la demanda bajoestudio,
- grupos especiales de indagación operativa que incluyen dramatizaciones, ejercitaciones, juegos,etc.,
- reuniones especialmente pautadas con los decisores de la organización contratante,
- entrevistas en profundidad de informantes clave, decisores, líderes, opinantes calificados, etc.,
- entrevistas en profundidad, individuales o colectivas, para determinar la cadena de influencia,
- análisis semiológico y comunicológico de la totalidad del material de la oferta (organización contratante y su competencia), incluyendo desde la propuesta, el servicio o el producto hasta la totalidad de los componentes de su comunicación (nombres de marca e institucionales,símbolos

  identificatorios, isologotipos, presentaciones, envases, piezas comunicacionales contemplando avisos audiovisuales, gráficos, radiales y de vía pública , internet y redes sociales, sitios en la red propios y de la competencia, cartelería, folletería,etc.)
- las que emerjan, con carácter ad hoc, de acuerdo a características propias de la investigación de la que se trate.

Si bien se desprende de todo lo antedicho, puede ser oportuno explicitar esta

suerte de premisa: la investigación cualitativa, tal como la entendemos, tiene como supuesto básico que en las personas, los grupos y las organizaciones coexisten la conciencia y lo inconciente, la razón y la irracionalidad y que, por lo tanto, cabe pensar siempre según la intersección de lo manifiesto y lo latente. Esta es la razón básica por la cual se requiere de la teoría y de la interpretación: el modo en que las organizaciones y sus demandas se manifiestan a través de los comportamientos tangibles y de la palabra enmascara las determinaciones no concientes o inconcientes que hay que traer a la luz. Es ésta entonces también la razón básica del cuerpo conceptual y del modo de encarar la investigación que caracterizan al MétodoVincular.

Con el fin de que se pueda apreciar cómo se llevan a cabo las investigaciones cualitativas según el Método Vincular, deduciendo las

diferencias respecto de otros enfoques muy extendidos, haremos una incursión por una técnica que despierta tanta atracción como controversias: las reunión de miembros de la demanda o grupo de indagación operativa.

5.3 El grupo de indagaciónoperativa

Cabe suponer que ha quedado claro que el grupo de indagación operativa es una de las técnicas de las que se vale el Método Vincular, y que como tal, debe integrarse con el resto de las que se aplican en el contexto de unainvestigación.

Cada grupo es conformado de acuerdo a las constantes y las variables definidas en el diseño de la muestra; como señalamos con anterioridad, en el diseño se cumple con el requisito de basarse en las variables específicas y pertinentes, lo cual lleva a privilegiar a las llamadas variables blandas (o socioculturales), como por ejemplo, las marcas de preferencia o el comportamiento electoral o las que fuese según la zona O-D y la problemática de la que se trate. A tales variables se subordinan las variables duras u objetivables, como el nivel socioeconómico, el género o la edad, también según sea elcaso.

Un grupo de indagación operativa es la concreción de un interjuego de organizaciones: la contratante, la consultoray

las de los convocados. Cada una de tales organizaciones así como cada uno de los participantes de cada una de tales organizaciones concurrentes, tienen su propio bagaje, sus propias expectativas y sus propias metas, lo cual a menudo hace que todo transcurra bajo cierta tensión e incluso se genere determinado tipo de conflictos, para lo cual la consultora es la que debe estar fundamentalmente preparada.

Un factor de tal tensión es la ansiedad comprensible de quienes representan a la organización contratante (directores, gerentes, etc.) que a menudo vivencian la investigación y, sobre todo,a la consultora y a los grupos que representan a su demanda, como fiscales.

La consultora se rige en toda la situación con la distancia instrumental, centrándose en lo contratado y por lo tanto, ateniéndose a los objetivos, a las exigencias del encuadre y al cumplimiento de la labor profesional.

Por su parte, los convocados y quienes se ocupan de reclutarlos, también

tienden a alimentar la tensión, en la medida que lo que hagan o digan suponen, “instintivamente”, que puede ser objeto de evaluación.

Todo hace que el rol de la consultora y el modo de ejercerlo y en particular el del director del proyecto y el coordinador de los grupos seadeterminante.

Una vez que el grupo se acomoda en la sala para dar comienzo a la reunión, comienza automáticamente a constituirse una nueva organización, que guarda desde luego relaciones de subordinación con las arriba citadas. Se constituye de hecho como una organización en la medida que tiene objetivos, encuadre y normas, distribución de funciones, roles y tareas dentro de un espacio tiempo determinado. Queda claro que se trata de una organización derivada de las que encuadran la actividad.

El papel de la coordinación es el de asegurar la producción grupal atendiendo a los objetivos de la investigación, los cuales están fijados en el proyecto y se desglosan en la guía de pautas. Son reuniones de máxima apertura con el fin de garantizar el surgimiento de emergentes que brinden información significativa y tal tipo de información se logra en un clima de libertadóptima.

El papel de los convocados es el de proveer la materia requerida para los propósitos de la investigación y que consiste en todo lo que crean, piensen, asocien libremente e intercambien en el transcurso de la reunión.

La coordinación debe funcionar en varios registros:

- el de la indagación para la emergencia de la ya mencionada información significativa, en donde tan importante como atender a la guía

de pautas es decodificar en acto todo lo que surge buscando la conexión con los objetivos y lo ya desglosado en la guía. Pretender, tal como se difunde actualmente, conducir al grupo para “que se enfoque” en el tema objeto de estudio “sin desviarse”, es un ejercicio de censura basado en una concepción empirista que sobrevalora la voluntad y la conciencia. No se trata de que los integrantes del grupo sean “pertinentes” sino de que el investigador haga pertinente todo lo que emerge: dicho de otro modo, éste está obligado a encontrar sentido a cuanto se diga y haga en relación con lo que se propone la investigación, sobre la base de la premisa de que por algún motivo brotó lo que haya brotado y, sin duda, por algún motivo vinculado con lo que se está estudiando. También debe atender a lo que no se dice así como a las posturas ygestos,

- el de la interpretación, para lo cual debe contar con la habilidad para percibir en simultáneo lo que acontece a nivel manifiesto y a nivel latente; todo lo que hace a la dinámica grupal debe ser relevado en el momento por la coordinación y cuando corresponda, según objetivos y encuadre, señalar a los concurrentes lo que esté interpretando, con el fin de favorecer el intercambiofructífero,

- el de conductor, para lo cual el conocimiento en profundidad de la dinámica de los grupos es vital; al constituirse el grupo sedan

variadas situaciones que operan en simultáneo y, sobre todo, a nivel latente. Los convocados tienden a buscar reproducir lo ya conocido, es decir lo que aprendieron consiente e inconscientemente acerca de cómo comportarse en las organizaciones y grupos por los cuales pasaron previamente. Recordemos que cada convocado es miembro de varias organizaciones, tales como su

familia, su vecindario, su consorcio, su lugar de trabajo, su institución educativa, su club, etc. No sólo tiene sus modelos de comportamiento basados en tales lugares sino que también porta en gran medida las motivaciones, expectativas, creencias, valores, ideas, conocimientos y la más completa gama de aspectos que tienen que ver con lo social adquiridos en losmismos.

Entre lo que buscan latentemente reproducir se incluye el vínculo a establecer con el líder, que a lo efectos es el rol que espontáneamente asignan al coordinador. Sea lo que sea lo que asignen, la coordinación debe descentrarse evitando actuar el rol asignado.

Los convocados irán interpretando, por su lado, diversos roles, entre los cuales pueden destacarse el de líder alterno (ante el corrimiento de ese lugar por parte de la coordinación), el de monopolizador de la palabra, el de seguidor, el de opositor, el de motivador, el de conciliador, el de polemista,

etc. La coordinación debe continuamente disolver tales asunciones sin recurrir al voluntarismo o al disciplinamiento, sin dejarse llevar por la ansiedad propia ni de los integrantes del grupo ni de los representantes de la organización contratante. La coordinación debe garantizar la máxima producción grupal y evitar la censura, lo cual supone generar condiciones para que los convocados se sientan en un clima de libertad óptima,

▸el de investigador, lo cual supone tener en cuenta que el grupo debe expresar pluralidad atento a las premisas del Método y especialmente a la segmentación. También debe no sólo indagar con el fin de profundizar sino también de generar debates; por otra parte, corresponde que someta a consideración sus hipótesis de modo comprensible, que haga notar inconsistencias, que interprete datos que vayan surgiendo y los ponga a las vista de todos para que emitan su opinión al respecto. A menudo, como ya dijéramos, el empirismo reinante hace suponer que tales comportamientos de la coordinación implican inducción, pero tal creencia parte del prejuicio por el cual se sostiene el privilegio de la conciencia convencional, de la voluntad y de la sobrevaloracióndelomanifiesto(yporlo

tanto, el desconocimiento de lo latente y la interacción entre manifiesto y latente)[35].

Por lo tanto, un grupo es un ámbito de producción en el cual todos sus participantes
–coordinación y convocados – son activos y actores que van generando conocimiento por vía de un intercambio los más abierto posible. No es, por lo tanto, una reunión conformada por un agente activo, el coordinador, e integrantes pasivos, que “representan” al público objetivo de la organización contratante, a los cuales el primero busca extraerles información a la manera en que se extrae el contenido de una caja; no corresponde la modalidad decuestionario.

Como ámbito de producción, lo que fundamentalmente produce son insumos para la elaboración no sólo de un análisis y de sus conclusiones, sino de una estrategia que va a permitir conducir debidamente el comportamiento de una organización o de una de sus marcas en la zona O-D de la que se trate o en su mercado.

[35] Por ejemplo, cuando no hay hipótesis, hay prejuicios.

6. Herramienta de lagestión

La investigación cualitativa, en el marco de los desarrollos del Método Vincular, deviene en herramienta clave de la gestión. En sucinta enunciación destacamos los efectos más relevantes:

- la caracterización en profundidad de las zonas de interacción entre ofertas y demandas o de los mercados y de sus contextos,
- la segmentación de dichas zonas o mercados[36],
- el mapa de los posicionamientos cubiertos y los posicionamientos no cubiertos o a cubrir,
- la descripción sistemática y pormenorizada de los perfiles de la oferta (propia y de la competencia), el de la demanda, el situacional y el comunicacional,
- los análisis que sirven de base para el diseño de estrategias y políticas y

7. La investigación cualitativa y la gestión

7.1 El deseo de laestrategia

En los años cuarenta del siglo pasado, Ernest Dichter, el psicoanalista austríaco creador de la "investigación motivacional"[37] publica el texto en que la expone con el título "La estrategia del deseo". Con el juego retórico, una especie de quiasmo que usamos en el título de este punto, recordamos no sólo una obra que significó un hito en la investigación de la interacción O-D sino que también hacemos referencia a lo que debería ser la vocación de una Dirección o Gerencia de cualquier organización: desear laestrategia.

En el punto anterior hicimos referencia a que la investigación cualitativa provee los análisis que sirven de base para el diseño de estrategias y las pautas para su implementación. A la par, el Método Vincular al conferirle a la investigación cualitativa el rol primordial la asocia intrínsecamente a la estrategia; dicho de otra manera, la elaboración y la puesta en marcha de una estrategia es posible gracias a la investigación cualitativa y, simultáneamente, ésta esexigiday valorada como instrumento para contar con aquélla.

Contar con una estrategia presenta, al menos, estos beneficios:

- fijar un rumbo bajo el control de la propia organización, evitando incurrir en el riesgo de funcionar inadvertidamente como operadores de estrategias que responden a otros,
- disponer de una identidad, proveyendo pautas precisas para ordenar internamente la organización mediante las directivas, distribución de roles y tareas, comunicaciones internas y la coherentización y capacitación de las distintas áreas asegurando su consonancia con el posicionamiento fijado para la interacción con la comunidad y en la zonaO-D,
- igualmente para las decisiones, planificación y acciones hacia la zona O-D o el mercado, en las dimensiones institucional, comercial y comunicacional, desarrollando y/o fortaleciendo especialmente a la marca de la que se trate,
- dominar las claves que permiten a cada paso saber por qué se logró el resultado deseable o por qué sefracasó[38].

---

[38] Es decir, quien carece de estrategia jamás se entera del por qué de su éxito ni del de su fracaso.

Lo particularmente identificatorio de una estrategia es la formulación de objetivos. Los objetivos estratégicos son los que la organización o sus marcas asumen en la zona O-D o en sumercado.

El objetivo estratégico por excelencia es justamente el objetivo de Posicionamiento Vincular: dada la zona O-D o el mercado en el cual la organización o sus marcas se desempeñan, el interrogante a responder es ¿cuál es el Posicionamiento Vincular que le es propio o el que puede ocupar con éxito?

Con el fin de subrayar el valor de la estrategia y el rol que desempeña la investigación cualitativa, seguidamente extraemos algunas reflexiones de dos publicaciones recientes: *El marketing según Maquiavelo* y *Aportes de un hecho histórico, la batalla de Queronea, a la dirección estratégica*.

7.2 De "El marketing según Maquiavelo"[39]

Hace cinco siglos, el célebre político y pensador florentino produjo *El príncipe*, un texto colmado de aportes acerca de la estrategia. Las reflexiones siguientes

resultan de una libre interpretación que hacemos de dicho texto.

▸Se logra más y por más tiempo con una marca por la cual el consumidor sienta afecto, que por la que se impone apelando a la competencia desleal.

▸Conocer a fondo a la propia demanda y proponerse la alianza con la misma es fundamental para el éxito de una marca y, también, para debilitar a las líderes incluso más poderosas. Quienes gerencian a las marcas poderosas tienden a la inercia, a hacer lo que siempre hicieron y a confiarse: ése es su tendón deAquiles.

▸Si se conoce al consumidor, se gana su confianza y se lo trata como un aliado, el éxito se consolida; si no se lo conoce en profundidad y no se lo analiza paso a paso, lo más probable es que se le haga el juego al competidor.

▸Para que una marca conquiste un mercado debe conocerse muy bien un territorio, su población, sus hábitos, sus creencias y sus expectativas; también hay que saber qué pasa con otras marcas, particularmente las que compiten exitosamente y las que pueden llegar a ser fuertescompetidoras.

▸Toda marca afronta siempre obstáculos; el responsable de la marca con visión estratégica no sólo se ocupa de los obstáculos del presente sino también pronostica los del futuro y actúa enconsecuencia.

▸Tienen más relevancia estratégica las promesas latentes de una marca que las manifiestas; por eso hay que conocer a fondo la propia marca y las de la competencia así como qué es exactamente lo que el consumidor valora, todo lo cual requiere análisis que permitan ver bajo el agua, detectar los dispositivossubyacentes.

▸Es clave tener siempre satisfecha a la clientela fiel o al segmento consumidor propio, en vez de querer conformar o atraer a todo el mundo. Si se respeta esta premisa, se puede crecer hacia todo el mundo; es decir, se crece sobre la base de las posiciones firmemente ocupadas.

▸Es mejor que el responsable de una marca confíe en su propia capacidad y en la del equipo, los asesores y los investigadores de mercado que se comprometen con la marca; corre riesgos inútiles y puede tener serios perjuicios si se deja llevar por análisis y recetas de difusores que están de moda pero que no conocen en profundidad a su consumidor ni a la competenciaespecífica.

▸Es importante respetar la genuina identidad de la marca en vez de acomodarla o maquillarla según se dé la ocasión, lo cual lleva a desvirtuarla y hacerle perder, tarde o temprano, competitividad.

▸Una vez adoptado el posicionamiento de una marca debe mantenérselo, evitando incurrir en

volubilidad, en marearse con supuestos cambios de tendencias, en idas y vueltas que lleven a su desdibujamiento.

▸El responsable de una marca continuamente debe atender a dos frentes: los consumidores y lacompetencia

▸Se debe confiar en los clientes y consumidores procurando siempre conocerlos, recabar sus opiniones, explorar sus expectativas y generar así una

relación sumamente fluida yabierta.

▸No es recomendable “protegerse” de los consumidores levantando murallas virtuales.

▸Finalmente, una recomendación básica: si se quiere liderar, hay que dotar a la marca de un posicionamiento diferenciado del de la líder o, incluso, generar un mercado. Porque, ¿para qué querría cambiar un consumidor si no percibe una propuesta distinta y nuevos beneficios? Así que, no parece conveniente disputar con otra marca el mismo posicionamiento; es mejor generar elpropio.

Se deduce que además de ponderar la concepción estratégica, estos aportes enfatizan el rol significativo de lo que hoy se da en llamar “investigacióncualitativa”.

7.3 De “Aportes de un hechohistórico”[40]

La batalla de Queronea, acontecida en 338 AC, concluye con el triunfo de las fuerzas macedonias comandadas por Filipo II sobre la confederación de ciudades griegas. Además de la importancia que se le asigna porque tal triunfo habrá de redundar en la unificación griega –condición necesaria para enfrentar al imperio persa-, es el marco de la iniciación de Alejandro Magno como general, acompañado por sus jóvenes camaradas.

A los efectos de nuestro desarrollo su valor está en que es un buen ejemplo de la victoria de la estrategia sobre las concepciones tacticistas.

El objetivo estratégico macedonio suponía trascender las limitaciones de la disputa doméstica para alcanzar metas ambiciosas en torno a gran parte del mundo conocido por los helenos.

Nótese la similitud con la campaña sanmartiniana. También San Martín tiene un objetivo estratégico al buscar la libertad e independencia de todos los pueblos de Sudamérica, diferenciándose así degranparte de los gobernantes de Buenos Aires, preocupados por lo doméstico.

En cambio, los atenienses y sus aliados, se circunscriben a una meta táctica, de alcance comparativamente doméstico.

Ahora bien, como ya señalamos en un documento reciente, *El espejo o la Estrategia* (Rojas Breu, 2011), quien carece de estrategia o quien se aferra a metas tácticas es instrumento de la estrategia de otro. Se ve en la descripción del contexto de la batalla cómo los atenienses y sus aliados, a través de Demóstenes, terminan siendo una herramienta del imperiopersa.

Enfocándonos ahora en el desarrollo de la batalla, lo primero a destacar es que Filipo y su estado mayor inicialmente, antes de chocar armas, se ubican en una altura, lo cual simboliza una suerte de regla de oro para el estratega: asegurarse la visión deconjunto.

De hecho, el estratega se desdobla, adopta una disociación instrumental entre dos roles que a la vez articula: el de observador activo y participante del todo y el de conductor de la parte. La capacidad para conjugar el todo y la parte es, entonces, un requisito insoslayable de la estrategia.

Contrariamente, los atenienses, tebanos y sus aliados, se circunscriben a ser parte: sólo parecen ver, paradójicamente, enceguecidos,

al enemigo odiado; es decir, no ven el campo de batalla en el contexto sociopolítico más abarcativo y, por lo tanto, tampoco ven a uno y otro contrincante simultáneamente en acción con las posiblesderivaciones.

El conocimiento a fondo de sí mismo y, a la vez, el del competidor, es ubicarse simultáneamente en el propio punto de vista y en el punto de vista del opuesto, lo cual nos remite a lo que el epistemólogo suizo Piaget denominara la *reversibilidad*.

Dicha reversibilidad así como la mencionada capacidad para desdoblarse en el dominio de la parte y del todo, favorece la creatividad, la ampliación de la perspectiva, el incremento de las opciones.

El estratega, a la manera de un eximio ajedrecista, prevé todos los movimientos propios y del adversario.

Con mucha frecuencia puede observarse en los campos social, político y comercial cómo se dan tres inconsecuencias funestas para quienes pretenden alcanzar posiciones de liderazgo sobre basesinciertas:

1. la de sobreestimarse a la par que se subestima alcompetidor,

2. la del desconocimiento de sí mismo y del otro, lo cual se da por la falta de análisis en profundidad; ya nos referimosreiteradamente

al valor de la investigación cualitativa apoyada en teorías de alta complejidad,

3. la de generar inadvertidamente flancos débiles por dejarse llevar por acciones que suponen un éxitoinmediato.

8. Conclusión

Nos propusimos contribuir a la valoración de la investigación cualitativa de la interacción entre ofertas y demandas como herramienta de la gestión, desde la perspectiva del Método Vincular.

En cumplimiento de tal cometido hemos precisado acerca de la significación que el citado método otorga a la investigación cualitativa señalando la estrecha asociación entre el mismo y dicha herramienta.

El rol primordial que el Método Vincular asigna a la investigación cualitativa se funda en que si ésta se apoya en una teoría de alta complejidad y en el empleo de técnicas debidamente orientadas esta herramienta permite:

- análisis en profundidad para la comprensión de la interacción entre oferentes y demandas,

- la construcción de mapas de las zonas de interacción O-D o de los mercados, determinando los posicionamientos cubiertos y nocubiertos,

- suministrar criterios y pautas para la elaboración de estrategias.

La conclusión más destacable es la que establece el nexo intrínseco entre la teoría de alta complejidad, la investigación cualitativa y el diseño de estrategias.

Es esperable que este texto constituya un aporte para la gestión que asume la concepción estratégica así como para los investigadores que poseen vocación por la complejidad y se inclinan por el conocimiento epistemológicamente sustentado.

BIBLIOGRAFÍA

Assael, Henry: *Comportamiento del consumidor*, International Thomson editores, , México, 1999

Aglamisis, J. y Rojas Breu, R.: *La cantante calva vs. la disposición a crecer*, Rev. Opinión pública nº 5, Buenos Aires, 1993

Bachelard, Gastón: *La formación del espíritu científico*, Siglo XXI, México, 1979

Berger y Luckman: *La construcción social de la realidad*, Amorrortu, Bs. As., 1978

Hartmann, Robert: *La estructura del valor*, Fondo de Cultura Económica, México, 1979

Katona, George: *Psicología de la economía*, El ateneo, Bs. As., 1979

Klimovsky, Gregorio: *Teoría científica y acción racional*, R. A. de Psicología nº 30, APBA, Bs. As., 1981

Morin, Edgar: *El método*, Cátedra, Madrid., 2009

Rojas Breu, Rubén: *Método Vincular. El Valor de la Estrategia,* Ed. Cooperativas, Bs. As,2002

Rojas Breu, Rubén: *Caso marcas líderes de cervezas,* mimeo, Bs. As., 2010

Rojas Breu, Rubén: *El marketing según Maquiavelo*, mimeo, Bs. As., 2011

Rojas Breu, Rubén: *El espejo o la estrategia. Un análisis sobre las campañas electorales octubre 2011 seguido de propuesta*, mimeo, Bs. As., 2011.

Rojas Breu, Rubén: *Aportes de un hecho histórico –la batalla de Queronea- a la dirección estratégica*, mimeo, Bs. As., 2011

Rojas Breu, Rubén: *El marketing ante las ilusiones renovadas. Acerca de las redes sociales*, mimeo, Bs. As., 2011

Serlin, José: *Reflexividad en metodología de la investigación del rol de la administración pública*, CIAP, Bs. As., 2011

Shuster, Félix: *Explicación y predicción. La validez del conocimiento en ciencias sociales*, CLACSO, Bs. As., 2005

EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN ENTENDIDO COMO METODOLOGÍA CUALITATIVA

Dr. Carlos Altschul [41]

ABSTRACT

El desarrollo de las negociaciones comerciales complejas requieren de prácticos reflexivos que investigan y desarrollan procesos refinados de coordinación interna. En los casos exitosos, los actores, entendidos como colegas impares, desarrollan conductas de dependencia mutua. La experiencia reciente en negociaciones comerciales complejas públicas y privadas dan cuenta del desarrollo de dispositivos sociales en una variedad de instancias que muestran la ampliación potencial del rol delnegociador.

En esas circunstancias, el negociador puede entenderse como práctico de la Investigación- Acción, individuo que reconoce su inserción en una institución social, requiere de procesos horizontales para llevar a cabo su misión, y reconoce que, a efectos de llegar a un compromiso satisfactorio, debe admitir la existencia del otro, lo que implica dar cuenta de sus propiaslimitaciones.

El negociador se desempeña en un triángulo virtual, constituido por un campo de tensiones cernido por las pautas y los intereses de sus mandantes, de sus pares y de sus mentores, y acotado por restricciones de tiempo. Por ello, el negociador se estimula a diseñar dispositivos *ad hoc* que permiten instalar mecanismos de coordinación en su frente

interno; restructurar el contexto; re-encuadrar; anticipar y resolver conflictos; y generar las condiciones para instituir conductas de reciprocidad. Su acción es la de un metodólogocualitativo.

Palabras clave: *Conductores = drivers, endroits, coordinación interna, expansión del rol del negociador*

---

[41] Urquiza 1835/37,1602 Florida, Prov. de Buenos Aires Argentina

(e mail: altschulconsultores@fibertel.com.ar)

Carlos Altschul dirige el Curso de Postgrado en Negociaciones Organizacionales, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, y el Curso de Postgrado en Negociación y Conflicto, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario. Es Profesor de Negociaciones Internacionales para Operaciones Militares de Paz, CAECOPAZ; Profesor de Negociación en la Maestría de Administración Pública, y en los posgrados de Administración de Negocios, de Marketing y de Negociación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, de Negociación y Cambio de la Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires y de los Talleres de Negociación Internacional en la Maestría de Relaciones y Negociaciones Internacionales de FLACSO / Universidad de San Andrés. Escribió *Estar clínico*, El Zorzal, a publicarse 2012; *Construir tratos*, Granica, 2010; *Restablecer confianza*, Granica 2009; *Dinámica de la Negociación Estratégica*, Buenos Aires: Granica, 2003; *Estar de paso*, Granica, 2003; *Transformando: Procesos de cambio en empresas en Argentina*: Eudeba,2003

En el siglo XI Roger Bacon descubrió que mejor que discutir sobre cuantos dientes tenía un caballo era preferible abrirle la boca y contarlos. Esta invitación a meter los pies en el barro, sigue inspirando a quienes entendemos que la curiosidad, acompañada por el diseño de metodologías de investigación y por la persistencia, amplía el espacio de laepistemología.

En el tema de las negociaciones complejas, dada su vastedad y las dificultades de abordarlas con distancia, estamos ingresando al establo. A pesar de que los relatos de participantes y analistas comienzan a edificar las bases de una casuística, la naturaleza del proceso, que reclama de reserva, y de los participantes, que prefieren el sigilo, atrasa el acceso a la conceptualización.

En ese cuadro, existen sin embargo relatos de negociadores que reflexionan sobre al propia práctica. Y si bien debe tenerse en cuenta la

credibilidad que merece quien describe / reescribe lo hecho, vale el ensayo – como recurso literario, como experimento- para acercarse al tema.

El negociador como metodólogo cualitativo

Si por metodología cualitativa entendemos un método de investigación usado en las cienciassociales para estudiar los procesos de interacción empleando recolecciones de datos no cuantitativos, para explorar la naturaleza de las relaciones y para describir una situación – y su decurso- tal como la experimentan los afectados, el proceso de negociación es un espacio de análisis en el que el accionar del negociador requiere de la investigación como tarea central. Sabiéndose parte, e idealmente conocedor de sus falibilidades, aborda su tarea reflexionando a medida queavanza.

En su rol investigador, en el entorno experimental de la negociación, el negociador adopta una posición distante, que probablemente lo aleje de su forma acostumbrada de actuar, y que a efectos de analizar las motivaciones y las razones por las cuales sus contrapartes inhiben o estimulan la toma de decisiones en un proceso iterativo, se adecua a la conducta de aquellos.

Su oficio se inscribe en la Investigación- Acción, en la que descuenta su ignorancia y teme por su inocuidad, refrena su etnocentrismo, y procura mantener neutralidad afectiva, descontando simultáneamente, que está ahí, de paso, con un propósito. Su aprendizaje, de características rizomáticas, intermitentes, recurrentes, controversiales, le permite ir modificando su conducta a efectos de avanzar hacia conclusiones siempre tentativas.

El negociador sabe que su información es incompleta y que el abordaje de cada instancia del caso será eficaz -lograra reunir y decantar más información, acordando el tiempo de la toma de decisiones- en la medida en que logre adecuarse a la singularidad del caso: ejercerá, entonces, un rol que oscilará de lo activo a lo pasivo, articulando un tejido de soporte que le permitirá, tanto operar en el instante, como construir unaexplicación.

En tanto toda negociación se desarrolla sobre dos tableros, uno externo, otro interno, el negociador debe, mediante la observación y la descripción de lo que

hacen sus interlocutores, poder describir a su interna, cómo se comportan y cómo interactúan entre sí, e intentar de ese modo aproximarse a descripciones de sus creencias, valores, motivaciones, perspectivas y cómo éstos pueden variar en diferentescircunstancias.

Como agente, ante sus principales, debe ser capaz de describir las múltiples formas de pensar y hacer de sus contrapartes.

Investigación Acción en la negociación

El término 'investigación–acción', propuesto por Kurt Lewin, es una forma de indagación introspectiva colectiva emprendida por quien, en una situación social, se propone atender la epistemología personal de su interlocutor y para ello instala equidad. En la medida en que no se vea perjudicado, actuará con reciprocidad. Al hacerlo, se propondrá igualmente comprender la naturaleza del juego / partido, en las circunstancias en que sedesarrollan.

Es interesante destacar que las tres características esenciales de la investigación acción son su carácter participativo, su impulso horizontalizador y su aporte al conocimiento. La negociación integradora parte de supuestossimilares.

C. Wright MIlls habla de la imaginación sociológica, proceso en el cual la persona conecta experiencias individuales y relaciones sociales. Los tres componentes que la forman son (a) la historia, vale decir, cómo una sociedad se construye y cómo cambia; (b) la biografía, vale decir, el tipo de personas

habitan en una sociedad particular; y (c) la estructura social, vale decir, cómo los variados ordenes institucionales operan en una sociedad, cuáles son los dominantes, como se integran, como podrían estar cambiando, etc.

La imaginación sociológica permite mirar a través de su entorno y personalidad para captar la relación entre la historia, la biografía y las estructurassociales.

Dado que la temática de la negociación, y sus posibles resultados, remiten a lo habitual, la investigación-acción inicia el cuestionamiento del fenómeno desde lo habitual.

El proceso consiste en recorrer ocho pasos a saber: detectar el nivel de insatisfacción con el actual estado de cosas; centrar la atención campos de controversia; identificar los diferendos críticos; formular más de una hipótesis que pudieran atender la solución del caso; seleccionar una hipótesis de trabajo; dar los pasos que permitan confirmar la validez de aquella hipótesis; evaluar los efectos de cada acción; y esbozar una explicación del caso.

Este proceso no es lineal: avanza por aproximaciones sucesivas, por prueba y error, en función de equilibrios cambiantes de fuerzas.

El tema del poder en la negociación

Las negociaciones complejas enfrentan a las naciones en desarrollo con los poderes mundiales en situaciones de asimetría. Zartman y Rubin (2002: 3)

abren su texto con dos oraciones que concitan nuestra atención: “En el tema de la negociación existe un antiguo galimatías. Se trata de la paradoja estructuralista que inquiere sobre si ¿una parte débil puede negociar y pretender sacar tajada en una negociación con quien es más fuerte? O más específicamente, ¿cómo hace el debilucho, o quien se percibe a sí mismo como tal, para negociar con el fortachón, o quien es percibido como tal, y quedar satisfecho con elresultado?

Citaremos como primer caso citado por Zartman y Rubin el de los profesores Winham y DeBoer-Ashworth[42], En un análisis riguroso de las posiciones relativas de los dos países y de la dinámica instituida, los autores concluyen que: “El proceso de la negociación tiende a crear igualdad en la divisa de las conductas procuradores de interés”. Y más tarde: “Cuando los Estados Unidos iniciaron su negociación con Canadá en el tema de autopartes, se posicionaron mostrandointerés

[42] *Asymmetry in Negotiating the Canada-US Free Trade Agreement 1985-1987*.

en lo que podía ofrecer un país ostensiblemente mas débil. Como consecuencia, el equilibrio de poder en la mesa de negociaciones abría el camino a acciones específicas y demostraciones de autoridad que volvían menos asimétrica la negociación de lo que se podía suponer observando el tamaño relativo de sus economías. Así entonces, la asimetría persiste, pero la demostración de intereses equilibra el tablero y operar con variables duras corrige las imágenes auto-generadas de debilidad y de poder. Eso exige “un ejercicio de fortalecimiento del frente interno”. El trabajo de Winham y DeBoer-Ashworth describe en detalle el trabajo de ensamble requerido entre los negociadores oficiales y los interesados privados[3] al acercarse a la mesa.[4] (Winham y DeBoer-Ashworth, 2002: 50).

Zartman y Rubin (2002: 271-291) extraen cuatro conclusiones de los análisis de los casos presentados en el libro, a saber: (1) “Puesto que el tema de la simetría, o bien de la asimetría de resultados, se presta a la controversia, es difícil juzgar el peso que tiene laasimetríadepoder(enunanegociación)”;

(2) “El poder de las partes más débiles pudo atribuirse a su habilidad para acceder a un despliegue amplio de recursos”; (3) “La mayoría de los casos (estudiados en el libro) muestran que las cosas no son tan fáciles como parecen y que la suma de poder agregado de una parte, entendiendo el poder como suma de recursos, no constituye un indicador apropiado, ni del poder relevante en torno a cierto diferendo al ingresar a una negociación, ni de la percepción mutua sobre las relaciones de poder existentes”, y también “esta investigación brinda apoyo a la idea general de que, en cualquier posición o percepción de poder, las partes tienen acceso a tácticas adecuadas para introducir nuevos equilibrios de poder, entendiendo por poder la acción de una parte en procura de provocar una acción en la otra parte a efectos de alcanzar un resultado de conveniencia mutua”; y (4) “Esta investigación ha demostrado que la negociación, como cualquier actividad social distinta a los fenómenos de las ciencias naturales, se compone de regularidades observables de interacción y de cuestiones de libre albedrío y deimaginación”.

Propósito

Este texto reflexiona sobre „regularidades observables de interacción y de cuestiones de

libre albedrío y de imaginación‟, tales como surgen en diversas instancias de los procesos de coordinación interna en negociaciones comerciales complejas, prestando especial atención a las relaciones entre los negociadores, a medida que estos van desarrollando prescripciones y compromisos para la acción.

Para ello elige cabalgar dos montas en forma simultánea, es decir, presentar negociaciones comerciales complejas reales, y en forma vinculada, reflexionar sobre las prácticas del negociador, entendida como la de un metodólogo cualitativo.

Mostrará cómo acceder a mejores niveles de preparación a través del desarrollo de foros, diseñados con el propósito de servir de preámbulos al proceso negociador en sí mismo, a efectos de equilibrar las posiciones en el campo[5]. Finalizará comentando sobre el rol expandido de negociador comercial internacional en tanto asume el rol de *conductor*, *driver* (Sjöstedt, Spector y Zartman, 1994), y el de diseñador de intervenciones que, de ese modo, contribuyen al desarrollo de la coordinación en el frente interno, tal como se experimentara en tres casos en los que se complementaronacciones

---

consensuadas y aspectos técnicos, económicos, legales y sociales. Sugerirá que interesa indagar en la dinámica social del rol del negociador, aprovechando la experimentación exitosa en sesiones que allanaron el camino a la construcción de reglas: dado que „no sólo producen obligaciones legales, sino también compromisos políticos y morales‟ (Lang, 1996: 67), y propondrá que se los denomine *endroits*.

Restricciones, recaudos y oportunidades

Restricciones

El desempeño del rol del negociador está sometido a numerosas restricciones. El tema no se agota en los siguientes elementos:

= El negociador actúa en el marco de un *mandato* y se desenvuelve al servicio de quien le da instrucciones. En las negociaciones entre gobiernos las recibe de una autoridad de mayor rango, mientras que en las comerciales privadas provienen de sus superiores jerárquicos. El rigor de tales instrucciones, así como los procesos requeridos para su implementación podrán variar en función de la cultura de origen, en tanto en cada una se sobrentenderán criterios distintos de conducción.

= El *factor humano* y de acuerdo con ello, el *factor cultural*, afectan de manera directa el proceso de la negociación en la medida en que tales instrucciones

dejan mayor o menor nivel de latitud. Existirá cierto grado de libertad sobrentendido en el desempeño esperado, en tanto el mandante autoriza al negociador a decidir sobre ciertos temas. De este modo, en la negociación internacional, el peso de la cultura es morigerado a través de instrucciones que responden a consideraciones políticas o económicas. (Lang,1993).

= Las *organizaciones complejas* son de naturaleza fragmentaria, cada sector opera en forma aislada, y de costumbre responden al modelo verticalista. Las cuestiones de jerarquía y de división del trabajo son lo acostumbrado, y negociar internamente no es lo habitual. La experiencia muestra los beneficios de la articulación de los intereses de las diversas partes en un consorcio negociador como factor crítico para el éxito en las negociaciones internacionales complejas, pero en el caso concreto es difícil coordinar aportes y esfuerzos. Más aún, organismos gubernamentales y empresas otorgan distinto peso a la racionalidad política y a la administrativa, hecho que obstaculiza la comunicación.

= Diversos *factores socioculturales* influyen sobre el desempeño del rol del negociador. La *Discrecionalidad admitida (Power distance)* es un factor crítico que influye sobre el proceso de delegación de autoridad. Se la define como "la latitud que los integrantes menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual". La *Discrecionalidad admitida* "se explica en términos de los sistemas de valores de los integrantes menos poderosos". Esto sugiere que los niveles de desigualdad en una sociedad dependen tanto de dirigentes como de dirigidos, y transmite la manera en que cada sociedad interpreta situaciones de desigualdad. Las sociedades caracterizadas por bajos niveles de *Discrecionalidad admitida* se dedican a crear condiciones más equitativas en la distribución del poder, prestigio y riquezas materiales (Hofstede, 1997:28).

Recaudos y oportunidades

Equipos de negociadores. Sabra asigna un lugar central a los *equipos de negociadores*: "Un equipo tiene más información y más ideas que una sola persona negociadora. Analiza la situación mejor que un solo negociador. El análisis de un equipo es más explicito. El intercambio de ideas y puntos de vista le confieren mayor objetividad". Agrega que

"formar parte de un equipo brinda ventajas psicológicas". No obstante ello, Sabra advierte sobre las consecuencias negativas: la de no asignar la debida importancia a la preparación así como a la revisión de las sesiones de negociación, de no formalizar los puntos de mínima y máxima de cada tema a negociar previo a la negociación, de no preguntar de forma exhaustiva y convergente, de no empezar a negociar teniendo en claro cual ha de ser la primera oferta, de no valorar la creación de un clima propicio para el intercambio de información y finalmente, señala la dificultad que representa que las instrucciones del diplomático sean inferidas de discursos y pronunciamientos públicos del presidente o de los ministros. (Sabra, 1999: 32-35)

Construcción de coaliciones. Dupont hace hincapié en la importancia de la construcción de coaliciones en el desarrollo de negociaciones complejas, y pone énfasis en que "en las negociaciones multilaterales, una función de las

coaliciones es la de otorgar poder a sus integrantes para ayudarlos a lograr sus objetivos". (Dupont, 1996: 49-51). Lo sintetiza diciendo: "las dos funciones principales de las coaliciones son reducir la complejidad e incrementar el poder (de los integrantes), al unir fuerzas dispersas". (Dupont, 1996:61)

Consultas informales. Bartos (1996: 40) sugiere: "Puesto que la agenda formal a consideración de los negociadores compendia sus diferencias, es importante que no sólo se encuentren fuera del recinto formal, sino que el clima imperante sea lo más distinto posible a la atmósfera tensionada de la sesión". Para la negociación Kelman (1996: 117) propone la metáfora de la solución interactiva de problemas y sugiere "crear arenas especiales para resolver problemas en forma interactiva como una componente esencial del proceso comprensivo de lanegociación".

Recintos para el intercambio. La necesidad de generar recintos que permitan que emerjan y se sostengan los procesos de intercambio y aprendizaje requeridos se advierte claramente en el desarrollo de la experiencia del „*Green Room*", "el apelativo informal de la sala de reuniones del Director General de la OMC, que se refiere a las reuniones de 20 a 40 delegaciones, en las que se llega a pre- acuerdos, con informes frecuentes programados a la membrecía total del ente. Finalmente, las decisiones deben ser tomadas por la totalidad de los miembros y por consenso. No se ha encontrado otra opción para arribar al consenso en diferendos difíciles, ya que es virtualmente imposible que un miembro modifique suposición

voluntariamente en un encuentro plenario".[7] Recientemente, sin embargo, en sus análisis de parálisis en negociaciones multilaterales de la OMC, Odell (2005: 445) hace hincapié en que "los numerosos obstáculos al avenimiento, conocidos en toda negociación multilateral, se complican más aún por las características especiales de (esta) organización" y como parte de sus conclusiones recuerda que "para la construcción del consenso multilateral "casi todos los gobiernos reconocen que son esenciales las consultas informales en pequeñosgrupos".

Capacidad de colaboración. Doz y Hamel reunieron experiencia sobre la „*capacidad de colaboración*" (Doz y Hamel, 1998: 166-167), y sobre el hecho de que, a efectos de conminar traspiés, se pueden obtener provechos significativos implementando sistemas y procedimientos ya experimentados a nivel internacional. (de Loach, 1992; Snyder y de Souza Briggs, 2003) Para aplicar su creatividad y superar los contratiempos previsibles en toda negociación,lospracticantes deberán desarrollar „roles puentes", *boundary spanning roles*.

Lecciones aprendidas

Tres documentos recientes resumen las lecciones aprendidas y sugieren mejores prácticas. Tienen valor para la profesionalización de la coordinación interna en la negociación. La primera proviene de la experiencia de Chile en su negociación por NAFTA, el „*Chile-U.S Free Trade Agreement: Lessons and Best Practices*" presentado en Washington D. C. por el Dr. Osvaldo Rosales,

Director General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile; el segundo es el *Discussion paper 50, Mercosur‟s Experiences of Preparing Trade negotiations with the EU*, redactado por el Prof. Roberto Bouzas; el tercero es el *Executive Summary on How to Negotiate over Trade*, de Odell y Cortez Mena. Estos documentos avalan la conveniencia de instituir mayores niveles de coordinación en la preparación y el desarrollo de negociaciones comercialesinternacionales.

La experiencia de Chile en su negociación por el NAFTA

El Director General de Relaciones Económicas Internacionales de Chileseñala

las siguientes lecciones aprendidas y las siguientes recomendaciones:

(1) Trabajar a partir de una meta consensuada a nivelnacional

Puesto que "las negociaciones con mega- mercados, como los Estados Unidos o la Unión Europea llevan a debates intensos en el congreso, asociaciones empresarias, sindicatos y medios de comunicación, parte del éxito depende de darse cuenta de la importancia que tiene desarrollar posiciones nacionales sobre los puntos centrales a negociar. Esta parte de la negociación insume harto tiempo y tiene complicaciones políticas de envergadura. No obstante ello, el tiempo que se le dedica tiene un alto nivel de retorno porque permite arribar a decisiones que tendrán el aval de los actores políticos y económicos de mayorfuste".

(2) Mejores prácticas en participación ciudadana y negociacionescomerciales.

En todas las negociaciones comerciales emprendidas por Chile, se instaló un proceso permanente de consulta con el sector empresario, con la intención de detectar, en forma correcta, e interpretar la receptibilidad e intereses de los diversos sectores productivos, incluidos en las ofertas y negociaciones, en especial en los temas de tarifas y reglas de

origen. Se alcanzaron a través de (a) Consultas en torno a la relación entre Chile y los Estados Unidos en el marco del FTA; y (b) Invitación a participar en el "*room next door*".

Mejores prácticas en preparación para la negociación: Lecciones del MERCOSUR

Bouzas (2004) analiza las negociaciones comerciales del MERCOSUR, y concluye "El MERCOSUR tiene recursos humanos y materiales escasos, falta de experiencia, menguada capacidad de coordinación entre agencias, una actitud „reactiva‟ en torno a la negociación, dificultades para identificar los intereses en una agenda amplia y compleja, un sector privado mal organizado y problemas deimplementación".

Bouzas extrae lecciones referidas a dimensiones locales y colectivas. Sobre las primeras sugiere "(a) Evitar sobrecargar el proceso de formación de políticas y la mecánica negociadora; (b) Desarrollar mecanismos apropiados de coordinación en el sector público; (c) Fortalecer el apoyo técnico a los negociadores; y (d) Desarrollar mecanismos transparentes y efectivos para la

participación del sector privado". Refiriéndose a la dimensión colectiva, Bouzas sugiere "(a) Las negociaciones regionales pueden catalizar el proceso de cambio institucional;
(b) Identificar una agenda compartida; y(c)

Definir las prioridades para avanzar sobre tierra firme". Bouzas concluye que "como consecuencia de fallas en la mayoría de los elementos señalados, las negociaciones intra- MERCOSUR son un ejemplo de prioridades confusas: en las negociaciones Norte-Sur, los estados miembros del MERCOSUR siguieron una agenda „reactiva" y „defensiva"".

El Executive Summary de Odell and Ortiz Mena

"A finales de la década de los noventa se estaba de acuerdo en que muchos países en desarrollo deberían continuar mejorando sus habilidades para participar con efectividad de las negociaciones comerciales. Se redactaron publicaciones y se diseñaron talleres de actualización para familiarizar a los nuevos negociadores con las reglas de la negociación multilateral y con los temas económicos frecuentes en las propuestas. Sin embargo, no existían escritos sobre el proceso de la negociación en sí mismo, vale decir, sobre cómo desempeñarse evitando los previsibles traspiés. Los negociadores de los países en vías de desarrollo carecen del tiempo y de la autonomía para registrar su proceso de aprendizaje. A su vez, los académicos que estudian el proceso de la negociación internacional (no ya, los temas en agenda) raras veces se ocupan de la problemática de los países en vías de desarrollo". En 2003 un

grupo de estudiosos de países desarrollados y en vías de desarrollo lanzaron un proyecto de investigación para atender a esta necesidad. Presentaron sus conclusiones preliminares en un simposio en el Palacio de las Naciones de la UNCTAD en Ginebra, en Noviembre de 2003. Su texto da sugerencias específicas referidas a la práctica de la negociación comercial y atiende cuestiones de (a) Estrategias de negociación externas; (b) Resguardos contra los prejuicios; y (c) Administración de la política interna. (Odell y Ortiz Mena, 2003)

Cuestionar los supuestos básicos

Las sugerencias operativas derivadas de estos tres documentos ponen el acento en cuestionar ciertas limitaciones aceptadas en torno al rol del negociador. Esto se hace patente a efectos de desarrollar encuentros y construir matrices de conocimiento al servicio de la compleja tarea de formación de decisiones. Estas deberían dar cuenta de que las partes operan con lógicas internas muy diversas, con intereses parcialmente compartidos y cajas negras, se desenvuelven en un contexto de procedimientos burocráticos complicados en un contexto de cambios constantes.

Dice Odell (2003: 9-10): "Todo proceso de negociación internacional transcurre enun

contexto, lo que incorpora aspectos de la situación normalmente más allá del control de los diplomáticos encargados de aspectos comerciales, por lo menos en el corto plazo, y que se aceptan como datos. Bajo la noción de contexto

incluimos las culturas de los estados participantes en las conversaciones; sus situaciones militares y de seguridad, las instituciones políticas locales afectadas y los organismos internacionales correspondientes. A pesar de que todos estos elementos pueden influir sobre una negociación comercial, en general tomamos distancia de las posibles variaciones en el contexto y nos concentramos en las variaciones en el proceso". Como estudiosos de las negociaciones podemos reconstruir el contexto en el que se desarrolló cada negociación, no así la dinámica social de la transacción.

Rosales, Bouzas, y Odell y Ortiz Mena poco dicen sobre el proceso seguido para producir las acciones que documentan: sin embargo, en cada una de esas ocasiones, se pusieron en práctica una diversidad de instrumentos duros y blandos. A ese efecto y a modo de ejemplos, presentaremos instrumentos que contribuyen a la preparación interna en negociaciones comerciales públicas y privadas.

Instrumentos ejemplares

Tres instrumentos ejemplares, la *Plataforma de Alto Rendimiento*, que hace foco en el diseño de mapas; el „*cuarto de al lado*" que se ocupa de la dinámica social del proceso de negociación con mayor amplitud; y el *Evento Intergrupal de Tavistock*, que pasa revista a los requerimientos para el éxito en procesos de representación y negociación grupal, son aplicables y relevantes a las negociaciones comercialesinternacionales.

Plataforma de Alto Rendimiento

La *Plataforma de Alto Rendimiento* puede ser entendida como un primer paso en una secuencia de actividades de desarrollo de coordinación del frente interno. Se trata de un instrumento de inteligencia comercial estratégica para hacer prospecciones en nuevos mercados, para detectar clientes potenciales y competencia, para identificar mercados de acceso favorable y para obtener la información esencial para desarrollar posiciones en negociaciones internacionales. Se compone de Mapas de Países, Mapas de Productos y Mapas de Acceso a Mercados, que colaboran en la tarea de definir estrategias y tácticas de negociación basadas en la recolección y el procesamiento de datos, a cargo de especialistas. Se desarrolló para ayudaralascorporacionesyalasPyMEsa

aprender a acompañar a los negociadores oficiales: (a) los Mapas de Países contienen gráficos, cifras, investigaciones y cuadros para analizar el desempeño comercial de un país desde una perspectiva estratégica, y son mojones, *benchmarks,* para comparar el desempeño comercial y la competitividad nacional y sectorial de cada país; (b) los Mapas de Productos son herramientas de posicionamiento en el mercado internacional que incluyen datos comerciales, estadísticas para analizar flujos comerciales a nivel de producto por producto, tamaño del mercado, tendencias en la importación y penetración de mercado país por país; también permiten que el observador haga el seguimiento del desempeño de cada producto en cada constelación, o *cluster*; y (c) Mapas de Acceso a Mercados, que son bases de datos interactivos que incluyen aranceles y barreras de acceso a cada mercado; habilitan al observador a estimar el peso relativo de diversas maneras de calcular estructuras de aranceles y, por lo tanto, a elegir la más apropiada para

la negociación en ciernes.

Lamentablemente, y aunque se ha presentado ampliamente en círculos de negocios, y su uso no requiere de preparación previa, del mismo modo que en el caso de otras tecnologías de gestión, los empresarios y ejecutivos utilizan poco la *Plataforma de Alto Rendimiento.*

El „cuarto de al lado"

En el contexto de la articulación requerida entre negociadores oficiales y ejecutivos de empresa, el *„cuarto de al lado"* contribuye a generar un vínculo de trabajo. Este instrumento coloca a los representantes de las empresas en un *„cuarto de al lado"* del salón en que se desarrollan las tratativas y permite intercambiar información en forma programada entre negociadores oficiales y ejecutivos de empresas. De este modo, cuando conviene mantener consultas permanentes entre las partes, aplica el proceso de construcción de conocimiento a un casoespecífico.

Esencialmente, el éxito del *„cuarto de al lado"* depende de los aportes de los equipos de apoyo, puesto que los representantes deben mantenerse en el proceso negociador, siguiendo al equipo oficial dondequiera estos se encuentren. Mientras se desarrolla el *„cuarto de al lado"* no existen normas escritas ni estatutos formales, pero entre los negociadores oficiales y los representantes de empresa existen sobrentendidos sobre temas tales como: no se admitirán modificaciones sustanciales a la posición del gobierno sin consulta previa con los representantes del sector privado, los negociadores oficiales han de informar y debatir con los representantes de empresas con frecuencia prescritadurante

el período en que se extiendan las sesiones de negociación, ambas partes se comprometen a mantener reserva sobre la negociación, a evitar filtraciones de información y a mantener un relación de respetomutuo.Deestamanera,atravésdel *„cuarto de al lado"*, los negociadores se ven acompañados por sus mandantes, *constituencies*, que se mantienen en contacto estrecho con el proceso en curso y pueden influir como les parezca**.**

El Evento Intergrupal de Tavistock

En el marco de la Investigación Acción, De Loach (1998: 1-7) sintetiza la experiencia de Tavistock sobre el estudio y análisis de los requerimientos para el éxito en procesos de representación y negociación entre grupos, que es aplicable a la negociación internacional. De Loach sustenta su trabajo en la siguiente premisa: "la supervivencia y el progreso de cualquier grupo o emprendimiento depende de su sostenida participación en interacciones entre grupos: tal proceso interactivo puede producirse entre grupos vecinos y mutuamente dependientes, o entre entidades internacionales mutuamente suspicaces", y pasa revista a las condiciones estructurales y psicológicas que favorecen el logro de los resultadosdeseados.

En su escrito, De Loach se ocupa de (a) *la administración de las fronteras estructurales y de los procesos encubiertos,* además de los (b) *riesgos y elementos inconcientes o irracionales en una negociación.* Bajo el

primer factor, de la *administración de las fronteras estructurales y de los procesos encubiertos,* dice: “la efectividad de los representantes en interacciones entre grupos depende de su compresión de la tarea, y del nivel de autorización del que gozan; la claridad de las instrucciones recibidas por el representante revela la claridad de la definición de la tarea primaria; el representante debería ser capaz de comunicarse verbalmente y de lograr la satisfacción de sus representados, la visión de la tarea y el rol que ha de desempeñar en la negociación; el grupo debe especificar el nivel de libertad del que gozan los representantes; las instrucciones escritas permiten a los representantes esclarecer cualquier duda y establecer, ampliar o restringir el alcance de sus responsabilidades; para negociar con éxito, los representantes deben contar con un nivel excepcional de claridad mental y de equilibrio emocional; cuando los representantes demuestran que no comprenden las instrucciones, es usual que la causa sean disensos internos en el grupo que representan; las personas elegidas para administrar una negociación deben ser

capaces de soportar gran cantidad de obligaciones y preocupaciones en forma simultánea; los representantes deben ser capaces de administrar no sólo la temática y el protocolo de la negociación, sino además de gestionar la compleja trama subterránea, muchas veces frustrante, de las relaciones intergrupales”.

Entre los *riesgos o elementos inconcientes o irracionales en la negociación* “ni las mejores medidas de preparación y anticipación llegan a eliminar los riesgos existentes para quienes son enviados a representar a su grupo en tratativas inter-sistémicas; el grupo representado debe desarrollar métodos de comunicación oportuna con sus representantes para que estos últimos puedan recibir información a tiempo de los cambios pertinentes; es esencial lograr fluidez y transmisión puntual de información, de y hacia los representante; inevitablemente, cada vez que se separa físicamente a un grupo, subgrupo o representante o estos no se percatan de información que afecta al sistema del cual son parte, entran en juego procesos de naturaleza psicológica que instalan climas de desconfianza e irracionalidad; en la ausencia de sus representantes, los representados a menudo experimentan sensaciones de traición; la negociación entre grupos exige de la revisión constante de metas y principios, organizacionalesy

personales; de manera conciente e inconciente, los representantes desean o intentan convencer, atraer, seducir, o sobornar simbólicamente a los representantes del otro grupo; etc”.

Experiencias de redacción de reglas

Experiencias recientes en negociaciones comerciales privadas en consorcios dan ejemplos de la utilización de dispositivos sociales *ad hoc*.

Dos experiencias de negocio

En ocasión de realizarse una negociación compleja de negocio, y concientes de las limitaciones del proceso tradicional, se programaron reuniones previas para (a) elaborar un Mapa de Constelaciones de Intereses, vale decir, un

listado de las partes directa e indirectamente interesadas, de sus intereses y de sus potenciales transacciones, y (b) estructurar una secuencia de entrevistas individuales y de encuentros de intercambio, para llegar a establecer los niveles de comprensión de cada parte y la probabilidad de que la información fuera puesta en común. La actividad se realizó con representantes de todas las partes y coordinado por la Silla y facilitadores. En primer término se relevaron *sobreentendidos*, para pasar deconocimiento

implícito a conocimiento explícito, y para reducir el impacto de la improvisación, de la sorpresa y de acciones no pertinentes. Más allá de sus aportes específicos al proceso, este dispositivo permitió detectar oportunidades, reconocer falencias potenciales y anticipardificultades.

En un segundo caso, conscientes de la necesidad de instalar credibilidad como condición previa a la negociación y de que esto requeriría aproximaciones múltiples, se recurrió al planteo de Doz y Hamel (1998: 166-167) que sugieren que muchas de las dificultades entre negociadores surgen de brechas en encuadres, expectativas, contextos organizacionales, nivel de confianza, comprensión de destrezas, definición de tareas, y perspectivas sobre tiempos e información. Cada parte fue invitada a reunirse en su frente interno para debatir sus propios intereses y necesidades utilizando el esquema de Doz y Hamel: antes del encuentro de negociación se repartieron a las partes Hojas de Trabajo que describían „tipos de brechas, por qué importan, sus probables fuentes, y qué hacer, en consecuencia‟. Como resultado de esta pre-tarea, se reprogramaron las sesiones formales previstas de negociación, lo que a su vez afectó los intercambios e instaló un efecto equilibrador, por lo menos en las percepciones, y ayudó a desarrollar un contexto políticosustentador.

Al comparar ambas instancias, se concluyó que sería más fácil crear y utilizar estos tipos de dispositivos sociales cuando las reputaciones creadas por las partes explicaban su voluntad de participación, cuando las metas habían sido aclaradas y se habían debatido las expectativas compartidas, cuando el sistema de incentivos estimulaba el proceso de construcción de conocimiento y cuando los integrantes de los diversos equipos eran incorporados de inmediato en tareas de recolección de datos, procesamiento y análisis crítico de las diversas opciones. Así, los dispositivos sociales diseñados para cada sesión de negociación fortalecían los frentes internos, ayudaban a desarrollar matrices de intereses y a estructurar futuros foros en los cuales se avanzaría con la negociación. Cabe la noción de Kelman sobre resolución interactiva de problemas. (1996:99-123)

Contrato llave en mano

La formulación ECPm, Enginering, Construction, Procurement management, es un proyecto de Ingeniería, Contratación, Construcción y Administración, también llamado contrato llave en mano, requiere de la provisión de una gama amplia de servicios. Bajo este contrato, se asume responsabilidad global por el cumplimiento del proyecto del cliente, referido a desempeño, plazos y costos.Lapartesehacecargodela

administración del proyecto y responsable por toda subcontratación –sea de proveedores, contratistas o proveedores de servicios. El cliente mantiene una

sola relación contractual y se ve aliviado de toda tarea de coordinación, como así también de engorros técnicos y financieros.

A menudo, esto significa diseñar y construir una planta fabril antes de que se haya terminado el desarrollo del producto, o bien antes de obtenerse la aprobación regulatoria. Esta situación presenta elementos de riesgo y complejidad adicionales ya que pueden ser desconocidos los parámetros de diseño, comisión y calificación. Para poner en práctica esta gran variedad de sub-proyectos, la empresa a cargo debe contar con un amplio espectro de destrezas y métodos para implementar los planes emergentes de las estrategias. Los clientes exigen operaciones de bajo riesgo para alcanzar los resultados en el menor tiempo entre inicio y puesta en marcha; servicios de bajo costo y alto valor agregado; fases integradas sin interrupciones; entrega del proyecto cumpliendo los requerimientos originales, respetando tiempos y presupuestos. Por ello, el proyecto exige la colaboración de muchos participantes, provenientes de varias naciones y culturas, articulando temáticas múltiples, todo lo cual incrementa la posibilidad de litigios. Gestionado desaprensivamente, comoen

ocasiones anteriores, los plazos se burlan, las relaciones entre socios tienden a ser contenciosas, sobrevienen pujas internecinas y se pierdeningresos.

En el caso de una extensión de inversiones significativas en un proyecto minero en Chile y concientes de las pérdidas internas y entre empresas, en costos e imagen, la Dirección del proyecto gestó un foro para determinar la red de colaboraciones requerida para llevar a buen término el proyecto y debatir los términos de referencia. En el curso de los diez años anteriores los participantes habían creado un razonable nivel de confianza entre sí y en varias ocasiones los integrantes de los grupos staff de una o varias de las empresas participantes habían redactado conjuntamente documentos de *Lecciones aprendidas*. Sin embargo, los cambios en varios de sub- proyectos, en la estructura organizativa de las empresas, en las relaciones con organismos de gobierno involucrados, y en cuestiones de estilo personal, se habían interpuesto y los beneficios esperados de este vínculo no se materializaron; más aún, todos reconocieron haber perpetrado jugadas de beneficio sectorial en perjuicio delcolectivo.

Para propender al desarrollo de relaciones asociativas, al manejo riguroso de los costos y al mejor desempeño, durante tres días se reunieron en un lugar aislado 35

representantes de los accionistas y socios estratégicos, *stakeholders* – ejecutivos de sectores de Ingeniería y Contrataciones, contratistas de Ingeniería Civil, proveedores de bienes y servicios, así como especialistas internos de cada firma involucrada. Antes del encuentro, un equipo formado por representantes de todas las firmas concernidas redactó e hizo circular un documento de Términos de Referencia. Para cada cláusula incluyeron opciones y compensaciones que consideraron razonables. El foro instalaba un cuerpo profesional asignado a la tarea de alcanzar decisiones de política, en la comprensión de que los abordajes resultantes de ese encuentro se aplicarían a la resolución de las eventuales disputas que surgieran de la interpretación o aplicación del texto final acordado. Se esperaba que el documento sirviera tentativamente como *Procedimiento para la solución de*

disputas y así asegurara la coordinación de políticas y la cooperación entre funciones, requerida para la operación eficiente de los servicios comunes en beneficiomutuo.

Facilitado por un negociador externo, que actuó como conductor del proceso de intercambio ,se convocó al foro para leer el texto, identificar controversias potenciales, debatir e intentar llegar a un acuerdo en cada inciso. Una parte significativa de laprimera

sesión se dedicó a acordar el significado exacto de cada término, y como consecuencia la palabra del inglés „*agreement*‟ se entendió en su acepción de autorización, siguiendo el vocablo francés *agrément*, vale decir el de una aprobación que deriva de una figura de autoridad y, como tal, como facultación a proceder. Para hacer hincapié en la noción de asociación, la tarea de construcción de reglas se acompañó de actividades de integración de equipo.

El rol conductor del negociador

Los practicantes contribuyen en forma indirecta a la generación de conceptos científicos a medida que resuelven problemas que afectan a individuos, grupos y organizaciones. La tipología de Sjöstedt, Spector y Zartman incluye el rol del conductor, *driver*, „que trata de organizar la participación para producir un entendimiento consistente con los intereses de las partes‟. (Sjöstedt, Spector y Zartman, 1994:11)

¿Cómo opera el negociador en el rol de conductor? Lewin (1951) sugiere que la facilitación de un proceso se desenvuelve en un campo de tensiones circunscripto por las tres preocupaciones centrales de las ciencias sociales, a saber, la resolución de problemas, la docencia y la investigación. En el marco de la misma tradición científica, Bleger (1964: 65-
68) hace hincapié en la complementariedad de los métodos clínicos-blandos y experimentales-duros de los prácticos; el blando caracterizado como aquel “en el que las diversas expresiones del objeto bajo estudio se integran en un todo, sin el cual carecería de sentido cada parte de ellas”, y el abordaje duro como aquel “en el que el objeto bajo estudio se desintegra en sus diversas expresiones de modo tal de poder ser recompuesto en base a sus variables más significativas”.Sedicequehabríapertinencia

en el marco del espacio virtual conformado por tales tareas entrelazadas. Este espacio imaginario, así como sus conflictos y dilemas contingentes podría dibujarsecomo:

MAESTROS

INVESTIGAR
mostrando cómo extender los límites de la actividad

tensiones

desatendiendo al cliente

tensiones
aislándose de los pares

ENSEÑAR
mostrandoporquéaquí esútilelmétodode nuestraprofesión

tensionesolvidando lareflexión

RESOLVER
mostrando con qué procesos y productos funciona mejor

COLEGAS . CLIENTES

En tanto agentes, sin embargo, los negociadores no están habilitados para elegir libremente entre los roles de resolvedor de problemas, docente e investigador: deben aprender a desenvolverse en los tres. Su experiencia les ayuda a definir el equilibrio que mantendrán en cada instancia entre estas tres componentes de su rolprofesional.

En el marco de este campo experimental, los negociadores se encuentran atrapados en la dinámica de la Investigación Acción, “una actividad que se ocupa de estudiar los sistemas sociales al cambiarlos”. (Argyris, Putnam y McLain Smith, 1990: 8) Los campos cercanos a las coronas del triángulo muestran una forma de ocupación potencial, posiciones que pueden ser tomadas por los negociadores cuando compiten. Puede decirse que, tensionados entre los tres vértices naturales de la tarea, ocuparán alternativamente cada uno de ellos en diversas etapas, mientras reconocen libremente el espacio abierto del triángulo virtual. Por ejemplo, en las posiciones extremas actuarán sucesivamente como conductores, docentes o investigadores. Ante todo como conductores, vale decir como resolvedores de problemas, cuando procuran alcanzar eficiencia, limitando su campo de visión a los detalles de un caso específico para tranquilizar a sus mandantes y representados. A mismo tiempo, como guías y docentes, podrán sugerir el uso demétodos

probados para encuadrar un problema y prescribir caminos derivados de la práctica doctrinaria, vale decir de la experiencia y tecnologías acumuladas, en tanto son profesionales que dominan su disciplina, y de este modo contribuyen a la construcción del conocimiento. Finalmente, como investigadores ayudar a que los colegas cuestionen las ventajas de actuar en forma expeditiva

cuando el caso puede ser visto desde otro lugar, con mayor perspectiva y distancia, y así canalizar la reflexión, legitimando la libertad de los colegas para abrirse a acercamientos nuevos a esa misma realidad. Estas tres posiciones extremas ayudan a delimitar el triángulo virtual, sitio de compromiso conjunto máximo, de ocupación limitada en el tiempo, de bajo nivel de pertenencia, carentes de responsabilidad organizacional, y sin embargo, espacio desde el cual puede iniciarse un proceso de exploración.

El negociador aprende a operar en los confines de tal triángulo imaginario y, de hecho, en las negociaciones comerciales, tanto los representantes empresarios como los funcionarios reconocen aspectos de estas tres facetas en susaportes.

Ahora bien, en base a sus intereses y comprensión del caso, los negociadores tienden a entender el estilo personal de sus

contrapartes en base a cómo se desempeñan en el rol. Puesto, además, que como agentes con mandato, no se espera que los negociadores sean percibidos como actuando con generosidad y, además, ocupan un nicho en la estructura de poder de su propia organización, unos y otros interpretan ese posicionamiento mutuo como un obstáculo que los inhibe de desempeñar un rol ambulante.

En una negociación singular, sin embargo, los negociadores modifican su ubicación en este espacio virtual a medida que evoluciona el proyecto, a veces asumiendo un rol de resolvedor de problemas, ayudando a las partes que tienen dificultad en elegir un abordaje; otras veces contribuyendo a través de su conocimiento y enseñando; o, en tanto investigadores, sugiriendo cómo extender los límites de la actividad, dando tiempo para pensar. De este modo provocan la emergencia de conocimientos que se mantenían tácitos, y ayudan a desarrollar los repertorios compartidos que permiten que cierto proceso de negociación supere sus dificultades yavance.

Más aún, el desarrollo de las diversas facetas del rol están condicionados por la presencia de terceros –presentes y fantasmales- que tensionan el desempeño del negociador. Se trata de tensiones provenientes demandantes

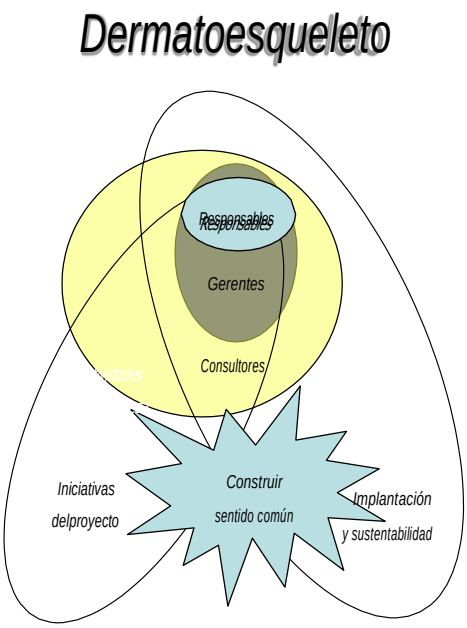
que piden control para canalizar recursos en forma prudente e inmediata hacia la resolución de problemas y el manejo de conflictos, lo cual, en caso de ser exitoso se traduce en prestigio para el mandante, y / o las *constituencies* representadas, en la medida en que cierran la instancia. Por lo tanto, los negociadores intentan equilibrar sus respuestas al pedido original cerrando por partes, atienden a las implicancias mayores del pedido y aceptan las aperturas institucionales a medida que surgen. En segundo término, aparecen tensiones por el respeto a la propia profesión: los negociadores cuestionan las hipótesis en un diálogo imaginario con los predecesores que redactaron las pautas y regímenes sobre los que trabajan. Lo hacen con el propósito de abrir el caso porque entienden que quizá ningún antecedente tiene más validez que las preguntas que abre el caso en cuestión. Del mismo modo, oscilan entre la aplicación de la respuesta ortodoxa y la invención de un acercamiento nuevo sobre la base de las actuales circunstancias. Y, en tercer lugar, aparecen tensiones de los pares que desean fortalecer su autoridad gremial para ocupar nuevos espacios en el concierto político de las disciplinas. Los negociadores

encaran este tipo de dilemas, se debaten entre la posibilidad de expresarse con los rudimentos de la jerga de su oficio y la oportunidad de

innovar agregando miradas multidisciplinarias que modificarán el idioma, y alterarán los modos de comprensión instalados.

Los negociadores mantienen un inquieto equilibrio entre esas demandas. A partir de su propio desarrollo, cada uno tenderá a favorecer la ocupación de un polo o de un eje del triángulo, y se acercarán concientes de sí mismos al espacio nebuloso en el cual se desempeñan mejor. Conociendo tales discordancias, podrán crear un espacio experimental, a la luz de exigencias encontradas. Llamamos *endroit* a ese espacio porque en él se generan los intercambios que constituyen el basamento de la gramática de la construcción dereglas.

En un escrito anterior, (Altschul, 2003b: 366-
367) se presenta el siguiente esquema para dar cuenta de la dinámica del rol del negociador y de la naturaleza del *endroit*:



Endroits

Los negociadores crean un *endroit* cuando, a través de sus instintos y planeamiento, abandonan los aspectos tradicionales de su rol y resuelven problemas en forma interactiva, al "tratar el conflicto o la desavenencia entre las partes sentadas a la mesa como un *problema* que comparten; la negociaciónse

ocupa de *resolverlo de consuno*, y la negociación se entiende como una *serie de interacciones*". (Kelman, 1996: 99-101) De este modo, los *endroits*

favorecen el desarrollo de conductas recíprocamentedependientes.

Salacuse (2002: 255) dice: “los negociadores (comerciales), por su mera misión, han de ser personas prácticas”. Su tarea es ayudar a que se desarrollen sentidos compartidos de las cosas, independientemente de cuán complejas y controvertidas sean los diferendos. Y se valen del tiempo para analizar sus tratos, antes, durante y después de los intercambios para desarrollar procesos cuyo sentido es claro para las partes. Mientras que „las Naciones Unidas son un lugar“ (Zartman, 2005[8]), los negociadores están en condiciones de construir un *endroit,* un lugar que los individuos abandonarán habiendo acordado los principios doctrinarios básicos para instalar conductas recíprocamente dependientes. Como tales, los *endroits* atienden muy diversos tipos de negociaciones, como, por ejemplo, los *Comités de Frontera*, en donde representantes gubernamentales y participantes de organismos diversos de sociedad civil acuerdan encontrarse con una frecuencia dada a efectos de debatir y arribar a decisiones sobre temas de interésmutuo

cuando dos países comparten una frontera, o bien las Zonas de Encuentro en las que, en una región atribulada por la guerra, se espera que los miembros de facciones diferentes puedan reunirse para iniciar trámites de pacificación a través de la negociación. En tales casos, los negociadores complementan una variedad de instrumentos duros y blandos para instituir las condiciones inmediatas para la redacción de reglas y su ulterior cumplimiento.

Los negociadores “producen, no sólo obligaciones legales, sino también compromisos políticos y morales”. (Lang, 1996: 67) La noción de *encuentro*, como ocasión en el proceso de institucionalización, constituye una piedra de toque en el concepto de construcción de leyes. La etimología del término francés por localidad, *endroit* recuerda empoderamiento: la palabra se incluye bajo la entrada para el concepto latino *regere*, dirigir, guiar, gobernar. (Stappers, 1929: 254).[9] Los actores que responden a un mandato generan tales espacios al dirigirse a una deficiencia. Convocados para expresar sus preocupaciones, canalizan sus aspiraciones de modo tal que, como cuerpo virtual, puedan elevar y eventualmente instituir cambios. “En un *endroit* los negociadores reconocenuna

falencia y se ven estimulados para evaluar la posibilidad de aprovechar ese espacio de manera irrestricta para sopesar nuevos modos de dirigirse a un diferendo y de implementar las consecuencias de esa puesta en común”. (Altschul, 2003a: 95-96) Su potencial de legitimidad descansa en el nivel al cual lo conversado genera hechos concretos fuera del recinto. Y ese potencial es función, a su vez, de una cantidad de factores pero sobre todo de la calidad de la delegación de autoridad y en la naturaleza de la tolerancia cultural a la ante la apropiación de tal delegación. De este modo, un *endroit* es un espacio virtual experimental, compartido y ceñido en el tiempo, en el que los participantes instalan buen trato mientras mantienen disociación instrumental. El comentario de Sennet puede aplicarse al foro en el cual se desarrolla una negociación: “el escenario de un conflicto adquiere visos de comunidad, en el sentido en el que los involucrados aprenden a escucharse y a responderse, aún cuando toman conciencia de sus diferencias con mayor claridad”. (Sennett, 1998:143)

En el contexto experimental del *endroit*, los negociadores utilizan la autoridad que derivan de la recolección de información para anticiparse y resolver

conflictos, o bien ponen su influencia al servicio de su resolución. Al hacerlo, van más allá de las expectativas del

rol propias de negociaciones simples en torno a un tema y un interés. En un *endroit* se construye sentido a medida que los participantes ponen en juego conversaciones inicialmente equívocas, analizan cuidadosamente los intercambios, se atribuye significado a cada paso del proceso y los resultados se atesoran como conocimiento. Como depositario de información, el negociador ocupa un rol que cruza fronteras y usa la autoridad que le otorga el proceso de recolección de información para prever y resolver conflictos, o ejercer influencia para lograrlo. Estas competencias le permiten redimensionar el proyecto de negociación y fortalecer el papel de cada uno de los equipos habilitados, que pasan a abarcar una jurisdicción diferente y mayor, asumiendo *boundary spanning roles* (Aldrich y Herker, 1977). una competencia que cubre varios frentes. Quizá su mayor responsabilidad sea la de hacer circular la información, convocar ateneos, programar reuniones de intercambio, colocar información en *intranets*, entre otras opciones, y cumplir una función esencialmente docente.

Más aún, en el marco de estos dispositivos sociales, los negociadores acumulan experiencia en forma tácita y la aplican a nuevas acciones de resolución de problemas. El proceso resultante es activo y multi- dimensional, y el uso sostenido de dispositivos

sociales *ad hoc* estimula un mayor nivel de discernimiento, contribuye a superar brechas en las expectativas e intereses de los actores, y permite encarrilar el camino al desarrollo de matrices de intereses complementarios.

Palabras de cierre

El desarrollo de negociaciones comerciales complejas exige de numerosos aportes entre los cuales es menester destacar el de la mayor cohesión en el frente interno, y la articulación de los esfuerzos de negociadores públicos y privados. Hay instrumentos que complementan las características “duras y blandas” que ayudan al negociador a estudiar el sistema social en ciernes en el curso de la negociación, a medida que lo modifican, y al hacerlo convierten un *lieu de passage* –un cruce de caminos, o campo de transacciones, un lugar en el cual uno no está ni dentro ni fuera, y en el cual, como consecuencia, se enfatizan las metas egoistas, agresivas y defensivas (Schoenfield y Schoenfield, 1991:15)- en un *endroit*, un espacio en el cual los negociadores se instalan y sinergizan para resolver conflictos complejos sentando las bases para acordar las pautas que darán lugar a conductas respetuosas dereglas.

Las negociaciones internacionales comerciales son complejas en sí mismas y requieren de prácticas refinadas de coordinación interna. Experiencias recientes atestiguan la aparición de dispositivos sociales, desarrollados por los negociadores, a nivel individual y en conjunto, en una amplia variedad deinstancias.

Este trabajo muestra la ampliación del rol del negociador que aborda la situación con mente abierta y produce dispositivos sociales *ad hoc*. Al hacerlo,

reestructura el contexto, y sus destrezas se despliegan en un triángulo virtual, campo de tensiones dibujado por las pautas e intereses de sus mandantes, pares y mentores.

"La negociación, como cualquier actividad social, distinta a los fenómenos de las ciencias naturales, se compone de regularidades observables de interacción y de cuestiones de libre albedrío y de imaginación". (Zartman y Rubin, 2003: 289). La experiencia en el campo continuará ampliando el rol del negociador; mientras tanto debemos investigar sobre la naturaleza y la dinámica del sitio que llamamos*endroit*.

Notas

[1] Una tradición académica, de naturaleza verbal, en oposición a matemática, cuyas formulaciones iniciales fueran presentadas por Schelling 1960, Walton y McKersie 1965, Raiffa 1982, y Zartman y Berman 1982. (Odell, 2003:4).

[2] Este escrito se basa en una presentación en el Simposio del Grupo Buenos Aires de Negociación Internacional.

[3] Por terceros nos referimos a „personas que aportan a la negociación a efectos de incrementar la armonía del intercambio y la probabilidad de entendimiento; su presencia y sus conductas contribuyen significativamente a la calidad del encuadre en la negociación". (Wall, 1985: 116).

[4] El análisis de la situación diseñada por Anna Lanoszka para el Practicum about Multilateral Negotiations on Liberalizing International Trade in Services. Copyright © 2002, Institute for Trade & Commercial Diplomacy, ayudará a comprender la complejidad de las negociaciones comerciales públicas internacionales. www.commercialdiplomacy.org/simulations/multilateral negotiations.htm

[5] Ver Watkins y Rosen (2000) para leer una excelente síntesis de la preparación en negociación.

[6] Jongryn Mo (en Odell, 2003: 10-11) señala que carecer de un sistema local eficiente para

complementar intereses tiende a provocar el desarrollo de estrategias distributivas inflexibles.

[7] Documento de la OMC www.wto.org/english/thewto.

[8] Recogido en conversación.

[9] Pueden encontrarse elementos etimológicos vinculados en las palabras del inglés *venue* y *bailiwick*, pero el término en francés se refuerza con la apelación de *en droit*, en el marco de la ley.

Referencias

The participation of the Private Sector in International Trade Negotiations: The Mexican Experience with NAFTA.

Aldrich, Howard y Herker, Diane. (1977) "Boundary spanning roles and organization structure". *Academy of management review*, 2, 217:230.

Altschul, Carlos. (2003a) Trasformando: Prácticas de cambio en empresas argentinas. Buenos Aires: Eudeba.

Altschul, Carlos. (2003b) Sense making in transformative interventions. En Vipin Gupta (editor) *Creating performing* organizations: *International Perspectives for Indian Management*. New Delhi: SagePublications.

Argyris, Chris, Putnam, Robert y McLain Smith, Diana. (1990) Action Science. San Francisco: Jossey Bass.

Bartos, Otomar, J. (1996) Negotiation as friendship formation. *International Negotation: A Joural of Theory and Practice.* 1, 1, 29-46.

Bleger, José. (1966) *Psicohigiene y psicología institucional.* Buenos Aires. Paidós.

Bouzas, Roberto. (2004) MERCOSUR‟s experiences of preparing trade negotiations with the EU: A memorandum. (ECDM Discussion Paper No. 50): Maastricht: ECDPM/ODI

De Loach, Stan. (1998) Intergroup Representation and Negotiation: Learning from the Tavistock Experience. www.continents.com/Igrepresentation.html

Doz, Yves. L. y Hamel, Gary. (1998) *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering.* Cambridge: Harvard Business School Press.

Dupont, Christophe. (1996) Negotiation as Coalition Building. *International Negotation: A Journal of Theory and Practice.* 1, 1,47-64.

Ghauri, Pervez. (1996) "Introduction", en Pervez Ghauri y Jean C. Usunier. *International Business Negotiations,* Oxford: Pergamon.

Hofstede, G. (1997) Cultures and organizations: Software of the mind. New York: McGraw Hill.

Jongryn Mo (2003) en John S. Odell. *Developing Countries and the Trade Negotiation Process,* UNCTAD, Palais des Nations, Geneva.

Kelman, Herbert C. (1996) Negotiation as Interactive Problem Solving. *International Negotation: A Journal of Theory and Practice.* 1, 1, 90-123.

Lang, Winfried. (1993) A professional‟s view, en Guy O. Faure y Jeffrey Z. Rubin, J. Culture and Negotiation: The Resolution of Water Disputes. Newbury Park: Sage. 1993.

Lanoszka, Anna. (2002) Practicum about Multilateral Negotiations on Liberalizing International Trade in Services. The Institute for Trade & Commercial Diplomacy. www.commercialdiplomacy.org/simulations/multilateral_negotiations.htm

Lewin, Kurt. (1951) Frontiers in Group Dynamics" en Kurt Lewin, Field Theory in social science. New York: Harper and Row.

Odell, John. S. (2005) "Chairing a WTO Negotiation". *Journal of International Economic Law* ((2), 425-448.

Odell, John. S. y Ortiz Mena, A. (2004) A. How to Negotiate Over Trade: A Summary of New Research for Developing Countries**.** http://www.usc.edu/enn/ and http://www.ruig-gian.org/conf/conferences.htm.

Rosales, V. O. (2003) Chile-U.S Free Trade Agreement: Lessons and Best Practices. Presentation before the American Chamber of Commerce, Washington D.C.

Sabra, Jesús (1999) *Negociaciones Económicas Internacionales: Teoría y Práctica*. Montevideo: TrilceCEFIR.

Salacuse, Jesswald. (2002) Decision-Making in the WTO. Institute for International Economics.

Schoenfield, Mark K. y Schoenfield, Rick M. The McGraw-Hill 36–hour Negotiating Course. New York: McGraw-Hill.

Sennett, Richard. (1998) *The Corrosion of Character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York, NY: Norton.

Sjöstedt, G., Spector, B. y Zartman, I. W. (1994). "The Dynamics of Regime-Building Negotiations," en Bertram Spector, Gunnar Sjöstedt y I. William Zartman (eds.), *Negotiating International Regimes.* London: Graham and Trotman.

Snyder, William M., y de Souza Briggs, Xavier. (2003) *Communities of practice: A new tool for Government Managers*. IBM Center for The Business of Government Report. www.businessofgovernment.org.

Stappers. H. (1929). Dictionnaire Synoptique d"Etymologie Française. Paris. Larousse.

Understanding the WTO: The organization www.wto.org/english/thewto

Wall, James A. Jr. (1985) Negotiation: Theory and Practice. Glenview IL: Scott, Foresman & Co.

Watkins, M. y Rosen, S. (2000) Rethinking "Preparation" en Negotiation. Harvard Business School Publishing. Boston.

Winham, Gilbert R. y DeBoer-Ashworth, Elizabeth. (2002) Asymmetry in Negotiating the Canada-US Free Trade Agreement 1985-1987 en I. William Zartman y Jeffrey Z. Rubin (editors) *Power and Negotiation*. Ann Arbor: The University of MichiganPress.

Zartman, I. William and Rubin, Jeffrey Z. (2002) *Power and Negotiation*, Ann Arbor: The University of Michigan Press.

Parte de este material fue publicado en inglés en Internal Coordination in Complex Trade Negotiations, en International Negotiation Vol. 12, No. 3, 2007.

LAS COALICIONES DEFENSORAS COMO MÉTODO ALTERNATIVO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

LECCIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS PARA EL *MANAGEMENT*

Alejandro M. Estévez[43] *Susana C. Esper*[44]

ABSTRACT

[43] ***Alejandro M. Estévez*** Lic. en Ciencia Política (Facultad de Ciencias Sociales, UBA). Mag. Sc. en Administración Pública (Facultad de Ciencias Económicas, UBA). PhD en Administración Pública (Université du Québec). Profesor universitario (UBA) e investigador del Centro de Investigación en Administración Pública (CIAP) de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Presidente de la ONG Polipub.org. Correo electrónico: aestevez@polipub.org

[44] ***Susana C. Esper*** Lic. en Ciencia Política (Facultad de Ciencias Sociales, UBA). Mag. Sc. en Administración Pública (Facultad de Ciencias Económicas, UBA). PhD Candidate (HEC Montréal). Investigadora del Centro de Investigaciones en Administración Pública (CIAP) de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Directora Ejecutiva de la ONG Polipub.org. Correo Electrónico: sueesper@yahoo.com.ar

El trabajo describe cómo los mecanismos de resolución de conflictos que propone el enfoque de las coaliciones defensoras (ECD) pueden ser aplicados en un contexto de conflictos organizacionales. Si bien el enfoque mencionado ha sido desarrollado principalmente para el estudio del conflicto en el campo de las políticas públicas, sus postulados aportan una batería de herramientas prácticas para inducir a la negociación y al consenso, de manera de disminuir los enfrentamientos en áreas de alta conflictividad, tanto en la organización pública como privada.

PALABRAS CLAVE

Conflicto organizacional – negociación – coaliciones organizacionales – construcción deconsenso

1. Introducción

Las organizaciones pueden ser leídas a través de metáforas. Hay diversas "teorías organizacionales", y cada una –incluso cuando son parciales y distintivas- de ellas se fundamenta en imágenes implícitas o *metáforas* para entender las organizaciones. La metáfora implica una forma de *ver y leer a la organización*, que es tan penetrante y está asumida y dada por sentada, que moldea por completo nuestra forma de ver las cosas. De esto se deduce que los problemas organizacionales deben ser "leídos" en base a la metáfora que mejor permita conocer, diagnosticar y abordar elproblema.

En este sentido, acercarse a los problemas organizacionales con categorías apropiadas posee implicancias no sólo académicas, sino también prácticas: los *managers* eficientes, de hecho, son aquellos que "leen" las organizaciones de

acuerdo a escenarios mentales que resultan ser “apropiados” para entender a las organizaciones. De esta

manera, complementar la teoría con enfoques empíricos y prácticos, es una forma de facilitar reformas exitosas dentro de las organizaciones (Pillay *et al*.,2012).

En el caso particular de la resolución de conflictos, es necesario “leer” a las organizaciones en términos de relaciones políticas; es decir, intereses opuestos, negociaciones, espacios de poder, etc. Sin embargo, como explica Gareth Morgan (1997), leer “políticamente” a las organizaciones ha sido interpretado peyorativamente, dado que el concepto de “política” ha tenido un bagaje peyorativo cuando de organizaciones se habla, dado que se lo asocia con la práctica de poder, corrientemente asumida como irracional y diletante. Sin embargo, la misma no necesariamente representa un fenómeno disfuncional dentro de la vidaorganizacional.

Por el contrario, homologar las organizaciones a sistemas políticos, permite comprender cómo es que el conflicto se dirime dentro de las mismas. De hecho, dicha acción sería incluso deseable, al estimular a los diversos intereses en colisión a negociar, de manera de alcanzar acuerdos que permitan la supervivencia organizacional (Morgan, 2007). Desde esta perspectiva, es imprescindible contar con marcos teóricos que permitan el abordaje de esas situaciones detensión

continua, de manera de profundizar en su estudio.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es describir, comprender y analizar cómo los mecanismos de resolución de conflictos que propone el enfoque de las coaliciones defensoras (ECD) pueden ser aplicados en un contexto de conflictos organizacionales. Si bien el enfoque mencionado ha sido desarrollado principalmente para el estudio del conflicto en el campo de las políticas públicas, sus postulados aportan una batería de herramientas prácticas para inducir a la negociación y al consenso, de manera de disminuir los enfrentamientos en áreas de alta conflictividad, tanto en la organización pública como privada (Estévez & Esper,2008b).

2. *Marco teórico: La organización como sistemapolítico*

En primer lugar, para aplicar mecanismos de resolución de conflictos en las organizaciones, éstas últimas deben ser leídas e interpretadas a través de una metáfora acorde; es decir, una imagen que facilite comprender a la organización a través del concepto de conflicto y como arena de poder, en la cual los actores involucrados compiten en torno a recursos. Los conceptos principales que guiaránelanálisisseránlatensióngenerada

por la autoridad, la lucha por el poder, los conflictos que surgen por los diversos intereses (Morgan,1997).

Si las organizaciones son homologadas a sistemas políticos, debe asumirse que las actividades organizacionales son moldeadas por los intereses, el conflicto y el poder. Por otra parte, esto implica superar las visiones tradicionales de la organización, donde la misma es asumida como “racional”.

Asimismo, debe asumirse que la única fuente de poder no es la autoridad formal, y de ahí es que surge el conflicto. Fuentes alternativas de poder podrían ser el conocimiento, el control de un recurso escaso, de las decisiones, de la habilidad de manejar la incertidumbre, alianzas personales, etc. (Morgan,1997)[8].

Es importante destacar que en este estilo de gestión, el *manager* es un negociador, dado que dedica gran parte de sus energías y tiempo a favorecer acuerdos entre los intereses en colisión. Por supuesto, al igual que en el liderazgo político, un *manager* bien puede adoptar matices autocráticos ("lo haremos de esta manera"), burocráticos ("corresponde hacerlo de esta manera"), tecnocráticos ("lo mejor y más eficientes es hacerlo de esta manera") o democráticos ("¿Cómo lo haremos?") (Morgan,1997).

3. El enfoque de las coalicionesdefensoras: ¿Cómo hacer negociar intereses contrapuestos?

El enfoque de las coaliciones defensoras (advocacy coalition framework¸ ACF por sussiglas en inglés), ha sido diseñado por Paul Sabatier y Hank Jenkins-Smith a principios de los años 80. Si bien el modelo fue inicialmente concebido para ser aplicado en el dominio de las políticas públicas, el mismo aporta categorías analíticas para dar cuenta de escenarios de alta conflictividad (y cómo lidiar con ésta) también en el espectro organizacional. No sólo eso, sino que además el enfoque provee también de lecciones prácticas, que permiten diseñar e implementar mecanismos alternativos de resolución de conflictos, no limitándose a un acercamiento puramente teórico (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993 y 1999; Estévez & Esper, 2008).

En primer lugar, el enfoque es de utilidad para explicar el conflicto en las organizaciones, ya que es superador de la lectura clásica; es decir, no recurre al *top-down approach*, que generalmente se limita a tomar a la autoridad formal como la fuente de poder. Por el contrario, el modelo prevé que las contiendas surgen entre coaliciones "defensoras", llamadas así porque se agrupan en torno a intereses que "defienden", y coordinan sus pautas de acción de manera de llevar a cabo sus objetivos (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993 y 1999; Sabatier & Weible, 2005; Chen, 2000 Estévez & Esper, 2008). Estas coaliciones, de acuerdo a los autores, no son homogéneas y fácilmente identificables. Por el

[8] Un caso muy interesante para ver, en el sector privado, es de las prácticas de "democracia industrial", en tanto prácticas a través de las cuáles se ha permitido la participación de los obreros en la administración de las compañías (Frege, 2005; Westenholz, 2003). Con el tiempo, estas usanzas se han diversificado, y el término democracia industrial ha devenido en la inclusión de estilos muy diversos de participación laboral. En algunos casos, estas prácticas están limitadas a cuestiones salariales; mientras que en algunos casos, hasta incluso permiten la participación directa en las negociaciones sobre decisiones que modifican el proceso de producción, como es el caso de varias empresas de raigambre nórdica (Sejersted,2001). Este punto está fuertemente vinculado al sistema de relaciones de trabajo, que es diferente según el modelo de sociedad al que pertenezca o también dependiente de factores como el índice de sindicalización, la tradición de negociación colectiva entre ambas partes de la industria y la interferencia que históricamente ha tenido el Estado en este proceso. Según Carola Frege (2005), la democracia industrial no solo es practicada de forma diferente según la Nación en donde tenga lugar, sino que además, los diferentes actores involucrados (asociaciones de empleadores, sindicatos, académico, público en general) la conceptualizan de forma distinta, de acuerdo pertenezca a diferentes culturas.

contrario, reúnen elementos de múltiples estamentosde

la organización, y se enfrentan unas a otras en escenarios con diversos niveles de conflictividad, de manera de defender sus intereses. La organización se convierte, así, en una arena política, en dónde los grupos se enfrentan de manera de capitalizar apoyos y neutralizar oposiciones, en la lucha por intereses contrapuestos (Sabatier & Jenkins- Smith, 1993 y 1999; Estévez & Esper,2008).

Por supuesto, sería idílico pensar que las coaliciones comparten la totalidad de intereses que las convocan; por el contrario, existen intereses diversos, que Sabatier y Jenkins-Smith (1993 y 1999) organizan en torno a una estructura de diversos niveles, de acuerdo al peso relativo que los mismos detenten al momento del conflicto. Las coaliciones tienden, entonces, a una menor o mayor estabilidad, de acuerdo a cuán volátiles sean dichos intereses. De hecho, de la diversidad de intereses nace, para los autores, la posibilidad de entablar procesos de diálogo entre los *stakes* (intereses) opuestos, de manera de lograr consensos intermedios que, en el largo plazo, aquieten las aguas y permitan procesar elconflicto.

Repasemos los postulados básicos del enfoque, de manera de obtener las lecciones principales.

Conflictos en torno a temas particulares

A diferencia de los enfoques tradicionales, que postulan como unidad de análisis a una unidad particular, como una agencia gubernamental, una organización o una institución, el enfoque promueve la idea de que los conflictos se dan en torno a **dominios** (*domain*). Es decir, las arenas de conflicto no necesariamente son las organizaciones, sino los temas (Sabatier & Jenkins-Smith, 1999; Hann, 1995). Por supuesto, el supuesto dominio o área de conflicto, constituye una construcción metodológica, en donde se engloban a aquellos actores (tanto formales o informales) que, por propio interés, se comprometerán activamente en un área temática particular que representa sus intereses propios. Entonces, en la identificación de dichos dominios o áreas de conflicto, deberá identificarse, como primera medida, aquel asunto (*issue*) determinado en el marco del cual se origina el conflicto. Ello, dado que en torno al mismo se agruparán los diversos portadores de interés (*stakeholders*) que entran en conflicto en la organización. Estos *stakeholders* no necesariamente tendrán un perfil homogéneo, pero sí conjugarán sus esfuerzos para lograr que sus intereses compartidos se impongan y se vean favorecidos por las acciones de los agentes dedecisiónprincipalesenlaorganizaciónenla cual surge la pugna (Sabatier & Weible, 2005). Estas áreas son, entonces, temáticas. Funcionan como una especie de “foro” o “escenario” donde ocurre la confrontación, con diversos actores que interactúan entre sí, aprendiendo y adquiriendo experiencia de esas relaciones[46] (Dolan,2003).

Estas áreas de conflicto pueden clasificarse también por su edad. Las más persistentes son las áreas maduras (*mature*), y representan conflictos que permanecen o no logran resolverse a lo largo del tiempo que transcurre. También pueden surgir áreas de conflicto más espontáneas, a las que se llama nacientes (*nascent*), dado que están en proceso de formación. Para que una

determinada área de conflicto se considere “madura”, debe contar con participantes que se reconozcan como unacomunidadautónoma, y que hayan buscado influir por un período de tiempo relevante (entre siete años y una década, de acuerdo a losautores).

¿Cómo aúnan sus fuerzas los portadores de interés? Las alianzas en torno a coaliciones defensoras

Según Chen (2000), las áreas de conflicto presentan un amplio radio de actores que, por intereses contrapuestos, se involucran en un debate sobre un conflicto organizacional puntual.

Por supuesto, todo escenario de alto enfrentamiento, donde diversos actores con intereses disímiles luchan por imponer su voluntad, difícilmente pueda ser comprendido o analizado a simple vista. De la misma forma, su multiplicidad los actores tampoco puede ser estudiada individualmente. En un intento por revertir esta cuestión, Sabatier y Jenkins– Smith (1999 y 1993) esbozan el concepto de **coalición defensora** (*advocacy coalition*), como una agregación “teórica” de los diferentes actores con intereses y criterios similares. Éstas son construcciones abstractas que, eventualmente, pueden llegar a adoptar el papel formal de coalición, pero que por lo general, y en ello los autores innovan, no siempre se declaran públicamente como tales (Chen, 2000). Por lo general, Sabatiery

Jenkins-Smith (1999 y 1993) indican que dentro de cada área de conflicto, sería esperable identificar entre una y cuatro coaliciones en pugna.

En esta especie de grupos de interés, Sabatier y Jenkins–Smith (1999 y 1993) introducen otra novedad con respecto a la literatura anterior, al declarar que las coaliciones no sólo se formarán por líderes de nivel superior. Estas coaliciones estarán compuestas, también, por individuos de todos los niveles. Consecuentemente, esto implica asumir que el cambio organizacional no viene sólo motivado por el nivel gerencial de la organización (como indican las visiones más tradicionales y racionalistas), sino los niveles inferiores tienen cierto nivel de autonomía. De allí que lo referimos como un enfoque *bottom- up*. La arena de conflicto también podría llegar a contener individuos que no estén vinculadas a ninguna coalición pero que, en el largo plazo, no serán relevantes, ya que emigrarán hacia otros subsistemas (sea por frustración o falta de interés) o se incorporarán a alguna de lascoaliciones.

Para calificar como coalición, los intereses compartidos y los integrantes deben mantener una cierta estabilidad en el tiempo (Zafonte & Sabatier, 2004). De hecho, los cambios entre las coaliciones y al interior de éstas, vendríanentonces acompañados de profundos re- alineamientos políticos en el subsistema[47].

El esquema teórico del ECD está sintetizado por los autores en una serie de hipótesis, que se detallan a continuación.

[47] De todas maneras, debe reconocerse que el ECD ha sido criticado por no explica más ampliamente dicho fenómeno (Cohn, 2006; Sato, 1999).

Tabla 1 Hipótesis sobre las coaliciones defensoras

Hipótesis Nro. I: En aquellas controversias que surgen en una organización, donde está en disputa el núcleo de creencias, el ordenamiento de aliados y oponentes tiende a ser estable, manteniéndose por alrededor de una década o más. **Hipótesis Nro. II:** Los actores que han conformado una coalición, mostrarán un alto nivel de acuerdo en torno a los valores organizacionales compartidos, aunque no así en relación a aspectos secundarios (cuestiones operativas), donde puede haber un alto nivel de disenso. **Hipótesis Nro. III:** Un actor (o una coalición) estará dispuesto a sacrificar los aspectos secundarios (cuestiones operativas) a los que apega, antes que reconocer debilidades en los valores organizacionales compartidos.

¿Por qué los individuos se alían en coaliciones? El rol de las creencias, las ideas y los valores

A este punto, cabe preguntarse ¿qué es lo que hace que las coaliciones se mantengan unidas a pesar del conflicto? Para explicar esta cuestión, los autores otorgan un papel central a las creencias, valores e intereses de losactoresy,conello,asuspercepcionese

ideologías[48]. Esto, sin embargo, merece una aclaración. No todas las creencias que tiene un individuo son idénticas a las de los demás integrantes de la coalición con la que se identifica; de hecho, concebir esta posibilidad sería crear un modelo ideal e imposible. Además, incluso las propias creencias no poseen el mismo *status* para la persona que las detenta. De hecho, es la prioridad que cada individuo otorga a algunas de éstas, lo que lo lleva a unirse a una coalición (ignorando otras convicciones a las que decide restarle importancia). Con dicha "escala de valores", los actores "filtran" las percepciones de su vida cotidiana y deciden a quien acercarse y a quien ignorar. Cuando varios actores confluyen en una ideología o en valores compartidos, tienden a unirse y a conformar coaliciones con profunda cohesión interna, favoreciendo la antipatía hacia los elementos externos (Sabatier & Weible, 2005). Es decir, los actores confiarían en quienes demuestran estructuras de creencias similares a las de ellos; por el contrario, semostrarían

[48] Vale destacarse que para el modelo, el término "valor" se refiere tanto a aquellas concepciones morales que las personas construyen a lo largo de sus vidas, como así también a los intereses materiales, que los llevan a coordinar estrategias con quien tiene intereses similares (Sabatier & Jenkins-Smith, 1999 y1993).

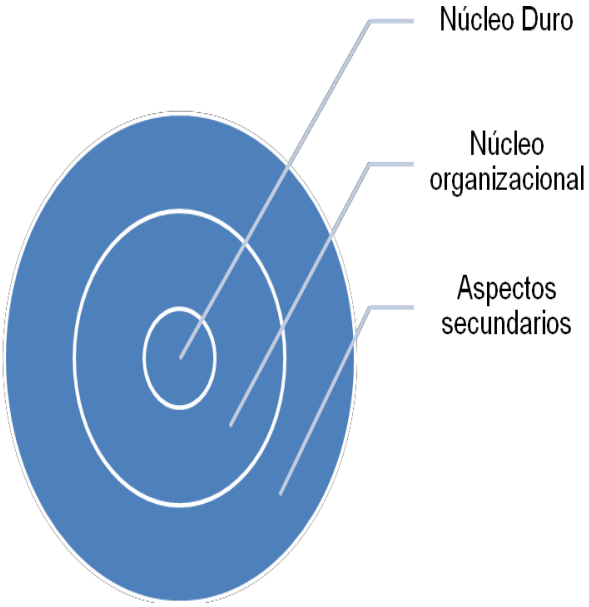
recelosos de quienes piensen en forma diametralmente opuesta (Lubell, 2007).

Entonces, queda claro que una coalición no se forma aleatoriamente, sino en torno a ese elemento aglutinante, que actúa manteniéndolas unidas a lo largo del tiempo. Este factor es el **sistema de creencias** (*belief system*). Dicho concepto es central en el análisis que realizan Sabatier y Jenkins-Smith, en la medida que se trata de un instrumento metodológico que permite inferir el papel de las ideas en el análisis del conflicto. El artefacto permite, además, "medir" los cambios que se generan en las creencias de las coaliciones, a lo largo del tiempo (Martinón, 2005; Kemp y Weehuizen,2005;
Chen, 2000).

Sabatier y Jenkins–Smith (1999 y 1993) conciben al sistema de creencias como una **estructura tripartita** (Weible, Sabatier & Lubell, 2004); cada una de esas tres capas está compuesta de valores que poseen un rango distinto de importancia.

Dentro del nivel más abstracto y general, se encuentra el **núcleo duro** (*deep core*) de creencias, conformado por axiomas profundamente arraigados; por tanto, raramente negociables.

Ilustración 1 Carácter tripartito de la estructura decreencias



Fuente: Elaboración propia en base a en base a Sabatier & Jenkins–Smith (1999 y 1993)

El segundo tipo de creencias, podríamos denominarlas **núcleo organizacional,** y reúne las creencias y percepciones de una coalición sobre qué debe hacerse con respecto a un asunto (*issue*) conflictivo en una organización específica. Este conjunto de ideas es muy importante, ya que el ECD considera que es

puntualmente el elemento en torno al cual se aglutina la coalición (Sabatier & Jenkins– Smith, 1999 y 1993); por tanto, es la franja de creencias que

indefectiblemente hará que el individuo se una a aquella coalición con la que se identifique y se oponga a todo grupo que niegue estos principios (Lubell, 2007). No obstante, se trata de ideas que continúan siendo muy abstractas en relación a los instrumentos o medios que utilizarán las coaliciones para imponer su voluntad sobre dicha situación conflictiva (Cairney, 1997).

Por otra parte, si bien el *deep core* es difícilmente proclive al cambio, el núcleo político es menos rígido, y puede llegar a sufrir alteraciones en el mediano o largo plazo, como se explicará más adelante. Por último, los **aspectos secundarios** (*secondary aspects*) tratan simplemente sobre los aspectos meramente operativos de la situación que genera el conflicto. Puede esperarse incluso que surjan desacuerdos entre los miembros de una misma coalición, y también que se alteren con mucha mayor facilidad que las creencias de los otros niveles. Los miembros de una misma coalición pueden cambiar de parecer sobre estos aspectos secundarios siempre que exista información o datos que pongan en evidencia que estánequivocados.

Tabla 2 **Estructura de creencias de una coalición**

	Núcleo Duro	**Núcleo organizacional**	**Aspectos Secundarios**
Características	Axiomas normativos y ontológicos	Posiciones fundamentales vinculadas a un conflicto determinado que surge en la organización	Decisiones instrumentales necesarias orientas a cómo implementar operativamente los intereses propios
Alcance	Sobre las organizaciones	Específico de un subsistema	Específicas de un subsistema
Posibilidad de cambio	Muy baja; equivalente a una conversión religiosa	Muy difícilmente; motivado por factores externos al subsistema	Relativamente fácil, en función de la información que haya
Tipo de aprendizaje	Aprendizaje social	Aprendizaje social	Aprendizaje instrumental

Fuente: Elaboración propia en base a Kemp & Weehuizen (2005) y Sabatier y Jenkins-Smith (1999 y 1993).

De todas maneras, si es que efectivamente logran imponer su voluntad, las coaliciones continuamente se verán en la obligación de negociar con intereses contrapuestos. De hecho, es probable que las presiones que una coalición puede llegar a enfrentar, incluso siendo victoriosa, pueden arrastrarla a

incorporar en sus reclamos a ciertos elementos promovidos por otras coaliciones. Asimismo, aunque haya normalmente una coalición dominante y una o más minoritarias, existe la posibilidad de que distintas coaliciones retengan el control de diversas unidades dentro de la organización, lo que obliga a negociar y a ceder (Martiñón, 2005).

El rol del conocimiento y la información en los mecanismos de resolución alternativa de conflictos dentro de las organizaciones

De alguna manera, podríamos decir que el cambio organizacional generado por el conflicto es una de las principales incógnitas que pretendemos resolver por medio de este enfoque. En este sentido, entendemos por cambio toda alteración que sufre una organización, todo cambio de rumbo con respecto a cómo fue concebida. No todos los cambios que ocurren en una organización son similares o poseen idéntica magnitud. Cada cual depende del asunto (*issue*) sobre el que trate y del alcance que posea. Por ese motivo,

el ECD provee de referencias claras para definir la importancia del cambio: puede tratarse de un **cambio mayor** o **menor,** de acuerdo a cuál sea el factor que motiva dicho cambio.

Inspirados en las lecciones del ECD, el cambio mayor ocurre cuando se alteran los aspectos del núcleo organizacional del programa de una determinada coalición. El menor, cuando se transforman sus aspectos secundarios. Los cambios en el núcleo organizacional son infrecuentes y difíciles de alentar a través de la negociación en un contexto de conflicto organizacional. Generalmente, se producen cuando los incentivos son sistémicos (es decir, cuando provienen por fuera de la organización). Es de extrema complejidad, para quien busca hacer negociar coaliciones en pugna, generar este tipo de cambios, dado que son externos a la organización.

Tabla 3 Hipótesis sobre el cambio

Hipótesis Nro. IV: El núcleo organizacional de un determinado gobierno no será puesto en juicio mientras la coalición se mantenga en el poder, a menos que el cambio sea motivado por un factor externo, como la presión de una autoridad jerárquicamente superior (cambio mayor).
Hipótesis Nro. V: El núcleo organizacional de un determinado gobierno, difícilmente será alterado mientras que en el subsistema no se sufran perturbaciones externas (como por ejemplo, cambios en las condiciones socioeconómicas, opinión pública o perturbaciones provenientes de otros subsistemas).

Fuente: Elaboración propia en base a Sabatier y Jenkins-Smith (1999 y 1993) y Sabatier (1999).

Por el contrario, como explican Sabatier y Jenkins-Smith (1999) los cambios en los aspectos secundarios son más periódicos y hasta deseables, ya que pueden ser inducidos para disminuir el nivel de conflicto al interior de un

subsistema, en base a, como diremos más adelante, la información técnica. Aquí, aprender es “cambiar la manera de pensar” (Kemp & Weehuizen,2005).

En este sentido, el ECD es un enfoque cognitivo equilibrado, dado que si bien algunos cambios en los intereses deben ser motivados por factores externos a la organización, otros sí pueden serestimulados

desde adentro, por el surgimiento de conocimientos e información en base a los cuales pueda hacerse negociar a las coaliciones en conflicto (Sabatier & Schlager, 2000).

Tabla 4 Hipótesis sobre el aprendizaje entre las coaliciones

Hipótesis Nro. VI: El aprendizaje entre coaliciones, es más probable cuando existe información, lo cual requiere (1) que cada coaliciones disponga de recursos y conocimiento técnico que le permita involucrarse en esos debates y (2) el conflicto entre las coaliciones sea entre los aspectos secundarios de una y las creencias del núcleo organizacional de la otra, o solamente, entre los aspectos secundarios de ambas. Caso contrario, el aprendizaje será imposible.

Hipótesis Nro. VII: Los problemas para los cuales se dispone de información cuantitativa y desarrollo teórico, tienen más posibilidades de generar aprendizaje, a diferencia de aquellos de los que se dispone sólo de evidencia cualitativa.

Hipótesis Nro. VIII: Los problemas vinculados a cuestiones científicas o naturales, tienen más posibilidades de generar un aprendizaje entre las coaliciones, a diferencia de aquellos problemas de origen político o social. Esto es así porque las variables de los primeros pueden ser comprobadas por la vía experimental.

Hipótesis Nro. IX: El aprendizaje es más probable cuando existen “foros” o espacios de puesta en común que (1) son lo suficientemente prestigiosos como para forzar a los profesionales de diversas coaliciones a

Fuente: Elaboración propia en base a Sabatier y Jenkins-Smith (1999 y 1993) y Sabatier (1999).

4. Capitalizar los cambios para disminuir el conflicto

El cambio mayor, se debe a causas motivadas por factores no cognitivos. Si las alteraciones que producen el “cambio mayor”, provienen por lo general del sistema externo, éste excede, consecuentemente, a los actores de una organización, por lo que es más difícil es más difícil de motivar para quienes buscan inducir lanegociación.

Por otra parte, Lls cambios ocurridos en los aspectos secundarios, tienen como fuente elementos de naturaleza cognitiva. De hecho, las coaliciones pueden cuestionarse sus propias creencias y reconocer la necesidad de revisarlas,

ante el surgimiento de evidencia empírica irrefutable o nueva información. Es decir, las coaliciones pueden llegar a aprender de lo que observan que sucede en las organizaciones. En función de ese aprendizaje, refrendan o desechan sus viejas creencias y definen sus nuevos objetivos. Este aprendizaje debe servir, entonces, para limitar las situaciones conflictivas, y forzar las negociaciones de manera de disminuir la rispidez al interior delsubsistema.

La lección del cambio en las políticas públicas

Sabatier y Jenkins–Smith (1999 y 1993) retoman de Hugh Heclo la noción de **aprendizaje orientado a las políticas públicas** (*policy-oriented learning*), el cual se refiere a aquellas alteraciones relativamente resistentes en el pensamiento o comportamiento, resultado de experiencias y/o de nueva información y que, por lo tanto, involucran la realización o la revisión de los objetivos de políticas públicas (Sabatier & Jenkins–Smith, 1999 y 1993).

Esta noción puede ser adaptada al conflicto organizacional, dado que se refiere a una especie de relación cíclica y sinérgica entre investigación y adaptación, surgida a partir de la intención que un grupo de actores posee de trasladar las creencias propias a las políticas. La nueva información genera nueva evidencia sobre la cual las coaliciones reflexionan y aprenden; y por tanto, alteran aquello que hasta ayer era una certeza irrefutable, defendida más por fundamentalismo que por racionalidad. Las coaliciones, ante la nueva evidencia, optan por “adaptar” sus ideas a esa nueva información, en vez de desechar totalmente sus creencias anteriores (Litfin, 2000).

Aprendizaje organizacional: Lecciones para la negociación entrecoaliciones

El aprendizaje entre los miembros de una misma coalición es simple y poco problemático; por tanto, los autores se focalizan en el aprendizaje entre las coaliciones. Obviamente, cada coalición rechazará toda evidencia que desafíe sus creencias más consolidadas. Sólo ante la presencia de información técnica fehaciente y creíble, estará dispuesta a “sacrificar” sus ideales; cuando se confirma la certeza de una información técnica, mantenerse atado a algo ya desmentido, sería una prueba de inmadurez política, más que fidelidad a los valores. En un mundo competitivo, está más expuesto quien no logra aprender de la evidencia que arroja una organización (Jordan & Greenaway, 1998). Esto obliga a renegociar lospactos.

Bandelow (2005) agrega algunas observaciones que tienen una faz práctica al momento de hacer congeniar intereses de coaliciones en pugna. Debe tenerse en cuenta que en cada organización siempre existen creencias comunes y percepciones compartidas por todos sus miembros, que permiten justamente el diálogo y el aprendizaje aun cuando esto cuestiona creenciasdecadacoalición.Dehecho,la

interacción entre dos coaliciones rivales frecuentemente sería un “diálogo entre sordos”, si no fuera por la posibilidad del debate analítico que genera aprendizaje entre ellas (Roberts, 1998). Visto de esta manera, la discordancia entre las coaliciones nunca puede ser total, a riesgo de establecerse un escenario de total “inconmensurabilidad”, como diría Thomas Kuhn (1975),

donde sería totalmente imposible el diálogo y *feedback* entre lascoaliciones.

5. Conclusiones

Como se mencionó previamente, el Enfoque de las Coaliciones Defensoras nos deja muchas lecciones teóricas y prácticas. Parte del éxito de las reformas al interior de las organizaciones sería, en este sentido, poder conjugar los aprendizajes teóricos con aquellos que nos brinda la evidencia empírica (Pillay *et al*., 2012). Esto es así porque si bien se trata de un marco analítico cuyo objetivo es facilitar el conocimiento de las políticas públicas, en realidad, también constituye una batería de herramientas prácticas para inducir a la negociación y al consenso, de manera de disminuir los enfrentamientos en áreas políticas de altaconflictividad.

En escenarios en donde las coaliciones exponen sus intereses con un enfrentamiento

exacerbado, es muy común que prolifere la sensación de desconfianza entre los grupos. En esos contextos, difícilmente se lograrán consensos constructivos que permitan alguna ganancia a los contrincantes (o al menos, que haya la menor cantidad posible de perdedores). Asimismo, si existen niveles bajos de confiabilidad, es también improbable que las partes se perciban como enemigas y que consecuentemente, no conciban la posibilidad de colaborar para lograr un fin que beneficie a todos losinvolucrados.

En dichas situaciones, el desafío será contraer esa profunda desconfianza, intentando que las partes coordinen estrategias o puntos de consenso intermedio, de manera de lograr un resultado de suma positiva, superando los de suma cero, en donde nadie se beneficia.

Como nos explica el ECD, la construcción de consenso difícilmente se logre si las negociaciones se inician discutiendo los puntos más álgidos de la discordia. Por el contrario, una de las lecciones del enfoque es que los “aspectos secundarios”, constituyen un buen comienzo, ya que es una manera de encauzar el diálogo y superar la desconfianza o falta de predisposición a la negociación, por dimensiones del problema que, al no ser centrales, probablemente atraigan discrepancias. Como nos recuerda Thomas Khun,siempreexistealgúngradode

consenso entre las coaliciones, ya que de no existir ningún tipo de acuerdo, el diálogo sería un diálogo de sordos. Una vez logrado ese paso, podría avanzarse hacia cuestiones más problemáticas.

Asimismo, otro mecanismo para disminuir el conflicto en torno a los aspectos secundarios es la información técnica. Cuando surge evidencia a favor de alguna de las coaliciones, existirá una mayor probabilidad a que la coalición que discrepa con esa información, reconozca su error y se retire del conflicto o, al menos, acepte buscar otra estrategia.

Por tal motivo, puede ayudar que la información técnica la provea una institución técnica neutral, para que los actores no se sientan susceptibles. Por instituciones neutrales, podría entenderse a los centros de investigación, las

universidades, organizaciones del tercer sector,etc.

Además, otra manera de facilitar la construcción de consenso es a través de información cuantitativa, que tiende a ser más fácilmente aceptada que la cualitativa, la cual, generalmente, es tildada de subjetiva y poco rigurosa.

Por último, merece recordarse que invitar a los contendientes a dialogar en escenarios neutrales y con moderadores que no estén

identificados con los actores, favorece las probabilidades de éxito del proceso.

1. Referenciasbibliográficas

BANDELOW, N (2005) "*Advocacy Coalitions, Policy Oriented Learning and Long Term Change in Genetic Engineering Policy: An Interpretist View*", Mimeo. Disponible en: http://www.nilsbandelow.de/

CAIRNEY, P (1997), "*Advocacy Coalitions and Policy Change*", paper presentado en *Political Studies Association Conference 1997*. Disponible en: http://www.psa.ac.uk/

CHEN, P. (2000), "Australia"s Online Censorship Regime: The Advocacy Coalition Framework and Governance Compared", en: Tesis del Doctorado en Filosofía de la Universidad Nacional de Australia. Disponible en formato online.

COHN, D. (2006), "*Jumping into the Political Fray: Academics and Policy - Making*", en: *Enjeux Publics IRPP*, Vol. 7, Nº 3, Mayo, págs. 7 – 31.

CRUZ, C. (2003) "Desarrollo Teórico sobre el Proceso de las Políticas Públicas: Hacia la Construcción del Enfoque de Legitimación". Disponible en: http://www.estudiospoliticos.org/

DELEON, P. (1997), "Una Revisión del Proceso de las Políticas: De Lasswell a Sabatier", en: Revista Gestión y Política Pública, vol. VI, nro. 1, primer semestre de 1997. Disponible en: http//www.gestionypoliticapublica.cide.edu/

DOLAN, C. J. (2003), "*Economic Policy and Decision Making at the Intersection of Domestic and International Politics: The Advocacy Coalition Framework and the National Economic Council*", en: *The Policy Studies Journal*, Vol. 31, No. 2, págs. 209–
236.

ELLISON, B. A. (1998), "*The Advocacy Coallition Framework and Implementation of the Endangered Species Act: A Case Study in Western Water Politics*", en: *Policy Studies Journal*, Vol. 26, Nº 1, págs. 11–
29.

ESTÉVEZ, Alejandro & Susana ESPER (2008a), "Políticas públicas cognitivas: El enfoque de las coaliciones defensoras", Cuadernos del CIAP, FCE-UBA, Año 1, Número1.

ESTÉVEZ, Alejandro & Susana ESPER (2008b), "El enfoque de las coaliciones defensoras en políticas públicas", Revista IR del Instituto AFIP, Nro. 3, Junio de 2008, pág. 52 y ss.

ESTÉVEZ, Alejandro M. (2002), *El modelo secuencial de políticas públicas treinta años más tarde*, Centro de Investigación en Administración Pública, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

FREGE, C. (2005), "The Discourse of Industrial Democracy: Germany and the US revisited", en: Revista *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 26 (1): 151 – 175.

HANN, Alison (1995), "*Sharpening up Sabatier: Belief Systems and Public Policy*", en: *Politics*, Vol. 15, Nro. 1, págs. 19-26.

JOHN, P. (2003), "*Is There Life After Policy Streams, Advocacy Coalitions, and Punctuations: Using Evolutionary Theory to Explain Policy Change*?", en: *The Policy Studies Journal*, Vol. 31, No. 4, págs, 481 – 498.

JORDAN, A. y J. GREENAWAY (1998), *"Shifting agendas, changing regulatory structures and the „new" politics of environmental pollution: British coastal water policy, 1955- 1995*", en: *Public Administration*, Vol. 76, Winter, págs. 669-694.

KEMP, R. y R. WEEHUIZEN (2005), "*Policy Learning: What does it mean and how can we study it*?", *Publin Report* Nro. D15, Oslo. Disponible enhttp://www.step.no/

KUHN, Thomas (1975), *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.

LITJIN, K. T (2000), "*Advocacy Coalitions Along the Domestic-Foreign Frontier: Globalization and Canadian climate Change Policy*", en: *Policy Studies Journal*, Vol. 28, No. 1, págs. 236 –252.

LUBELL, Matthew (2007), "*Familiarity breeds trust: Collective action in a policy domain*", en: *The journal of politics,* Vol. 69, Nro. 1, págs. 237-250.

MARTIÑÓN, R. (2005) *Las Ideas en las Políticas Públicas: El Enfoque de las Coaliciones Promotoras*, Universidad Carlos III de Madrid. Disponible en formato digital en: http://www.uc3m.es/

MORGAN, Gareth (1997), *Images of organization*, Sage, USA, 2nd Edition.

MULLER, P. (2000) "*L'analyse cognitive des politiques publiques: vers une sociologie politique de l'action publique*", en: Revue française de science politique, Volume 50, Numéro 2, p. 189 – 208.

PILLAY, John; HACKNEY, Ray y Ashley BRAGANZA (2012), "Informing strategic IS change: Towards a „meta-learning" framework", en: *Journal of Strategic*

Infomation Systems, Nro. 21, págs. 58-71.

RADAELLI, C. M. (1999), "*Harmful Tax Competition in the EU: Policy Narratives and Advocacy Coallitions*", *Journal of Common Market Studies*, Vol. 37, Nº 4, december, págs. 661 – 682.

ROBERTS, N. (1998) "*Radical Change by Enterpreneurial Design*", en: Revista Acquisition Review Quarterly, Spring 1998.

SABATIER, Paul y C. WEIBLE (2005), "Comparing policy networks: Marine protected areas in California", en: *The Policy Studies Journal*, Vol. 33, Nro. 2, págs. 181-202.

SABATIER, P. y E. SCHLAGER (2000), "*Les Approches Cognitives des Politiques Publiques: Perspectives Américaines*", en: *Revue Française de Science Politique*, Issue II.

SABATIER, Paul y Hank JENKINS-SMITH (1993), *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*, Westview Press, Oxford.

SABATIER, Paul y Hank JENKINS-SMITH (1999), "The advocacy coalition framework: An assesment", en: SABATIER, Paul [Comp.], *Theories of the Policy Process*, Westview Press, Oxford.

SABATIER, Paul (1999), *Theories of Policy Process*, Westview Press, Oxford.

SATO, H. (1999) "*The Advocacy Coalition Framework and the Policy Process Analysis: The Case of Smoking Control in Japan*", En: *Policy Studies Journal*, Vol. 27, Nº 1, págs. 28 – 44.

SEJERSTED, F. (2001), "Capitalism and Democracy", en: BYRKJEFLOT, H.; MYKLEBUST, S.; MYRVANG, C.; SEJERSTED, F. (2001) *The Democratic Challenge to Capitalism: Management and Democracy in the Nordic Countries*, Fagbokforlaget eds., Poland.

WEIBLE, C.; SABATIER, P. y M. LUBELL (2004), "*A comparison of a collaborative and top- down approach to the use of science in policy: Establishing Marine protected areas in California*", en: *The Policy Studies Journal*, Vol. 32, Nro. 2, págs. 187-207.

WESTENHOLZ, Ann (2003), "Organizational citizens – Unionized wage earners, participative management,and

beyond", en: CZARNIAWSKA, B.;SEVÓN, G. (Eds.) *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*, Copenhagen Business School Press

ZAFONTE, Matthew y P. SABATIER (2004), "*Short term Vs. long term coalitions in the policy process: Automotive pollution control, 1963-1989*", en: *The Policy Studies Journal*, Vol. 32, Nro. 1, págs.75-107.