

¿Para qué sirven las teorías de las organizaciones?¹

Jean Michel Saussois²

Resumen

En sociología, la pregunta “¿para qué sirve?” es una pregunta insufrible, el mismo tipo de pregunta que el auditorio disfruta hacer para observar su efecto devastador sobre el conferencista. Hay dos formas de respuesta posibles para esta pregunta: la indignación y el escarnio, o bien preguntarse ¿por qué esta pregunta acerca del por qué? El artículo hará referencia a estas dos formas de reacción.

Palabras clave: teoría de las organizaciones, sociología, crítica, conocimiento.

Abstract

In Sociology, the question “What is it useful for?” is an unbearable one, the type of question the audience enjoys asking to observe what devastating effect it has on the lecturer. There are two possible different types of answers to this question: indignation and ridiculization or ask oneself. Why this question about the reasons why? The presentation addresses these two possible forms of response.

Keywords: organizational theory, sociology, critics, knowledge.

La reacción indignada

La indignación es tal vez la reacción más entendible, pues la pregunta es agresiva en su formulación: percibimos claramente que quien hace la pregunta ya conoce la respuesta: “no sirve para nada”. La sociología no sirve para nada y por lo tanto el sociólogo es un inútil. Ante esto es posible reaccionar en forma presuntuosa y refugiarse tras la estatua del gran Emile Durkheim que sugeriría contestar, cito, “no

¹ El texto corresponde a la conferencia magistral realizada por el Prof. Saussois en el V Simposio Internacional de Análisis Organizacional “ El campo organizacional y las nuevas fronteras de lo público y lo privado”. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires, 12-14 de diciembre de 2007.

² Docteur en Sociologie HDR (French Qualification for Ph.D. Supervisor), Dir. Centre for Research and Development in Public Management Strategy & Management, Paris. Pr. European School of Management (ESCP-EAP), France.

valdría la pena dedicar ni una hora a la sociología si esta solo tuviese un interés especulativo”.

Otra reacción posible es el escarnio. Recordemos al gran poeta Théophile Gautier, quien, preguntado por la utilidad de una obra literaria declaró: “el área más útil de la casa es la letrina”. Pierre Bourdieu reaccionó igual: “¿haría usted la pregunta sobre la utilidad a un físico, a un químico o inclusive a un historiador? ¿Por qué es tan maltratado el sociólogo por la “gente”, por qué no es reconocido por la sociedad como lo sería un físico o un especialista en genética? Bourdieu dice que a los sociólogos les conviene realizar un poco de introspección pues, y cito nuevamente a Bourdieu: “extrañamente, si les resulta tan difícil justificar su existencia es porque se espera de ellos demasiado o demasiado poco. Y porque demasiados sociólogos tratan de satisfacer las expectativas más grandiosas y asumir el papel imposible y un tanto ridículo de profetas privilegiados del Estado”. Weber decía lo mismo. Es verdad que los sociólogos se deben un poco de introspección, dada su tendencia a oscilar entre el comentario, la profecía, la crítica sin la praxis y la praxis sin la crítica. Yo no pretendo entrar aquí en este debate, bien analizado ya por mi colega Bernard Lahire en su libro *A quoi sert la sociologie*. Pero debo decir que este tipo de cuestionamiento es igualmente necesario para las teorías de las organizaciones, no solo para la sociología. En principio, preferiríamos que esta pregunta no fuese formulada con la misma agresividad. Pero así ha sido formulada frecuentemente por consultores irritados ante textos complicados y la conclusión implícita ha sido a menudo *much ado about nothing*, mucho ruido y pocas nueces. Hay un diálogo de sordos que se establece entre los que teorizan y los que ejercen en la práctica, los primeros consideran a los consultores como comerciantes, quienes a su vez consideran a los investigadores como pseudo-científicos. Por ejemplo, la famosa pirámide de necesidades de Maslow formulada en los años cincuenta, es considerada insuficiente y poco rigurosa por la comunidad científica, pero sólida por la comunidad de consultores que la utilizan hasta la fecha con sus clientes y además a su completa satisfacción. Aquí yace todo el problema que encontramos en el campo científico de las organizaciones.

No hay necesidad de pasar por la jerga de los científicos para entender y actuar en las organizaciones, dirían los consultores y los profesionales. Pero, ¿para qué hacer una teoría, o mejor dicho, teorías de las organizaciones? Es el psicoanalista Heinz Kohut quien nos permite escapar al recurrente debate entre profanos y especialistas.

Para su uso personal, este psicoanalista distingue los conceptos cercanos y los conceptos alejados de la experiencia empírica. Un concepto cercano de la experiencia es un concepto del que uno mismo puede hacer uso “naturalmente” para definir lo que vive y siente, y este concepto es fácil de compartir con los demás. Un concepto alejado a la experiencia es aquel que los especialistas usan para construir un lenguaje de trabajo. Un concepto alejado de la experiencia contribuye al desarrollo de una comunidad profesional y permite organizar el debate científico entre especialistas. Para ilustrar la diferencia de naturaleza entre ambos conceptos, el antropólogo Clifford Geertz (1986) hace notar por ejemplo que el amor es un concepto cercano a la experiencia y que la cathexis del objeto es un concepto alejado de la experiencia. ¿Qué hay de todo esto en el campo de las organizaciones? Podríamos decir que subordinación es un concepto cercano a la experiencia, mientras que estructura jerárquica es un concepto alejado de la experiencia. Otro ejemplo: “trabajo en equipo” es un concepto cercano a la experiencia mientras que “acción colectiva” es un concepto alejado de la experiencia. De hecho, utilizamos los conceptos emanados de la experiencia sin realmente reconocerlo y eso complica la tarea de quienes tratan de alejarse de la experiencia para construir modelos de observación. La reciente aportación de las ciencias cognitivas (Jonson-Laird, 1983) muestra que quienes observan y quienes son observados hacen la misma cosa, construyen modelos. Pero esos modelos no son equivalentes. El problema se complica mucho cuando las palabras son las mismas. Por ejemplo: la burocracia y la rutina versión charla de café, y la burocracia y la rutina en la versión de Max Weber o Richard Nelson.

La perplejidad

La segunda reacción frente a la pregunta sobre la utilidad es otra pregunta sobre el por qué de la pregunta inicial. Debemos considerar esta reacción con mucho cuidado. La pregunta angustiada de un estudiante sobre el *por qué* refleja en Francia la situación demográfica de los recién egresados en sociología. En el año 2005 había una oferta de alrededor de 450 doctores en sociología para apenas cuarenta lugares vacantes en la educación superior. En 2006 hubo 500 inscritos en el doctorado en la SHS de la Sorbona y solo 200 defendieron sus tesis. A lo que quisiera llegar es que de un modo general las ciencias sociales, así como las demás ciencias, están encastradas en la economía del conocimiento.

Es tal vez el economista Gibbons quien primero mostró el cambio de paradigma en la producción del conocimiento. Elaboré un estudio sobre este tema que fue traducido al español por Jorge Walter. También abordé este tema en *Capitalisme sans répit*. En síntesis, se trata de distinguir dos formas de producción del conocimiento que Gibbons califica sencillamente como de tipo uno y de tipo dos: el tipo uno está construido en base a disciplinas y su agenda científica está en manos de colegas reconocidos por las comunidades científicas. En este modelo, preguntar acerca de la utilidad no tiene sentido. Cuando yo era estudiante la vía hacia la enseñanza superior era naturalmente la enseñanza secundaria. Pero ese modelo de producción de conocimiento está en crisis, pues la universidad tiene un problema de escala y de extensión. Emerge entonces otro modelo: el modelo circular o de tipo dos. Ya no se organiza la producción del conocimiento por disciplinas sino en función de los problemas que plantea. ¿Quién los plantea? Ese es todo el problema para el sociólogo. Se trata de un modelo donde la ciencia y la tecnología son mucho más porosas.

Con respecto a las teorías de las organizaciones, debemos subrayar esta porosidad y no temerle; la grieta entre el concepto alejado y el concepto cercano a la experiencia no debe ser afirmada como un dogma. Si nos limitamos solamente a los conceptos alejados de la experiencia, corremos el riesgo de quedar bloqueados en una abstracción que algunas veces raya en la jerga científica, o parece una impostura. Si nos limitamos a las recetas gerenciales, nos encontramos rápidamente petrificados en una sucesión de topologías que ya son anticuadas antes de nacer.

Ese es el dilema, y la manera de escapar de él es manteniendo constantemente un ojo sobre ambos extremos de la cuerda. Cuando el antropólogo Clifford Geertz afirma que sin el arte del tintorero no existiría la química, y que la metalurgia es una teoría de la mina, me atrevo a hacer la comparación y digo que sin el arte del management no existirían las teorías de las organizaciones.

Tras haber intentado inscribir demasiado rápidamente la pregunta sobre la utilidad en el paisaje macro-económico, el de una economía construida sobre el conocimiento, quisiera aportarle ahora con toda calma una respuesta diciendo que las teorías de las organizaciones si sirven para algo. Teniendo en cuenta el tiempo que me ha sido concedido, justificaré mi respuesta con los siguientes dos ejemplos.

La utilidad de las teorías de las organizaciones: dos ejemplos

El primer ejemplo ilustra la utilidad de las teorías concebidas en el seno del Tavistock Institute. En 1941 un grupo de psiquiatras ingleses que trabajaban en una clínica en Londres, la clínica Tavistock, fue consultado por la armada británica para poner en marcha un departamento psiquiátrico. La utilidad buscada era terapéutica. Después de su retirada precipitada de las playas de Dunkerque bajo la presión alemana, la armada británica tenía graves problemas de mando y estos problemas eran particularmente urgentes porque se necesitaba reconstruir rápidamente la armada integrando a los voluntarios extranjeros que llegaban de todas partes del mundo. Para llevar a cabo estos estudios que hoy calificaríamos de “experimentales”, los psiquiatras no dudaron en recurrir a sociólogos y antropólogos. Así fue como nació la psiquiatría social. Después de la guerra, la fundación Rockefeller proporcionó un financiamiento permanente a este instituto, que en 1947 se convirtió en el Tavistock Institute of Human Relations, o más familiarmente Tavi. Su presidente fue el psiquiatra Bion, quien consideraba que los grupos eran conducidos por dos fuerzas: la capacidad de reaccionar para superar las dificultades encontradas en la realización de las tareas y las fuerzas emocionales que dan un sentimiento de seguridad en el trabajo. Encontramos aquí el germen de una idea poderosa que será estructurante del Tavistock Institute, la idea de un equipo que se regula a si mismo, o *self regulated group*.

Los psiquiatras se pusieron a trabajar imaginando nuevas técnicas de intervención. Michael Balint integró el primer equipo y organizó grupos de discusión de profesionales de la salud para estudiar los mecanismos de transferencia recíproca (mas tarde se los llamará grupos Balint). También se creó una revista, el Journal of Human Relations, con una línea editorial que integraba el psicoanálisis en las ciencias sociales y cuyo propósito era, además, crear un puente entre la investigación y la industria. Poner a trabajar a las ciencias sociales es el hilo conductor de los programas del Tavistock Institute desde su creación. Confieso que me identifico con este programa de construcción de puentes y que he “cometido” un libro sobre la sociología trabajando, ¡una provocación que mis colegas que se reclaman de la sociología del trabajo no han apreciado demasiado! Quisiera ilustrar la utilidad cognitiva del Tavistock Institute mostrándoles la forma de razonar de uno de sus miembros fundadores, Lizl Klein, quien se presenta a si misma como investigadora y consultora. Escogí la manera en que Lizl Klein razona

para llevar a cabo un análisis de las organizaciones. Los consultores dirían que se trata de una auditoría organizacional.

Lizl Klein propone (Klein 2006) distinguir cuatro niveles de análisis. Se puede considerar a estos niveles como capas “geológicas” superpuestas, cada una de las cuales es temporalmente aislable. Cada capa remite a declaraciones que propongo llamar “conversaciones de café”, sin que esto sea de ninguna manera peyorativo. Son declaraciones en las cuales cada capa tiene una idea precisa sobre la cuestión que se trata, y precisamente la utilidad de estas teorías reside en confrontar estos prejuicios o estas medias verdades.

Un primer nivel nos remite a una declaración que bien podría haber salido de la experiencia cotidiana en las organizaciones: “se trata de un problema entre personas”.

Las personas son más importantes que la manera de organizarse. Dicho de otra manera, los hombres son más importantes que las estructuras. Basta cambiar a un dirigente o a un jefe de departamento o de unidad para modificar el comportamiento de los que trabajan ahí y reforzar su apego a la organización. Según esta creencia, compartida por dirigentes y dirigidos, lo importante es el proceso de contratación (preferiremos la personalidad de A a la personalidad de B) y la capacitación en habilidades gerenciales o comunicativas, o esa técnica moderna llamada *coaching*. Es ahí donde interviene la utilidad de las teorías. No hay nada más práctico que la teoría, decía Kurt Lewin.

Este enfoque con énfasis en la calidad de la persona como factor que desencadena el rendimiento es esencial. Podemos preguntarnos sin embargo si esta relación de causa/efecto es siempre válida: ¿“rinden” igual las personas correctas bajo cualquier circunstancia organizacional? ¡No hay nada menos evidente! Por ejemplo: el director de una refinería que no tiene bajo su control la calidad de la materia prima que recibe, es difícil que pueda obtener luego un buen producto final aunque cuente con la mejor tecnología. Es una pregunta difícil de responder desde el punto de vista del *management*, sea este público o privado: ¿cómo podemos ser juzgados sobre una variable que no dominamos? Abundan por ejemplo los trabajos que muestran que el sector de actividad tiene más impacto en la variación del volumen de negocios o los márgenes de ganancia que los cambios de personas. Como dicen mis colegas de los Estados Unidos: “*structure matters*”. Esta afirmación seguramente no molestará a los sociólogos

Un segundo nivel nos remite a otra declaración, también tomada de la experiencia organizacional: “lo más importante son las relaciones laborales, porque condicionan el comportamiento individual”.

El papel que desempeñan los individuos es seguramente muy importante en las organizaciones, pero al final de cuentas lo más relevante es la aptitud de los individuos para trabajar juntos. Esto es lo que oímos en las charlas de café. Muchas investigaciones se enfocan en este segundo nivel. Desde el estudio pionero realizado en la fábrica Hawthorne en los años veinte, hasta los estudios sobre los estilos de dirección de grupos (democracia contra autocracia) de los sesenta, este nivel de análisis siempre ha sido privilegiado. La utilidad es en este caso de carácter práctico: en la medida en que las personas trabajan por proyectos, se trata de desarrollar una dinámica social. Dinámica social, no dinámica de grupos. La diferencia es importante. En este segundo nivel, siempre se puede incurrir en el riesgo de transformar el punto de vista de las teorías psico-sociológicas sobre la dinámica de grupos en órdenes terminantes y normativas según las cuales “es bueno trabajar en equipo”. La frontera entre la teoría y las técnicas promovidas por los gurús puede ser muy tenue.

Un tercer nivel nos remite a la siguiente declaración también tomada de la experiencia organizacional: “lo que importa es la situación de trabajo, porque condiciona las relaciones interindividuales en el trabajo.”

Adoptar un estilo de *management* ciertamente es importante, pero el estilo de *management* depende en realidad de la situación de trabajo, y la situación de trabajo nos remite a la tecnología. Se debe a la condicionante tecnológica que, por ejemplo, la producción en serie requiera más decisiones operativas que la producción continua, en la medida en que en esta última las decisiones de producción ya están incorporadas en el proceso productivo industrial. Me estoy refiriendo aquí a lo que conocemos como teorías de la contingencia organizacional. Si tomamos un factor de contingencia como la tecnología, observamos que el ciclo de la transformación juega un papel importante por el efecto que tiene sobre las relaciones entre las personas. Es en este aspecto donde interviene con más frecuencia el sociólogo del trabajo. La limitante del tiempo afecta las relaciones de trabajo, que a su vez modifican el nivel de compromiso individual. Por ejemplo, en un diario que debe imperativamente salir a la venta cada mañana en una hora precisa, las relaciones de trabajo entre los

periodistas, las secretarías de redacción y los editores serán muy diferentes a las que se establecen en un periódico semanal o mensual.

Un cuarto nivel nos remite a otra declaración también tomada de la experiencia organizacional: “la clave es la estructura por su influencia sobre las situaciones de trabajo”.

El término “estructura” tiene en este caso un sentido general, es decir, se refiere a algo que se impone en el corto plazo y contra lo cual no podemos hacer nada. Equivale en cierto modo a volver a encontrarnos por otro camino con lo que los pioneros de la investigación en administración en Francia (Claude Riveline, Michel Berry, Jean Claude Moisdon) llamaron la resistencia de la materia. La estructura es lo que resiste, son las duras limitantes de las cuales es imposible escapar, como el sistema de control, la estructura del mercado (oligopolio o monopolio) o el nivel científico y técnico necesarios para fabricar un producto o proponer un servicio.

¿Cuál es la utilidad de esta teoría conocida como socio-técnica? Yo diría que su utilidad es cognitiva, permite la comprensión de la superposición de los niveles, entender que, de hecho, todos los niveles interactúan al mismo tiempo pero con intensidades diferentes.

Lizl Klein nos da un ejemplo que resumiré brevemente: se refiere a una intervención en el funcionamiento del servicio de anestesia de un hospital. Klein caracteriza el nivel cuatro, es decir, el nivel “duro”, con tres características esenciales: a) el hecho de que la anestesia es un evento cuyo ciclo es breve, b) el hecho de que un enfermo entra al hospital para ser operado por un cirujano y no para ser anestesiado por un anestesista, c) el hecho de que el acto de anestesiarse supone un alto nivel de conocimiento científico y médico. Descrito de tal manera por esta socióloga, este cuarto nivel tendrá una influencia sobre la situación de trabajo, es decir sobre el nivel 3. Por ejemplo: el anestesista puede ver al paciente la noche anterior, y no tener el mismo tipo de relación que la que tendrá con el cirujano que lo va a operar: la presión del tiempo, la sensación de urgencia será diferente para el anestesista y para el cirujano; esto también tiene incidencia en el grupo de trabajo (es decir, en el nivel dos) en la medida en que las decisiones de peso que deben tomarse dependen de indicaciones prácticas dadas con el apoyo técnico del anestesista. Este ejemplo ilustra un análisis que será definido como socio-técnico, que de algún modo contiene un análisis de tipo sociológico de las organizaciones sobre las relaciones de poder entre colegas o médicos y enfermos sin por ello pronunciar una

sola vez el concepto de poder ni analizar los instrumentos de gestión a los que se recurre.

El segundo ejemplo se refiere a la utilidad cognitiva de las teorías de la acción. Para justificar la utilidad cognitiva de las teorías de la acción, me apoyaré en los trabajos de Karl Weick, considerado fundador de las teorías sobre la acción organizada y el aprendizaje. Como en el caso de muchos otros productores de teorías, podemos distinguir varias épocas en la producción del mismo autor pero también varias dimensiones durante un mismo período. Sincronía y diacronía. Hubo el joven Marx del 18 brumario y el Marx del Capital, pero también el Marx sociólogo, economista y visionario. Este comentario podría también hacerse respecto de otro Karl, Karl Weick.

Es difícil clasificar a Weick en una categoría disciplinaria (¿Interaccionismo simbólico? ¿Etnometodología?), pues su producción evolucionó con el tiempo. El Karl Weick de comienzos de los años setenta declaró la guerra a la visión balística o cibernética de las organizaciones promovida por el padre de la dirección por objetivos, Peter Drucker. Resumamos este enfoque siempre vigente en las empresas y en las escuelas de negocios: cuando los objetivos han sido establecidos por escrito por una autoridad jerárquica y se los quiere llevar a la práctica, “basta” con una acción apropiada para alcanzarlos. La acción es finalmente la traducción concreta de un pensamiento para alcanzar uno o varios objetivos que, aunque cueste, pueden formularse como tales.

¡No es tan simple!, dice Weick sin confrontar directamente con los teóricos clásicos de las organizaciones. Weick no confronta con ellos porque no le hace la guerra al paradigma dominante: lo ignora por completo. Es un sociólogo de Cátedra, alejado de los problemas concretos del *management* de la empresa. Weick no se plantea jamás la pregunta de la utilidad. El debate que le interesa se refiere a la interacción “hombre/estructura”, sin que ello signifique que desea proponer un nuevo paradigma o provocar una ruptura epistemológica.

Aquí, yo deseo hacer notar el contenido de un artículo cuyo gran mérito es comprender la manera de trabajar de Weick, es decir, de construir teorías: *theorizing*, es decir, poner a prueba sus propios conceptos como el de la retrospectiva o el *enactment*. Weick trabaja a partir de fuentes de segunda mano y su método consiste en hacer una relectura de un informe oficial sobre el rendimiento desastroso de un hospital de niños en Bristol. Específicamente, se trataba de un servicio neonatal para niños de menos de un año que padecían anomalías

cardíacas congénitas. La tasa de mortalidad era catastrófica, pero el hospital siguió funcionando durante diez años aparentemente sin quejas de los padres y sin intervención de las autoridades superiores para retirarle la autorización. Para completar esta información de base pueden agregarse algunos detalles institucionales: la agencia regional de hospitalización, preocupada por concentrar los recursos y competencias necesarios, designó de hecho al hospital de Bristol como hospital de referencia, a pesar de que poseía poca experiencia sobre cirugía neonatal respecto de otros centros del país dedicados desde hacía mucho tiempo a este tipo de prácticas quirúrgicas altamente sofisticadas. Los expertos estiman que es necesario un promedio anual de entre ochenta y cien intervenciones por cada dos cirujanos para poder mantener un nivel de experiencia profesional y de peritaje satisfactorios. En Bristol el promedio es de 46 intervenciones a corazón abierto por cada dos cirujanos, promedio que está lejos de alcanzar el punto crítico. Existen otros indicadores técnicos igualmente disponibles. La cirugía neonatal a corazón abierto se realiza en la enfermería real, el quirófano se encuentra en el cuarto piso y el servicio de terapia intensiva en el sexto piso, la cirugía cardíaca normal se realiza en el hospital situado a dos calles de la enfermería. La decisión de la agencia surgió de una lógica más bien geográfica que técnica, a sabiendas que la dispersión de las unidades médicas es un handicap adicional para el personal del hospital.

Lo que le interesa a Weick es poner en evidencia el mecanismo de justificación desarrollado por los actores del hospital frente a este rendimiento percibido del exterior como catastrófico. He aquí el punto de partida del trabajo de Weick. Las preguntas que plantea son las de un verdadero investigador: ¿Por qué la realidad está hasta tal punto distorsionada? ¿Por qué los actores se cuentan semejantes historias?, ¿Cómo logran los sujetos justificar su acción? Tres distorsiones de la realidad (cada distorsión nos remite al concepto de *enactment*) se perciben en la cúspide y en la base de la pirámide y tuercen la realidad de maneras muy diferentes. Quienes están en la base pueden aprender más fácilmente de la adversidad que quienes no están implicados en los sucesos aleatorios. Aquellos que están en la cúspide soportan al contrario más presión y tienen mayor necesidad de justificarse, además de enfrentar acciones imprevisibles. Las personas en la base tienen mejor percepción sobre cómo suceden las cosas, pero el problema es que lo que hacen se nota: están en el filo de la navaja, están en el filo de los acontecimientos cuando sucede el último acto irrevocable.

Oscilan, como señala Weick, entre la justificación y el candor. No es el miedo a ser castigados lo que les hace ocultar sus errores. Los errores pueden aparecer desde fuera como habiendo sido encubiertos, pero negados, justificando de hecho las acciones irrevocables que se convirtieron luego en errores. La respuesta de los sujetos consiste en mostrar la complejidad del caso, subrayando el carácter extraordinario de las enfermedades cardíacas congénitas. Se insiste igualmente en el margen de error estadístico. La tasa de mortalidad es por experiencia especulativa (un tercio de muertes) pero esa cantidad de muertes es engañosa. Evidencia el hecho de que cuando se habla en valores relativos se esconde el valor absoluto, omitiéndose informar que el número anual de casos es pequeño. Weick propone la conclusión siguiente (traducción libre): “el hospital Real de Bristol ha transformado una historia de muertes excesivas en una historia de exceso de complejidad”. Ha puesto de manifiesto la complejidad por encima de todo.

La segunda distorsión proviene de que el hospital de niños es una “burocracia profesional”, en términos de Mintzberg, ¿Qué significa eso? En una burocracia profesional el mecanismo principal de coordinación reside en la calificación profesional del personal médico. La base de esta burocracia se encuentra constituida por los profesionales en el sentido de la sociología de las profesiones, es decir, sujetos que poseen derechos específicos, garantizados por un estatuto especial, que pueden prohibir y sancionar a quienes no forman parte de la profesión reconocida como tal. Los cirujanos reivindican plenamente su autonomía profesional y Weick indica que en cierto modo la autonomía profesional ligada a la responsabilidad jurídica que los compromete es un handicap a subsanar. Los profesionales saben lo que debe hacerse, y esto es lo que hace difícil el ejercicio de la autocrítica ante resultados que demandan explicación.

La tercera distorsión proviene de la cultura. La cultura es una trampa para el aprendizaje organizacional. Weick subraya la insistencia gerencial en definir la cultura en términos de reparto: reparto de valores, de creencias, de normas. Es precisamente este exceso de cultura lo que nos impide ejercer un juicio lúcido. La cultura del hospital de Bristol es una cultura de acusación y miedo y, además, una cultura “club”. En este hospital no existe la cultura del rendimiento o el logro sino más bien la cultura de pertenecer a un equipo que hace su trabajo lo mejor que puede y que no tiene nada que reprocharse, dado el grado de dificultad que caracteriza los casos bajo su responsabilidad.

Los resultados no se consideran “mediocres” sino “anormales” y se espera que mejoren con la experiencia. Un nuevo cirujano mejorará las cosas.

Para concluir, espero que estos dos ejemplos los hayan convencido de las utilidades terapéuticas y cognitivas de las teorías de las organizaciones.

Desafortunadamente, ustedes no son el público adecuado. Hubiera preferido tener frente a mí a profesionales que no están dispuestos a escuchar las dudas y las conclusiones sofisticadas de los investigadores y que prefieren las certezas de los consultores. A profesionales que no leen, a directores de recursos humanos que no entienden de sociología del trabajo, a altos directivos que no leen las revistas científicas, a consultores en estrategia que no leen las historiografías de empresa, como la de Alfred Chandler, como si la historia de las empresas no explicase su futuro estratégico. ¿Será por falta de tiempo? ¿Por falta de claridad de artículos que los profesionales consideran inaccesibles?

A mí no me convencen estas explicaciones racionales. Sin embargo, los investigadores en administración deberían esforzarse para responder a la exigencia paradójica de las escuelas de negocios: por una parte “publicar en las mejores revistas internacionales” y por otra parte “ser entendibles por cualquiera”. ¡No es tarea sencilla!

