

Programa de Investigaciones Económicas
sobre Tecnología, Trabajo y Empleo

PIETTE

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

Saavedra 15 P. B.

1083 - Capital Federal

tel. 4953 7651 - fax 4953 9853

E-mail: postmaster@piette.edu.ar

Dirección postal:

Casilla de Correo 950 - Correo Central

1000 - Buenos Aires

Organizan:

- Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (PIETTE del CONICET),
- Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET,
- Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires, Programa de Posgrado en Ciencias Sociales del Trabajo,
- Asociación "Trabajo y Sociedad",
- Centre de Recherches et Documentation sur l'Amérique Latine (CREDAL, URM CNRS-Univ. París III),

Auspician:

- Centro de Altos Estudios Franco-Argentino de la UBA
- Programa del Area de Investigaciones sobre Trabajo (PAITE) de la UBA
- Secretaría de Investigación y Desarrollo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA
- Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA
- Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata
- Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE)
- Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP)

ING. MICHEL BERRY

Ingeniero , director de investigaciones del CNRS de Francia y de la Escuela de Management de París

SEMINARIO INTENSIVO DE INVESTIGACIÓN

Cultura e institución en los estudios sobre *management*:

confrontación de experiencias académicas francesas y estadounidenses

DOCUMENTO DE TRABAJO

20 al 22 de abril de 1999

Programa de Investigaciones Económicas
sobre Tecnología, Trabajo y Empleo

PIETTE

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

El PIETTE tiene sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del CONICET y trabaja en estrecha colaboración con el Programa Nacional Prioritario de Tecnología, Trabajo y Empleo (PRONAT-TE) de la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Nación y el Centre de Recherche et Documentation sur l'Amérique Latine (CREDAL) URA N° 111 au CNRS.

Supervisión técnica: Julio C. Neffa

Corrección: Graciela Torrecillas

Diseño y diagramación: Irene Brousse

Abril de 1999

DESDE EL CRITERIO ESTADOUNIDENSE A LOS DIÁLOGOS INTERCULTURALES*

Tenemos buenas razones para creer que un electrón es igual en Nueva York, en París y en Tokio. Por lo tanto, es bastante lógico que profundicemos la investigación de leyes universales y que fomentemos el intercambio internacional de ideas en el campo de la física.

Sin embargo, el management es un terreno diferente con características regionales distintivas. Problemas similares no se solucionan de igual modo en todos los lugares de la aldea global de negocios, lo que hace comprensible que los estadounidenses, británicos, franceses, holandeses y otros estén realizando investigaciones sobre management con métodos diferentes y con objetivos y conceptos distintos. Esta situación no debería dificultar los intercambios internacionales fructíferos. Por el contrario, esta diversidad debería contribuir a fortalecer y a mejorar el clima de estudio en conjunto.

Sin embargo, dichos principios no han gobernado el mercado internacional de ideas en las últimas décadas. En cambio, se ha considerado a la investigación sobre management de igual modo que a la investigación sobre física, sometidas ambas a la creencia de que existen leyes universales y a la idea de que las herramientas y los métodos que se emplean en el área de management básicamente tienen las mismas consecuencias en todos lados. Esa creencia ha llevado al predominio del modelo estadounidense, donde el poder económico gobierna, el modelo del país que cuenta con el mayor número de investigadores.

Las corporaciones se han visto forzadas a utilizar métodos estadounidenses y a contratar asesores estadounidenses para causar una impresión de profesionalismo. En el campo de la investigación, para ser considerados confiables, aún en sus propios países, los investigadores se han visto obligados a seguir las pautas y los conceptos nor-

* "From American standard to cross-cultural dialogues", *Handbook of International Management Research*, Blackwell Publishers, 1995. Traducción: Josefina Cadet

teamericanos y a buscar que sus trabajos aparezcan en publicaciones norteamericanas.

Pero las ideas están evolucionando.

Japón ha reemplazado a los Estados Unidos como modelo de eficiencia práctica. En la actualidad, hasta la idea de un modelo universal de management tiene sus detractores, al menos en Europa, donde las compañías multinacionales han llegado a la conclusión de que deben adaptarse a las costumbres y a los hábitos locales para ser eficientes.

Walt Disney, la prestigiosa compañía estadounidense, ha descubierto que las fórmulas que consideraba universales pueden encontrar dificultades ante la idiosincrasia francesa. No sólo porque los franceses curiosamente parecen preferir sus propias comidas a las de los restaurantes de EuroDisney, o no están dispuestos a formar fila para disfrutar de las atracciones, o las empleadas se niegan a usar medias finas en verano y tienen su propia opinión sobre cuál es el largo adecuado de la falda. Quienes conocen un poco sobre la cultura francesa pudieron haber previsto todas estas dificultades. La explicación más sutil de las dificultades de EuroDisney es que el comportamiento gerencial, el papel que desempeñan los estándares, la noción de los objetivos, y el control del poder son tan diferentes en Francia que una aplicación sistemática de los principios norteamericanos en realidad puede desalentar a los trabajadores franceses. Por eso, es más conveniente gerenciar a los franceses de acuerdo con el "estilo francés" y a los norteamericanos, con el "estilo norteamericano" (D'IRIBARNE 1989,1993).

De la misma manera, la fabricación de automóviles exige cientos de individuos con funciones diferentes en la empresa, trabajando en lugares diferentes a horas diferentes. Constituye casi un milagro lograr fabricar un objeto tan sofisticado en un mundo tan diverso. De hecho, pocas compañías realmente lo logran. Si las personas pueden fabricar automóviles de buena calidad, no sólo se debe a la implementación de buenas habilidades gerenciales, sino también a los individuos, que están tan obsesionados por lograr sus objetivos, que solos o en equipo, encuentran las soluciones a los problemas diarios que amenazan su proyecto (MIDLER 1993). Sin tal determinación, con frecuencia una fábrica deja de funcionar o el proyecto de fabricación se retrasa o sobrepasa el presupuesto. Pero la determinación de las per-

sonas está relacionada con el modo en que se forman sus identidades (HOCQUARD y OURY 1989), y las costumbres y tradiciones que difieren de una empresa a otra y hasta de una región a otra dentro de un mismo país, les dan forma a estas identidades. Todo esto contribuye a explicar los malos resultados frecuentes al importar técnicas de management extranjeras.

Una mayor comprensión de las tradiciones locales tiene como consecuencia el empleo de mejores métodos. El examen detallado de las diferencias entre las distintas tradiciones y del modo en que pueden interactuar mejora las relaciones entre las empresas y los países. Este principio está comenzando a filtrarse en los Estados Unidos. Cuando visité Estados Unidos en el marco de una investigación en 1991, el director de una importante publicación sobre management me dijo: "los estadounidenses deben tomar conciencia de que no sólo están perdiendo su supremacía económica sino que también se están viendo obligados a adaptarse a otras culturas. En efecto, un creciente número de extranjeros están adquiriendo compañías estadounidenses, y los métodos norteamericanos están siendo cada vez menos aceptados afuera. En consecuencia, los autores e investigadores extranjeros nos permiten comprender los conceptos desde una perspectiva diferente."

El Decano de una facultad de ingeniería de la Ivy League expresó una opinión similar y dijo que los estadounidenses deberían "familiarizarse con las lenguas extranjeras con el objeto de comprender mecanismos intelectuales diferentes a los propios." Sin duda, las escuelas de negocios están experimentando una tendencia de apertura al mundo.

Este hecho implica que los investigadores deberían tomar distancia de la corriente principal positivista que prevalece en los Estados Unidos. Por una parte, el análisis cuantitativo no es suficiente ya que se necesita un análisis clínico o etnográfico para comprender el proceso concreto de las operaciones. Por otra parte, debido a que existen modos diferentes de realizar actividades, existen también modos diferentes de orientar una investigación. Para sobresalir en todos los campos, debemos basarnos en una variedad de tradiciones.

En muchos países, el mérito que se le atribuyó a la supremacía de las investigaciones de los EE.UU. ha dificultado tal diversificación. Pero en la actualidad, el espíritu crítico que proviene de los mismos

Estados Unidos puede favorecer tal enfoque. Tomemos en cuenta el siguiente editorial de la primera edición de *Organization Science*, de 1990:

En la prensa popular y profesional se debaten los cambios más importantes en el escenario organizacional, inclusive experimentos de diseño organizacional tanto en pequeñas firmas emprendedoras como en corporaciones importantes, la reducción de personal, el ajuste estructural de la empresa, la reestructuración de los niveles de management de las firmas y la revitalización de las mismas, la organización electrónica emergente, las fusiones y adquisiciones, la quiebra de organizaciones consolidadas, y la competencia basada en la optimización temporal de la utilización de los recursos. Se ha relacionado cada uno de estos temas con el rediseño de las organizaciones, sin embargo, dichos rediseños parecen alejados de la investigación académica, y por lo general, no utilizan el caudal de tal conocimiento. Si bien se ha progresado de modo considerable en los nuevos métodos y contribuciones durante un siglo de investigación, creemos que los estudios sobre organizaciones han constituido una fuente de desilusión constante tanto para los practicantes como para los académicos. (DRAFT y LEWIN 1990).

Al pasar de un estándar estéril e ineficaz a diálogos productivos, se generará esa evolución. ¿Cómo se lleva a cabo esta tarea? El mercado editorial estadounidense ¿se encuentra realmente dispuesto a abrirse hacia perspectivas extranjeras diferentes? ¿Acaso existe la necesidad de crear nuevas maneras de difundir ideas? Al promover un enfoque de investigación francés que difiere del modelo norteamericano¹, intenté analizar estos interrogantes durante mi estadía de tres meses en los Estados Unidos². Los siguientes viajes en 1992 y 1993 contribuyeron a completar mi análisis y a llegar a las siguientes conclusiones:

- Un gran mercado, que estandariza la producción, regula las investigaciones norteamericanas. Los que viven en el extranjero tienen pocas posibilidades de publicar sus trabajos en las mejores de sus publicaciones dentro de sus modelos.

¹ Voy a proveer de cierta información sobre este punto en el presente capítulo. Para más detalles, remitirse a Berry (1993).

² Se encuentra en Wharton School - Universidad de Pennsylvania. Participó en la convención para la Academy of Management (Academia de Management). Viajes a Stanford, Berkeley, Harvard, MIT, y Duke University ubicada en Carolina del Norte.

- Emplear el modelo estadounidense como punto de referencia para evaluar las investigaciones extranjeras por lo general constituye una estrategia ineficaz. Proyecta una imagen falsa de tal investigación (no parece “tan buena” porque no se publica en “las mejores” publicaciones). Resultaría más conveniente que cada cultura se diera sus propias pautas de evaluación, lo que no significa que un trabajo no debiera aparecer en publicaciones de los EE.UU..
- La crítica estadounidense a la corriente principal existente crea una atmósfera que quizás conduzca a progresar hacia el intercambio internacional equilibrado y productivo.

LA MAINSTREAM (CORRIENTE PRINCIPAL)

Para fundamentar esta tesis, los invito a compartir la sensación de perplejidad que experimenté durante mi primera visita a la Convención de la Academy of Management.

UN PARADIGMA EN LA ACADEMY OF MANAGEMENT

La convención de la Academy of Management de 1991 se llevó a cabo en Miami Beach. No era la mejor época del año para visitar Florida, pero asistieron 1550 oradores para participar en 303 sesiones. Ese año, el tema fue “La dimensión internacional del management”. Me pareció que el término “internacional” era un poco exagerado ya que asistieron pocos extranjeros y hubo pocos debates relacionados con temas internacionales. Pero la importancia del simposio no sólo residió en sus contenidos, y comprendí con rapidez la razón por la que mis colegas estadounidenses me dijeron, sonrientes, “Descubrirás un mercado gigante.”

Lo que me llamó la atención al principio fue la estructura montada para los que buscaban trabajo y para sus posibles empleadores. Los candidatos podían comunicarse con los responsables de realizar las entrevistas laborales mediante un sistema electrónico o podían optar por el método más usual que consistía en introducir sus tarjetas personales en una caja, mientras los responsables de realizar las entrevistas laborales introducían las suyas en otra.

En un extenso salón, habían dispuesto mesas para las entrevistas entre los candidatos y los responsables de contratar al personal. Se

realizaron cientos de entrevistas laborales durante todo el día. El management estadounidense está organizado al igual que un gran mercado en donde todos tienen la oportunidad de negociar un nuevo puesto laboral en cualquier momento. En consecuencia, todos tienden a concentrarse en su valor en dicho mercado (veremos con qué resultado).

Para un visitante foráneo, la organización que se empleó para la comunicación también resultaba llamativa. En primer lugar, escuchamos una broma, lo cual fue bastante agradable porque los norteamericanos, por lo general, son amenos como oradores. Luego se presentó el tema clave para resolver, junto con los textos que contenían las hipótesis claves a comprobar, casi siempre acompañados por los cuestionarios a responder. Por último, el método estadístico empleado para verificar hipótesis y resultados. Por desgracia, las personas que utilizan términos muy generales pueden alcanzar resultados decepcionantes, como en el caso del orador que finalizara su discurso diciendo que “la innovación de la organización es negativamente correlativa a su tamaño”. Las presentaciones fueron cortas y alusivas, y no hubo debate de ideas, al menos de acuerdo con los criterios franceses. Al término de la sesión, los participantes sólo le hicieron algunas preguntas al orador o repartieron sus tarjetas personales. Sólo alrededor de cien de las “mejores” presentaciones se publicaron en las llamadas “actas”. Los autores que no fueron seleccionados distribuyeron sus trabajos por su cuenta; el intercambio de tarjetas personales facilitó tal distribución.

Este es el modo en que los visitantes conocieron la “corriente principal”, que también recibe el nombre de investigación empírica o investigación cuantitativa. Esto significa trabajar en forma deductiva, verificando estadísticamente una hipótesis en un mercado que se considera representativo. En la actualidad, este paradigma recibe críticas en Europa, y está comenzando a ocurrir lo mismo en los Estados Unidos. En la convención, a menudo se escuchó la frase, “este concepto debe cambiar.”

¿REVOLUCIÓN?

Esta clase de crítica tuvo lugar especialmente en las sesiones generales a las que asistieron muchas personas. Un profesor de la Univer-

sidad de Michigan se refirió al cuestionamiento dirigido a las escuelas de negocios y concluyó que se deben establecer nuevas relaciones con los gerentes. A menudo habló sobre sus propias experiencias, lo que incluía pedirles a los gerentes que leyeran y criticaran las nociones generales de los cursos de MBA, que dictaran cursos, y darles a los estudiantes oportunidades para enfrentarse a problemas y situaciones reales con gerentes reales. También instó a los gerentes a participar en la definición de los parámetros de investigación. ¡Y todos estos conceptos se consideraron bastante nuevos! Escuché, sorprendido, a otro orador que declaró, “somos un síntoma y hasta una causa de la decadencia de Estados Unidos”. Luego agregó ante un fuerte aplauso: “nuestra incapacidad para anticipar la evolución en el mundo actual demuestra que nuestro sistema se dirige hacia la bancarrota intelectual”. A menudo hablé en los pasillos con jóvenes que opinaban sobre la necesidad de un cambio.

Los discursos oficiales al finalizar la convención se refirieron a menudo al tema del cambio: la necesidad de no dar más crédito a artículos que no fueran leídos; la necesidad de no apresurarse a presentar investigaciones sin una buena fundamentación; la necesidad de fomentar el trabajo innovador.

Dichas palabras fueron bien recibidas por este invitado, siempre atraído por una atmósfera revolucionaria. Sin embargo, muchos opinan que tales peticiones de cambio son mera retórica cuyo objetivo es defender un sistema que está siendo atacado desde afuera. De hecho, la prensa nacional a menudo publica severas críticas a las escuelas de negocios, caracterizándolas como torres de marfil (¿es esto también retórica?).

ESTADOS DE ÁNIMO

Hablé con un especialista, -llamémoslo Bob- y le di una visión general del *Centre de Recherche de Gestion* (CRG) (Centro de Investigaciones en Management) de la Ecole Polytechnique. Despertó su curiosidad el hecho de que los estudios clínicos que pueden prolongarse varios años se lleven a cabo en el campo. Explicó que tenía un proyecto interesante en una corporación importante que se vio obligado a abandonar porque hubiera arruinado su carrera: hay publicar en los Estados Unidos, y la publicación no deja mucho tiempo para realizar

una detallada investigación de campo. A menudo emplea la expresión "estar en la corriente principal". "El sistema es demasiado competitivo, demasiado organizado para innovar."

Conocí a un especialista que sabe mucho sobre Francia. Consideró buena la idea de difundir las investigaciones europeas en Estados Unidos, pero, según su parecer, los extranjeros no deberían subestimar las dificultades.

Sobre el sistema: "ver qué limitado criterio"

Sobre el cambio: "el sistema es tan grande que dudo que cambie rápidamente."

Sobre la ciencia de la organización, que trata de promover la investigación separada de la norma: "la primera publicación fue interesante pero no hay que olvidar que los editores proponen y el público dispone."

Sobre las revistas en las que podrían publicar los no estadounidenses: "las publicaciones académicas estadounidenses presentan estándares problemáticos. *Organization Studies* es una buena publicación pero casi no se lee por ser británica. Es conveniente probar con la prestigiosa y bastante predecible *Administrative Science Quarterly*, así como con *Organization Science*. Sin embargo, no es aconsejable escribir tal igual que en Francia. Allí, el estilo elaborado honra al lector. Por el contrario, aquí un artículo es una idea expresada mediante palabras simples. Además, los norteamericanos son formalistas. Basta observar los criterios de las publicaciones para cosas como la longitud de la introducción y el uso de la metodología. Aquí se debe copiar el modelo, y evitar decir, tal como en Francia, que se está en presencia de algo completamente original. Al contrario, debe decirse que se presentará una idea que está basada y es continuación de otras presentadas ya por grandes predecesores.

Hay quienes son más optimistas que este especialista francófilo, y aseguran que la crisis favorece el cambio y que es campo fecundo para valientes innovadores.

NORMALIZACIÓN MEDIANTE LAS FUERZAS DEL MERCADO

Perplejo después de aquella primera experiencia, traté de comprender mejor los mecanismos del sistema estadounidense para poder estimar su capacidad de apertura al mundo. Con tal fin trabajé como etnólogo e interpreté observaciones recogidas con la ayuda de una fórmula de análisis que con frecuencia se utiliza para realizar investigaciones en Francia: 1) los individuos optimizan los parámetros según aquellos por los que se sienten juzgados; 2) eso origina la lógica local, racional desde la perspectiva del individuo pero que podría tener efectos perversos; 3) dichos efectos negativos dan lugar a una voluntad de cambio, pero la lógica local se rige mediante fuerzas analizables según cuatro aspectos: tales como lo material, las personas, las instituciones y la cultura" (BERRY, MOISDON Y RIVELINE 1979; BERRY 1983; RIVELINE 1991).

PUBLICAR O PERECER

El objetivo de los especialistas se define con facilidad pero es difícil de alcanzar. Ellos desean que los evalúe la mejor universidad posible. De este modo, todos participan de una larga carrera académica que con suerte culmina con la obtención del cargo.

En la siguiente sección, se describe brevemente el funcionamiento de las universidades en los Estados Unidos.

En general, el sistema funciona de la siguiente manera, con algunas variaciones. Después de recibir el título de Doctor en Filosofía, el profesor auxiliar comienza con un contrato por tres años que puede ser renovado una vez. Al finalizar el contrato, se lo considera para un cargo permanente, a menos que decida cambiar de universidad por temor al fracaso. Si se le otorga el puesto, se establece de por vida y se lo nombra profesor adjunto y puede ascender por etapas en el cargo. Si un académico cambia de universidad, este contrato se mantiene siempre y cuando la nueva universidad esté de acuerdo (por lo general así sucede, ya que de lo contrario el profesor muy difícilmente aceptaría el riesgo que el cambio implica).

Los candidatos al cargo mejoran sus posibilidades con los siguientes elementos clave:

- Otras publicaciones. Incluso la Harvard Business Review, no son tomadas en cuenta por las universidades más prestigiosas, tampoco los libros.

- “Papers” académicos para conferencias.
- Diferentes distinciones académicas (premio al mejor artículo, mejor investigación, etc).

Las cartas de recomendación requeridas por las universidades también aumentan la reputación académica. Por ejemplo, la Wharton School requiere diez cartas de recomendación. Es una cantidad excesiva para autores que no coinciden con la mainstream, ni cuentan con el apoyo de los responsables de enviar las cartas de recomendación. Publicar en otros países sirve poco o nada, y esto desanima la apertura hacia otras culturas.

La obtención del cargo es un privilegio social en EE.UU. y las universidades más grandes actúan con lentitud. Los fracasos para obtener un cargo son frecuentes pero no se consideran una desgracia.

Ante el fracaso, los candidatos cuentan con un año para encontrar otro cargo. Otras universidades los entrevistan, o se presentan en la convención de la Academy of Management donde se encuentran con mucha gente.

Un integrante del personal de una universidad que no pertenece a la corriente principal puede tener dificultad para obtener un cargo en cualquier otro lugar. Con frecuencia se habla de “suicidio” haciendo referencia al destino de aquellos que comienzan su carrera académica en Harvard. Hacerse de una reputación como joven profesor en Harvard implica integrar las propias tesis al curriculum institucional. Con tal fin los profesores deben ganarse el respeto y la aceptación de sus pares y superiores que dan cátedra. Por lo tanto, deben pasar gran cantidad de tiempo relacionándose socialmente, sin mejorar su valoración en el mercado dado que otras escuelas de negocios no se interesan en estas tesis. Es así como el profesor debe, de hecho, llevar una doble vida: satisfacer las demandas de Harvard y hacerse de una reputación en el mundo académico externo por la vía convencional.

Quise saber cuántas buenas publicaciones académicas existen. Hay alrededor de diez en el área de la administración, lo que se traduce en menos de 400 artículos por año: una cifra pequeña para los miles de especialistas.

A continuación, mi explicación sobre esta disparidad:

- Algunas personas con cargos ya no publican.
- Muchos autores publican artículos en colaboración.

- Los que escriben para publicaciones menores trabajan en universidades de segundo orden.
- Los que publican poco quedan rezagados o abandonan la profesión.

En francés, esto se denomina “*La belle et dure loi du marché*” (la bella y dura ley del mercado). En Francia, a veces anhelamos un sistema así porque tiende a eliminar la mediocridad y mantener un alto nivel de calidad. Pero el sistema estadounidense presenta una gran desventaja. Lleva a la gente al conformismo.

EN BÚSQUEDA DE PUBLICACIONES

Ser publicado es una tarea difícil y que demanda tiempo. Las publicaciones más prestigiosas presentan un alto índice de rechazo; los editores declaran con orgullo que rechazan el 85% de los trabajos para destacar la calidad de su publicación. Este índice me pareció tan alto que sentí desconfianza de promover el llamado a presentación de artículos por parte de los editores: con seguridad necesitan artículos para publicar, pero ¿no será que también necesitan artículos para rechazar?

Cierto es que los críticos deben buscar más razones para rechazar un artículo que para publicarlo. Por lo tanto, es conveniente no enfadarlos recordando mencionar artículos sobre el tema escritos por ellos mismos. El problema es que las publicaciones mayores tienden a contratar críticos de un equipo grande, lo que implica que los autores deben intentar mencionar el trabajo de todos aquellos que podrían ser críticos. Teniendo en cuenta el alto nivel de producción la simple lectura de todos los artículos sobre un tema lleva un tiempo prolongado. Pero existen algunos trucos que ayudan a los autores: leer resúmenes on-line en bibliotecas; aludir a artículos ya mencionados en otras publicaciones; solicitar ayuda a colegas que trabajan en la misma red. Gracias a las computadoras y a las buenas redes, es posible crear listas específicas de referencia de alta calidad. Esto resulta más dificultoso en otros países donde las redes y las bases de datos son diferentes.

La estrategia que adoptan la mayoría de los autores consiste en apuntar a las publicaciones más prestigiosas, para recurrir, ante el fracaso, a las de menor prestigio. El problema radica en la demora

que las publicaciones tienen en responder. Por lo general, la aceptación demora de 6 a 18 meses. Los rechazos se comunican con mayor prontitud. Además, dado el alto índice de rechazos, con frecuencia la suerte de un artículo no se decide por un tiempo considerado. Esto causa una tensión comprensible en aquellos que intentan obtener un puesto. La solución consiste en presentar, de modo concurrente, varios artículos a distintas publicaciones. Dado que un artículo puede ser presentado sólo a una publicación por vez, todos los artículos deben ser relativamente distintos en contenido y estilo. Esto requiere un gran esfuerzo y termina por desalentar la investigación de campo que es más difícil de realizar que el trabajo en el escritorio con la ayuda de bases de datos y cuestionarios.

Ser publicado es bueno, pero también es importante ser citado y conocido por los responsables, lo que en definitiva denota la importancia de una buena reputación en la corriente principal. Asimismo es importante llegar a ser árbitro para una publicación de relevancia ya que incrementa las posibilidades de ser citado. Por último, pero no por ello menos importante, lo valioso es llegar a ser parte de una de las mejores redes, que compiten intensamente.

Apartarse de la corriente principal es riesgoso porque los colegas que siguen el enfoque clásico podrían avanzar en su prestigio más pronto. Sin embargo, aquellos a quienes nos referimos son los que con frecuencia se distancian de la corriente principal, ya sea antes de obtener el puesto (una estrategia muy riesgosa) o después de haberlo obtenido. Sólo algunas "estrellas" concurrieron a una conferencia reciente de la Academy of Management ("Florida en agosto. ¡Qué buena idea!") y aquellos pocos que fueron criticaron las publicaciones académicas- con frecuencia publican en el *HBR* y escriben libros. Como se verá, en un sistema tan grande y estructurado, la norma tiene un peso considerable.

VOLUNTAD DE CAMBIO Y FACTORES DE INERCIA

En suma, el sistema estadounidense parece estar centrado en sí mismo. Las actividades que tienen lugar fuera de los Estados Unidos no tienen mayor importancia, y en un sistema tan altamente competitivo, los nacionales no pueden pasar mucho de su tiempo en el exterior antes de conseguir un puesto, sin poner en riesgo su futuro. Es-

to socava la investigación cualitativa y el trabajo etnográfico que permiten una mejor comprensión de las diferentes maneras de actuar. Los cambios están previstos en la agenda, pero deben superar la resistencia de la gente, material, de las instituciones y de la cultura estadounidenses.

EL PAPEL QUE DESEMPEÑA LA GENTE

La gente depende de las publicaciones, pero las publicaciones también dependen de la gente. Las grandes publicaciones contratan críticos reconocidos que no desechan con facilidad las ideas propias. Por lo tanto, una publicación como *Organization Science* debe enfrentar el asunto espinoso de asegurarse de que los muchos investigadores que trabajan para ella analicen los estudios de modo diferente al de otras publicaciones. Además, las publicaciones de envergadura no pueden rechazar, de repente, todos los artículos en lista de espera, que en ocasiones superan los tres años. Por lo tanto, cambiar una publicación no es un proceso que se pueda realizar de la noche a la mañana. Las publicaciones nuevas comienzan por ser innovadoras, pero dependen completamente del material que reciben. Si anhelan estar entre las más prestigiosas, deben atraer investigadores de las mejores universidades. Pero tales investigadores están inmersos en la carrera por la obtención de un cargo, con las consecuentes normas y regulaciones, y con frecuencia son reacios a cambiar de forma de pensar. En consecuencia, a la nueva publicación no le resulta fácil ser innovadora y al mismo tiempo útil para los jóvenes autores en busca de un cargo.

Existen muchos estudiantes extranjeros en las universidades de los Estados Unidos. La investigación de campo y los análisis cualitativos requieren el dominio del idioma y el conocimiento de la cultura que muchos de ellos no poseen. Para dichos estudiantes con frecuencia el modo más simple de trabajar lo constituyen los cuestionarios y la verificación de hipótesis mediante el uso de métodos estadísticos.

Sin embargo, la gente se resiste. No todos se someten a la norma: la hipótesis precedente específica que la gente se optimiza en el modo en que siente que es evaluada. Algunos de ellos, con un ego grande, realizan trabajos que salen de la norma antes de obtener el cargo. Esta es una estrategia riesgosa que puede conducir tanto al éxito es-

pectacular como al desastre. Después de alcanzar el puesto, se consigue mayor libertad, pero a los 40 años, la persona esta formada y la posibilidad de cambios es remota. Aun en el caso que sí sean posibles, para desarrollar un nuevo enfoque o una nueva escuela será necesario el apoyo de los jóvenes, lo que es mucho pedir, si esto pone en riesgo sus carreras. Sin embargo, los extranjeros tienen una ventaja: sus carreras no dependen del sistema estadounidense. Con frecuencia, se distancian de estas normas, una situación que volveremos a tratar más adelante en este capítulo.

MATERIAL

Consideremos a continuación a un investigador que realiza un trabajo de campo prolongado. El enfoque del campo específico no es sencillo. En ocasiones, comenzar la investigación lleva varios meses. El ingreso al campo específico también lleva tiempo. Mientras tanto, los colegas escriben y mejoran su reputación. Tal fue el caso de Bob (se debe ser cuidadoso al escribir sobre colegas incluso cuando no se trate de un nombre real). De acuerdo con los experimentos del CRG, con frecuencia transcurren de 3 a 5 años entre el inicio de la investigación de campo y la presentación de resultados debidamente controlados. Esto es mucho tiempo para un estadounidense en busca de un cargo.

Además, la investigación de campo no es apropiada en casos que tratan con una sola disciplina; y es esto precisamente lo que convierte a la investigación de campo en un desafío intelectual. Los especialistas norteamericanos siguen la ideología profesional de su país, favoreciendo el conocimiento cabal de un campo específico en detrimento de todo lo demás. Resultó sorprendente ver hasta qué punto, los especialistas en management que estudian innovaciones, ignoran los estudios más grandes sobre innovación provenientes de la sociología. Por el contrario, los franceses, con su ideología multidisciplinaria, leen sobre varias disciplinas aunque no logren un conocimiento cabal de las mismas. Si bien con frecuencia se critica este enfoque en los círculos estadounidenses, el mismo facilita el entrecruzamiento de disciplinas múltiples y, por lo tanto, el trabajo de campo.

INSTITUCIONES

En los Estados Unidos existe una gran necesidad de contar con parámetros objetivas para evaluar a la gente. Durante mi visita, los especialistas hablaron de una mujer que, tras haber fracasado en obtener un cargo, entabló una demanda por abuso sexual. Por tal motivo, varias universidades de la región otorgaron cargos a otras mujeres. Este es un caso extremo, pero demuestra que, en un contexto donde las decisiones sobre el personal traen aparejados pleitos, incluso juicios, la gente intenta basar su elección en elementos verificables como la estadística o la denominada ciencia "normalizada" con valores claramente definidos, y no la ciencia "revolucionaria", donde todo está abierto a perpetuo debate.

Asimismo existe un debate sobre los libros. Aquellos que apoyan un enfoque basado en casos y en la descripción, propugnan el reconocimiento académico de los libros, ya que ese es el mejor camino para su trabajo. Sin embargo, a diferencia de disciplinas como la historia, esto no se aplica al management. Quizá se deba a que la publicación de un libro no se ve afectada por el juicio de los pares como sí sucede con los artículos publicados en las revistas académicas. En esencia, las escuelas de negocios confían en la ley del mercado para gestionar su personal. Esto no alienta el desarrollo de nuevas escuelas de pensamiento e ideas que se alejen de la norma. Las instituciones ofrecen resistencia al inconformismo.

CULTURA

Los estadounidenses, fascinados por los números, no confían en los análisis cualitativos. No aceptan fácilmente el intento de un joven estudiante de producir tesis cualitativas. Dichos estudiantes primero deben probar el dominio que poseen sobre métodos cuantitativos, lo cual explica por qué los análisis cualitativos han demorado en adoptarse, a pesar de haber figurado en la agenda durante las últimas décadas.

Las escuelas de negocios parecen obsesionadas con su legitimidad académica. La gente que he conocido, que insiste en trabajar con herramientas científicas y con publicaciones académicas, generalmente confirman la verdad de esta aseveración. Naturalmente, los enfoques fundamentados en la matemática y en la estadística también otorgan

cierta seguridad a los europeos; no obstante, los métodos cualitativos se justifican más fácilmente, al menos en Francia.

Confirmar el valor de un trabajo iconoclasta con frecuencia requiere de investigadores que confronten parámetros cualitativos y cuantitativos de juicio. Pensemos en un investigador que se aboca a trabajar en una nueva área. Dicha persona ha publicado en menor medida, o bien su nombre se ha citado con menos frecuencia que otro bien posicionado en el medio. En un mundo altamente competitivo, el otorgarle el cargo a esa persona sería interpretado como la aprobación de un investigador en detrimento de otro, que ha seguido la ruta más tradicional y que ha recibido signos más “objetivos” de aprobación. Este enfoque es muy difícil de adoptar en una cultura en la que las elecciones del personal están supuestamente basadas en un criterio más “objetivo”. Por el contrario, el sistema de evaluación francés, menos codificado (D’IRIBARNE 1989), facilita estas alternativas.

TOMANDO VENTAJA DE LAS DIFERENCIAS ENTRE TRADICIONES

El prestigio del sistema de los EE.UU. estimula a los extranjeros a imitar a los americanos por medio de intentos de publicación en revistas estadounidenses y de adhesiones a sus estándares. En Europa, muchas instituciones le dan más importancia a las publicaciones realizadas en ediciones estadounidenses que a las realizadas en ediciones nacionales o aún paneuropeas. No obstante, en vista de lo que se ha analizado anteriormente, ésta ya no parece ser la vía más productiva.

Los extranjeros no pueden competir de modo eficaz con los americanos en dentro de sus reglas de juego. En Los Estados Unidos, los especialistas trabajan denodadamente y se encuentran abocados a la búsqueda de temas que no sólo sean los más apropiados, sino también potencialmente los más útiles para escribir a nivel profesional. Estos especialistas conforman un sistema mediante el cual promocionan su estudio; cuentan con un eficiente plantel de secretarías, con un procedimiento burocrático perfectamente organizado, con presupuestos de gran alcance, con una moderna base de datos y con sistemas de computadoras accesibles por medio de las bibliotecas universitarias.

Mientras tanto, el deseo de trepar la escalera académica del éxito alienta fuertemente a estos especialistas a escribir los artículos y ensayos que el sistema espera de ellos. El sistema norteamericano conforma perfectamente las identidades de sus propios miembros. Pero, los extranjeros tienen una perspectiva diferente y sus identidades dentro de sus propios sistemas los conducen generalmente a trabajar de otra manera y a producir textos con estilos diferentes.

Al anteponer el criterio norteamericano a los otros, nos arriesgamos a formarnos una idea negativa no sólo de los estadounidenses, sino también de nosotros mismos. Numerosos colegas estadounidenses con quienes he hablado, se sorprendieron ante el hecho de que los extranjeros intenten imitarlos en vez de capitalizar sus propias tradiciones y características. Todos tenemos momentos de debilidad y de fortaleza; todos tenemos un estilo de búsqueda que funciona eficientemente en algunos aspectos y no en otros. El hecho de promover la cooperación sobre la base de estas diferencias podría ser beneficioso para todos.

MERCADO Y ARCHIPIÉLAGO

Si Estados Unidos es un gran mercado para la investigación, la educación, y el management, Europa es un archipiélago de islas entre las cuales no existe una buena comunicación. Lo que sucede es que numerosos modelos terminan por cohabitar (Nioche 1990). A continuación algunos hechos acerca de Europa.

- El modelo estadounidense adoptado por las escuelas de negocios es líder en Gran Bretaña (a pesar de que la tradición británica sólo favorece el estudio de casos); sin embargo, este modelo se mantiene al margen en el resto de Europa, aún cuando existen prestigiosos “clones”, tales como el INSEAD en Fontainebleu, Francia, el IMD en Lausanne, Suiza y el IESE en Barcelona, España.
- El modelo alemán induce a los estudiantes a adquirir el *Kaufmann Diplom*, y los más destacados continúan sus estudios hasta lograr un doctorado. La educación es un proceso prolongado (cinco años) que favorece el enfoque científico, y el estudio de disciplinas esenciales, tales como la economía y la sociología. La enseñanza es sobre todo teórica y queda librada a las instituciones la responsabilidad de desarrollar el conocimiento práctico. Como en Estados Uni-

dos, las universidades deben competir y, en consecuencia, la reputación de sus profesores y de sus investigadores reviste gran importancia.

- El modelo latino fundado en España, Francia e Italia tiene sus orígenes en corrientes disciplinarias prestigiosas tales como el Derecho en Italia y la Economía en Francia. Ciertas escuelas de negocios y de Economía han adquirido reputación internacional, como la Universidad Paris-Dauphine y la Universidad Boconi de Milán.
- Las “Grandes Ecoles” de Francia son conocidas por su espacio y cupo limitado, y por estar estrictamente relacionadas con las áreas de la economía y de los negocios. Por lo general, estas universidades selectas no cuentan con una fuerte tradición en lo que a la investigación se refiere, salvo la Ecole Polytechnique y la Ecole de Mines, que han hecho grandes inversiones en la investigación sobre management. Este modelo es muy prestigioso en Francia, aunque incomprendible para los extranjeros³.

A diferencia del mercado estadounidense, la investigación sobre management se encuentra dividida en numerosos sistemas que funcionan de manera diferente, así como en numerosas instituciones que ofrecen pequeñas oportunidades para la movilidad. Los criterios de evaluación varían en gran medida, lo cual puede conducir a sectores donde la calidad es baja según los estándares estadounidenses, pero también a sectores en los que las condiciones favorecen las investigaciones de carácter innovador.

NICHOS QUE PERMITEN EXPLORAR NUEVOS CAMINOS

Estas condiciones locales favorables contribuyeron en la investigación que desarrollé bajo los auspicios de dos “Grandes Ecoles”: *Ecole des Mines* y *Ecole Polytechnique*, dirigida por el CNRS, un organismo cuyos orígenes explicaré a continuación.

A fines de la década del sesenta tanto en Francia como en Estados Unidos se consideraba que la matemática era la rama del saber científico por excelencia, y la investigación operacional se volvió muy popular. Sin embargo, los profesores de la *Ecole des Mines* se preguntaban si era realmente posible evaluar matemáticamente las técnicas re-

feridas al management. Esta preocupación indujo al profesor Claude Riveline a crear el *Centre de Gestion Scientifique* (CGS) (Centro de Ciencias de la Gestión) en 1967 en la *Ecole des Mines*. La idea inicial era encontrar caminos que condujeran hacia modelos relevantes. Pero los investigadores, me incluyo, descubrieron los límites del enfoque matemático y el peligro de su uso normativo. En 1972, comenzamos a explorar un método en el que la matemática, y otras áreas del conocimiento comenzaron a usarse de un modo mayéutico, a efectos de impulsar el diálogo entre las distintas áreas. Los resultados de este esfuerzo ya no consistían en crear modelos matemáticos útiles, sino en comprender cómo funcionan las organizaciones a efectos de redefinir la teoría. A su vez, la *Ecole Polytechnique*, creó el CRG, con cuyo proyecto yo había comenzado en 1974. Ambos centros de investigación, CGS y CRG, han popularizado un enfoque clínico del management en Francia, un enfoque clínico que consiste en la contratación de investigadores por parte de empresas consultoras. Al suscitarse alguna complicación, los investigadores pueden mantener un contacto regular con una organización por un período prolongado. Esta investigación clínica suele durar muchos años (el promedio es de tres), lo que permite realizar una observación profunda y experimentar nuevos métodos.

La pregunta es: ¿cómo se puede arribar a conclusiones partiendo de una investigación realizada en una sola área? Los estadounidenses dudan de los estudios de casos debido a que prefieren probar sus hipótesis en escalas mayores. Algunos especialistas sugieren llevar adelante de seis a ocho estudios de casos simultáneamente (EISENHARDT 1989); otros refutan afirmando que los investigadores no pueden estudiar suficientemente el proceso de tantos estudios de caso y, en consecuencia, sus hipótesis son equivocadas o insípidas. (DYER Jr. y WILKINS 1991). Los Centros de Investigación CRG y CGS han intentado utilizar ambos métodos: un estudio en profundidad de cada par de estudios de caso comparados con otros muchos casos. Los científicos se reúnen semanalmente para debatir sobre el avance del proceso. En los últimos veinte años, el CRG ha llevado adelante más de cien investigaciones clínicas discutiéndolas en más de quinientas reuniones de por lo menos dos horas y media cada una. Estas reuniones permiten a los investigadores comparar distintos estudios de caso, lo cual facilita la apertura de caminos que conducen a nuevas hipótesis. En realidad, la investigación de varias áreas tales como el management,

³ Para leer más, ver BARSOUX y LAWRENCE (1991) o BERRY (1993)

la economía, la psicología, la antropología, la historia y otras agregan profundidad a estos debates.

Desde 1980, estos centros de investigación han sido muy productivos en la implementación de seminarios multidisciplinares en colaboración con investigadores que trabajan en el área de las ciencias sociales. Más recientemente, estos centros reunieron a los investigadores y a los gerentes. En 1985, se inició una publicación orientada a estos dos grupos, *Gérer et Comprendre* (Administrar y Comprender). Para que fuera leída por los gerentes, esta publicación debía tener una presentación atractiva, aún cuando se corriera el riesgo de que se la considerara una revista “no científica”. A pesar del riesgo, esta publicación ya adquirió reputación por ser académica y amena.

La investigación en este campo ha continuado su desarrollo. Tanto investigadores como gerentes han estado debatiendo sobre los méritos y el significado de este trabajo en seminarios y conferencias; los resultados han sido ampliamente difundidos en revistas, análisis y libros orientados a una audiencia internacional.

El ambiente intelectual e institucional ha jugado un rol decisivo. Tiempo después, la investigación ha aumentado su nivel cualitativo y su legitimidad no ha sido discutida. Esto se debe principalmente a que las dos escuelas que se encuentran detrás de esta investigación forman estudiantes de matemática altamente destacados. En consecuencia, ha resultado difícil para otros argumentar que estos investigadores no pueden utilizar métodos cuantitativos. También es válido mencionar que mientras en Francia la matemática ocupa un lugar privilegiado en la educación, su cultura es menos positivista que la de los países anglosajones.

Se les ha dado tiempo a estos dos centros (CRG y CGS). La *Ecole Polytechnique* acordó que no se publicara ningún artículo durante los primeros cinco años de existencia del CRG, para darle tiempo de formar un grupo, establecer una metodología, y encontrar áreas cuyo estudio resultara relevante. Por supuesto, la *Ecole Polytechnique* tiene doscientos años y goza de buena reputación en Francia, lo cual facilita la espera de los resultados.

Necesitábamos mantener al mismo personal durante un período prolongado, a fin de desarrollar distintas teorías. La falta de movilidad de la fuerza laboral, a menudo criticada, tuvo un efecto beneficioso en esta instancia. Este sistema genera pocos competidores y mucha

solidaridad entre los investigadores dentro de un mismo centro, ya que éstos se evalúan constantemente. Así se facilita el trabajo de proyectos en equipo.

Este enfoque multidisciplinario era una de las preocupaciones de las famosas escuelas de Ingeniería de Francia. También se ha vuelto una obsesión para los Centros de Investigación del CNRS (centro nacional para la investigación científica), del cual el CRG ha formado parte desde 1980. Hay que observar que el centro de investigación CRG ha permanecido como laboratorio conjuntamente con la *Ecole Polytechnique*⁴.

El CNRS emplea cerca de 15.000 investigadores de tiempo completo, de los cuales 5.000 trabajan en el área de las ciencias sociales. Los investigadores en sus últimos veinte años concursan para retener sus cargos en forma vitalicia. Ni siquiera se los requiere para enseñar. Algunas carreras progresan más rápidamente que otras, pero la diferencia de salario que existe entre el “mejor” y el “peor” investigador no es muy grande. Todo esto parece anticuado, aún para los franceses, y hace quince años, el CNRS parecía sumamente apartado del mundo industrial y demasiado rígido en sus enfoques. Incluso se habló de cerrarlo (afortunadamente esto resultó difícil debido a la fuerza de las instituciones francesas), a estas amenazas, el CNRS respondió mejorando sus relaciones con la industria y favoreciendo la investigación multidisciplinaria, y las innovaciones técnicas. A diferencia del sistema estadounidense, éste no promovió la publicación sistemática en ediciones científicas. Y ahora, el número de artículos publicados es considerado un mero criterio entre muchos otros. Los criterios cualitativos se ven favorecidos ahora por investigadores que realizan cálculos y por laboratorios. Obviamente, esta teoría afectó al CRG.

Gracias a instituciones atípicas, Francia ha desarrollado un movimiento de investigación independiente. Pero, ¿acaso es posible que aquello que se percibe como ventajoso pueda terminar destruyendo un intercambio internacional de ideas?. Tenía yo este interés en mente cuando fui a los Estados Unidos. Esto explica el porqué de mi desconcierto al asistir por primera vez a la conferencia organizada por la Academia de Gerencia. Permítanme presentarles las conclusiones finales de mi investigación:

⁴ No puedo explicar en pocos renglones por qué y cómo el CRG puede asociarse con dos instituciones.

ATRÉVASE A SER USTED MISMO Y A DIALOGAR

El “exotismo” francés pudo parecer una ventaja. En realidad, a pesar de que el sistema estadounidense alienta la estandarización, los norteamericanos parecen apreciar proyectos poco comunes. Algunas publicaciones recientes ponen énfasis en la “globalización”, término popular en los Estados Unidos, así también incrementan su interés por buscar en el exterior fuentes que los provean de artículos que difieran de aquellos encontrados oportunamente en el mercado estadounidense. *Organization Science*, por ejemplo, ha descubierto los servicios de editores extranjeros y ha publicado una edición especial sobre la investigación europea con la intención de incursionar en ese mercado. Quienes han estado a cargo de publicaciones académicas prestigiosas me han informado que la disposición actual que favorece el cambio, está brindando oportunidades a diferentes interlocutores. Un editor me dijo: “A nuestro criterio, usted está al frente de un trabajo interesante, aunque fuera de los común”; y agregó: “Usted es francés, por eso es peculiar. Estas son ventajas para publicar en nuestra revista.

Poder sacar ventaja del deseo estadounidense de realizar investigaciones y estudios inusitados es sólo el comienzo, pero esta situación no es simétrica. Sería deseable que los extranjeros vinieran a Francia para intercambiar ideas. Por esta razón se ha creado la *Ecole de Paris du Management*. Los parisinos viven en una ciudad maravillosa, pero París no es solamente una atracción turística. Es también una ciudad que posee una fuerte tradición intelectual, en especial en el campo de las ciencias sociales. París abre sus puertas a los extranjeros (prácticamente no hubo artistas franceses en la Escuela de Arte de París (*Paris Painting School*), y tiene además pasión por el debate. Hemos rendido honor a esta tradición al facilitar la realización de los debates a los que me he referido anteriormente. Hemos descubierto que los investigadores y los gerentes tienen más temas en común de los que las fuentes tradicionales hacen suponer. En el momento en el que los conceptos parecían haber reemplazado a la realidad, estos debates han acentuado la necesidad de nuevas ideas. Hasta el momento, este trabajo se ha realizado y se ha difundido en francés, lo cual lo vuelve inaccesible para la mayoría de las audiencias extranjeras. El objetivo de la Ecole de Paris es cambiar la situación. La escuela no tiene una doctrina particular, como debería tenerla cualquier facultad, sino que

gasta sus energías organizando reuniones, seminarios, y talleres en un intento por esclarecer las teorías y promover el diálogo internacional⁵.

El camino francés y el camino norteamericano no son las únicas sendas a seguir. Podemos enriquecer nuestro conocimiento si aprovechamos las características regionales y los métodos seguidos en el resto del mundo. Esto implica un cambio pequeño y grande al mismo tiempo. Debemos atrevernos a ser nosotros mismos y a posibilitar los diálogos, pero debemos ser pacientes, ya que tomará tiempo establecer intercambios internacionales basados en un mutuo respeto por las identidades y tradiciones.

BIBLIOGRAFÍA

- BARSOUX J.L., LAWRENCE P. (1991), “The making of a French manager”, *Harvard Business Review*, (julio-agosto).
- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible? Le rôle des instruments de gestion sur le fonctionnement des systèmes sociaux complexes*, Working Paper, París, Ecole Polytechnique.
- BERRY M. (en prensa), “Research and the practice of management: a French view”, *Organization Science*.
- BERRY M., RIVELINE C., MOIDSON J.C. (1979), “Qu’est-ce que la recherche en gestion?”, *Informatique et Gestion* (septiembre-octubre).
- DAFT R.L., LEWIN A.L. (1990), “Can organization studies begin to break out of the normal science straitjackets? An editorial essay”, *Organizational Science*, 1:1-9.
- DYER W.G., WILKINS A.L. (1991), “Better stories, not better constructus, to generate better theory: rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review* 16 (3): 613-19.
- EISENHARDT K.M. (1989), “Building theory from case study research”, *Academy of Management Review* 14(4): 532-50.
- HOCQUARD C., OURY (1989), “Une théorie de l’identité”, comunicación en el seminario *Vie des affaires*, París.
- IRIBARNE P. d’ (1989), *La logique de l’honneur*, París, Seuil.
- IRIBARNE P. d’ (en prensa), “The honor principle in the bureaucratic phenomenon”, *Organization Studies*.

⁵ Para adquirir más información, escriba a Anis de l’Ecole de Paris, 94 bvd. du Montparnasse 75014 París (Francia).

- MIDLER C. (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, París, InterEditions.
- NIOCHE J.P. (1990), "Où va l'enseignement de la gestion?", comunicación en el seminario *Vie des affaires*, París.
- RIVELINE C. (1991), "Un point de vue ingénieur sur la gestion des organisations", *GÉRER ET COMPRENDRE* 24: 50-63.

CONOCIMIENTOS TEÓRICOS Y GESTIÓN*

UN SUEÑO FRUSTRADO

Durante los años sesentas el anhelo en cuanto a las ciencias de gestión es que sean para los tomadores de decisiones lo que la balística representa para los artilleros: un arsenal de conceptos y métodos que permitan alcanzar el objetivo de una manera cuasi infalible. A su vez, la balística pertenece a la prestigiosa familia de las ciencias mecánicas, a las cuales anhelaban anexarse las disciplinas de gestión, carentes de legitimidad universitaria.

El contexto de escasez de la posguerra facilita este movimiento: la reconstrucción implica movilizar las fuerzas optimizando la utilización de recursos raros y las gestiones cartesianas ocupan un rol central, como mito movilizador y a su vez como técnica de acción sobre lo real.

Surge una nueva disciplina: la investigación operativa. Posee un origen heroico: habría sido inventada durante la guerra por físicos ingleses y americanos que habrían aprovechado su saber para organizar los combates (LESOURNE, 1992). De esta manera, generaciones enteras de estudiantes son educados con el fin de maximizar los flujos, encontrar el camino más corto, la mejor planificación o los stocks óptimos. La naciente informática deja entrever la puesta al servicio del hombre de los modernos medios de cálculo electrónico, con una fuerza hasta ahora desconocida.

Frente a la escasez de capitales, el cálculo económico propone métodos para jerarquizar las inversiones públicas o privadas. En Francia, el Commissariat Générale au Plan determina la tasa de actualización para equilibrar los gastos de hoy y los ingresos de mañana. Rápidamente sin embargo, esta tasa no parece pertinente para las empresas que tienen mayor cantidad de proyectos rentables que los que pueden financiar; pero se inventan nuevos conceptos y se produce el desarrollo de las teorías matemáticas de las finanzas.

* "Savoirs théoriques et gestion", *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, París, 1996.
Traducción: Gabriela Mercedes Neffa.

Se prevé entonces el porvenir: en Francia, la Dirección de la Previsión del Ministerio de Finanzas, y el INSEE despejan el futuro. ¡La Asamblea Nacional (la Cámara de Diputados) vota incluso cada año cuál va a ser la tasa de crecimiento de la República francesa! Las empresas necesitan tener su servicio de planificación para ser modernas. La extrapolación es en realidad la base de la previsión, ya que el pasado configura el porvenir. Y los errores se absorben rápidamente cuando la economía está en crecimiento. La contabilidad nacional y la contabilidad de empresa se elaboran, y se afianza así el control de gestión.

Numerosos peregrinos se apresuran hacia las *business schools*, templos de la *Management science*. Se envían allí a centenares de franceses para traer la buena nueva y acelerar la modernización de la República.

Este movimiento genera un extraordinario entusiasmo: se produce una convergencia entre los problemas prácticos y los valores de una época. Pero esta bella armonía sólo dura un tiempo, ya que la lógica de la vida de negocios no converge con la lógica de la vida académica.

Durante la década de los años 80 el modelo americano se deteriora por el triunfo de los japoneses. El libro *In search of excellence* (PETERS y WATERMAN, 1982) se vende por millones con el postulado de que el Management científico confirma a los dirigentes en torres de marfil analíticas.

La ciencia del management, o ciencia de la gestión, pierde su fuerza como mito.

Además, las técnicas desarrolladas se visualizan como mal adaptadas al nuevo contexto de la sociedad de abundancia, ahora en crisis. La obsesión de las empresas de ahora en más es vender.

Para ello, quieren tratar a cada cliente como único, por lo que surge una fuerte variedad de productos. Deben incluso crear constantemente necesidades y se produce una carrera hacia la novedad de los productos y los servicios. No existe entonces la permanencia necesaria para aplicar los métodos científicos de optimización, de previsión o de planificación. Para estar bien ubicadas en la carrera hacia las innovaciones, las empresas hacen cooperar innovadores, comerciantes y productores, contrariando sus tradiciones y se cuestiona al taylorismo.

Para abalanzarse sobre las oportunidades y evitar las amenazas, las empresas se descentralizan y acortan sus jerarquías. Para concentrarse en su campo de excelencia, sub-contratan y se organizan en redes. El arbitraje jerárquico deja lugar entonces a la negociación. Sin embargo, el arbitraje llevaba a la búsqueda de criterios objetivos para decidir, que las ciencias proponían, mientras que la negociación implica acomodar diferentes puntos de vista y comprender la subjetividad de sus interlocutores.

La esfera financiera sufre un desarrollo extraordinario. Los inversores que cuenta desde ahora con una amplia capacidad de elección sólo compran acciones que les procuren importantes ganancias. Surgen así elevadas exigencias de rentabilidad impuestas a las empresas e incesantes fluctuaciones en las cotizaciones de la bolsa que perturbaban la gestión de las mismas (COLOMB, 1985).

La gestión debe entonces afrontar lo inestable, lo contradictorio, lo subjetivo y lo efímero, características incompatibles con los principios fundadores de la ciencia de la gestión cartesiana (RIVELINE, 1985).

Los años están marcados por la moda de la cultura de empresa, del héroe que se enorgullece de superar las burocracias, el mito del ganador. Pero estas recetas se topan nuevamente con sus límites: numerosas empresas "excelentes" se desmoronan y numerosos héroes son vilipendiados. La idea progresa entonces, particularmente en Francia, de que una cooperación inteligente con investigadores podría ayudar a las mutaciones que se imponen en nuestra época.

Pero ¿sobre qué bases reconciliar ciencia y práctica? Y en primer lugar, ¿cómo hemos llegado hasta aquí?

EL ALEJAMIENTO DEL MUNDO ACADÉMICO Y DEL MUNDO DE LOS NEGOCIOS

Los límites de la concepción balística tendrían que haber aparecido al contactarse con la experiencia y provocar el desarrollo de nuevos métodos y de una nueva epistemología de las ciencias de gestión. Esa es la evolución que han seguido el *Centre de Gestion Scientifique de l' Ecole des Mines* (CGS) y el *Centre de Recherche en Gestion de l' Ecole Polytechnique* (CRG) que han desarrollado una práctica clínica de la investigación en gestión (BERRY, 1986, 1995). No es sin embargo lo que

se produjo en la mayoría de los casos, ya que las ciencias de la gestión se han alejado de la práctica mientras que los empresarios formados en el área de trabajo se acostumbraron a la idea de que la ciencia no les era muy útil.

Las ciencias de la gestión se confrontaron en primer lugar con una dificultad fundamental: el acceso a los hechos elementales de la gestión. En efecto, la participación de un observador en una organización, molesta y la libertad académica del investigador da miedo. El investigador en gestión se queda entonces muchas veces como un físico que no pudiera experimentar o como un médico a quien se le hubiera prohibido realizar disecciones.

Manteniendo débiles contactos con la práctica, las ciencias de la gestión han adquirido progresivamente autonomía, subdividiéndose en sub-disciplinas que han conquistado sus propios territorios, creado sus revistas especializadas y se dotaron con procedimientos de evaluación y de cooptación. Los investigadores no sufrieron este alejamiento como una molestia: trabajaban sobre modelos abstractos o apuntalaban sus problemáticas con fuentes de información oficiales (documentos contables, estadísticas públicas) o con datos recogidos mediante cuestionarios. Por otra parte, las enseñanzas se desarrollaban sin dificultades, la investigación estaba bien organizada (por lo menos en los Estados Unidos), la ciudad científica era activa y próspera.

Por su lado, una vez pasado el mito de los años 60, los empresarios formados mediante la experiencia han considerado progresivamente a las ciencias de la gestión como secundarias para su práctica. Lanzados en una perpetua carrera contra el reloj, debían en efecto pasar sin un plazo conveniente de un tema a otro, aunque fuera a costa de un conocimiento aproximativo (MINTZBERG, 1973; DELPEUCH Y LAUVERGEON, 1988). Entonces, sus restricciones de tiempo no se prestan bien a la paciente meditación del trabajo científico. Además, un buen manager posee talentos para las relaciones y carácter: dedica su tiempo a hablar, escuchar, negociar, combinar, enfrentar las crisis. Para desarrollar estas cualidades, la práctica es muchas veces más formadora que la escuela. Por otra parte, se conocen grandes éxitos en los negocios de personas que no han seguido cursos de Management.

A los ojos de numerosos administradores de empresa formados a partir de la experiencia, el rol de las escuelas de gestión era entonces

esencialmente el de seleccionar a los jóvenes y preparar su socialización. Esto explica la sorprendente contradicción que encontramos en los Estados Unidos entre las feroces críticas formuladas a los programas de las *business schools* y a las investigaciones allí se emprenden y por otra parte, el mantenimiento de importantes subsidios a estas instituciones. Las críticas se refieren a la ruptura entre la teoría y la práctica. Los financiamientos contribuyen a la función de las *business schools* en la creación de los valores de los jóvenes managers.

Pero hay dos evoluciones que permiten nuevas cooperaciones entre investigadores y administradores formados por la práctica. Las dificultades económicas a las cuales se confrontan las empresas y los estados ponen en cuestión progresivamente los presupuestos otorgados a las investigaciones sin conexión con la práctica; los investigadores entonces se acercan a quienes han sido formados a partir de la experiencia en la práctica de la gestión. Por otra parte, estos últimos se confrontan a evoluciones tan profundas que descubren los límites del empirismo.

CAMBIOS QUE CREAN NECESIDADES DE SABERES

Los cambios actuales crean en efecto necesidades de conocimientos para los administradores de empresa formados en la práctica. Encontramos muchas veces tres casos representativos.

Primer caso: innovaciones que desorientan. Se informatiza, se instalan robots, se implementan círculos de calidad, una gestión por proyectos, etc. En un primer período, estas innovaciones responden a la moda y no se plantean muchas preguntas. Luego, se acumulan dificultades: las innovaciones ocasionan crisis mayores o por el contrario causan un efecto exiguo. Surgen planteamientos sobre las causas de estos efectos inesperados y los remedios a implementar.

Segundo caso: Normas de gestión que originan problemas. Se aplican a un responsable criterios financieros que amenazan sus proyectos. O bien, se acusa a los dirigentes de haber contravenido las reglas de la competencia, mientras que éstos consideran que las teorías a las cuales se refieren sus acusadores no están adaptadas. Tienen entonces necesidad de argumentar. Pero, para esto, necesitan dominar suficientemente las herramientas o teorías para ser creíbles y conocer sus límites, para construir rápida y eficazmente una argumentación.

Arduas exigencias, que llevan a los administradores de empresa formados en la práctica, a buscar una ayuda externa.

Tercer caso: fallas de diagnóstico. El personal está poco motivado, la comunicación no se realiza bien, estallan crisis cuyas raíces parecen misteriosas y sus remedios aún más. Se enuncia una política que tenga aparentemente un consenso: supresión de las estructuras tayloristas, gestión participativa. Pero, a pesar de las iniciativas tomadas (nominación de personas, modificaciones de estructuras, creación de dispositivos de concertación), se avanza poco.

En tales circunstancias, la idea que puede surgir es la de dirigirse a investigadores que aporten, o generen, los conocimientos pertinentes para salir del *impasse*. A su vez, los investigadores van a poder entrar en relación continua con una organización y recoger así observaciones detalladas acerca de la gestión. Por lo tanto, parecen reunidos los elementos de una buena transacción. Falta aún encontrar modalidades que concilien las lógicas de la acción y las del conocimiento.

LAS IMPASSES DE LOS ENFOQUES NORMATIVOS

En su gestión, los investigadores confrontan los siguientes problemas:

1) *El postulado de universalidad de las leyes y de transferibilidad de las soluciones de un lugar al otro no puede retenerse, ya que las soluciones a los problemas de gestión son locales y efímeros.* Si los movimientos de un electrón están regidos en todas partes por las mismas leyes, no ocurre lo mismo con los problemas de gestión. Por ejemplo, la concepción de un auto moviliza a centenares de actores de posiciones diferentes, que intervienen en fechas diferentes y en lugares diferentes. Es casi un milagro poder realizar en un mundo tan fragmentado un objeto tan complicado. Si se construyen buenos autos, no es solamente gracias a las buenas herramientas de management, sino también porque los actores están totalmente obsesionados por triunfar, que encuentran la forma de poner freno a las catástrofes que amenazan sin tregua (MIDLER, 1994). Sin embargo, la decisión de las personas está ligada a la manera en que se construye su identidad (HOCQUARD y OURY, 1989) y esta identidad está moldeada por tradiciones que varían de un país a otro (D'IRIBARNE, 1989) e incluso de un lugar a otro en cada país.

2) *Todo problema de gestión tiene una complejidad que excede al modelo explicativo y nunca podemos saber si los "residuos" no explicados son secundarios o no.* El modelo explicativo no sólo deja residuos, lo que cada uno está dispuesto a admitir, sino que estos residuos pueden tener tanta importancia como lo explicado (GIRIN, 1981): es posible encontrarnos con que un análisis económico que puede tener su pertinencia es sin embargo cuestionado por factores sociológicos, y que un análisis sociológico, lo sea por factores técnicos, etc. No se puede entonces nunca saber científicamente si, desde el punto de vista de la acción, se han tomado en cuenta todos los elementos decisivos de un problema.

3) *La racionalidad científica no puede imponerse sin discusión a todos los actores en un problema de gestión.* Según la economía clásica, un conflicto entre un comerciante y un fabricante debería resolverse con referencia a una ganancia calculada, incluyendo los ingresos de las ventas y los costos de producción. Pero este cálculo implica formular hipótesis sobre las consecuencias de una elección y sobre las reglas y convenciones de cálculo (desagregación en el tiempo y el espacio) para valorar sus consecuencias. Sin embargo, los dos protagonistas poseen diferentes puntos de vista acerca del mismo problema y muchas veces tienen diferentes opiniones sobre las hipótesis y las reglas o convenciones a considerar, diferencias que la ciencia no puede arbitrar¹. Por lo general, el fabricante, el comerciante, el innovador, el informático, el banquero, el accionista, el sindicalista, el subcontratista, etc., aportan a todo hecho de gestión diferentes juicios sin que la ciencia pueda arbitrar sus eventuales divergencias.

DE LA BALÍSTICA A LA MAYEÚTICA

Los investigadores se ven así llevados a alejarse del modelo clásico de la *expertise* en la cual se espera del experto un producto terminado en un lapso determinado y realizado de tal manera que el demandante no tenga necesidad de implicarse. Este esquema clásico es coherente para la concepción según la cual la *expertise* consiste en aplicar un saber general a casos particulares, como si fueran ejercicios de aplicación de teorías físicas. Pero las excepciones precedentes indi-

1. Para un riguroso análisis de este tema, ver *Cours d'évaluation des coûts*, C. Riveline, publicación de la École des Mines, de Paris.

can que las condiciones de esta modalidad de uso del saber no se reúnen por lo general: por una parte el problema inicial es demasiado indefinido para que los “prácticos” puedan satisfacer una demanda precisa a un experto (DUMEZ, 1988); por otra parte, un experto externo no puede contentarse con aplicar leyes generales al caso específico estudiado.

Los investigadores del CGS y del CRG llegaron de esta manera a basarse en un modelo diferente que llamaremos el modelo mayéutico. Se distingue del modelo clásico de la *expertise* en dos puntos claves: la organización de los intercambios y la recurrencia a los saberes.

A falta de un valor de norma indiscutible, los saberes son considerados como valiosas herramientas de investigación: un modelo matemático puede revelar causalidades desapercibidas; una teoría que vincula comportamiento y sistemas de gestión puede relativizar “problemas personales”; un análisis histórico puede dejar entrever líneas de fuerzas para pensar una estrategia de cambio, etc. Lo óptimo ya no son las formas de decir, sino el hecho de hacer un cuestionamiento exigente de lo real. El análisis progresa en el diálogo: los investigadores construyen un primer análisis, basado en datos “fríos” (documentos escritos, medidas) y en datos “calientes” (opiniones de los actores) (GIRIN, 1987), y movilizan las grillas de interpretación que les parecen apropiadas. Someten sus análisis a sus interlocutores. Las reacciones recogidas conducen a investigaciones complementarias y a nuevos análisis, sometidos nuevamente al análisis, y así sucesivamente (MOISDON, 1984).

Esto evoca el diálogo socrático, por ende el intercambio entre dos personas donde una empuja a la otra a aclarar su propio pensamiento para encontrar sus propias respuestas. Pero dentro de las organizaciones, los investigadores se encuentran con varios interlocutores involucrados en relaciones de poder; el tema es entonces más complejo que el juego de a dos y los investigadores del CGS y del CRG se han visto obligados a perfeccionar dispositivos de investigación particulares.

LA IMPLEMENTACIÓN DE DISPOSITIVOS DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los dispositivos puestos en práctica en el CGS y en el CRG ya mencionados, comprenden la instancia de gestión y la instancia de control (GIRIN, 1990).

La “instancia de gestión” se reúne regularmente (por ejemplo una vez por mes). En su aspecto ideal, comprende a los investigadores y a personas representativas de los diferentes puntos de vista involucrados. Discute todos los aspectos de la investigación: el contenido de las encuestas, las hipótesis, los métodos de validación de los resultados. Posee un coordinador y un secretario. El secretario (un investigador) redacta un informe de cada reunión. El informe no es, como a menudo, un simple listado de las decisiones adoptadas: por el contrario, los aspectos debatidos se ponen de relieve ya que hacen evidentes las lógicas presentes y los procesos por los cuales ciertos compromisos (muchas veces provisorios) son acordados. Los nombres de las personas que hayan defendido cada idea no están indicados en el informe, de modo de limitar el deseo de “hacerse ver” y el pronunciamiento de “palabras vacías” que marcan muchas veces las reuniones intersectoriales. Se define por adelantado una lista de los destinatarios de los informes: esto otorga una transparencia a la investigación y permite recoger eventuales comentarios, lo que facilita el ahondamiento en el análisis. En este tipo de investigaciones, se le otorga entonces un lugar preponderante a los protocolos de organización de los intercambios y no solamente a aquellos que permiten probar las hipótesis.

Se implementa una instancia de control en ambos centros de investigación para hacer de contrapeso a lo que está en juego en el campo. A diferencia de una encuesta, en la cual los investigadores permanecen externos a los desafíos propios de la organización, ellos están efectivamente implicados aquí, en la medida en que son objeto de expectativas o de temores por parte de sus interlocutores. Es importante el hecho de poder administrar su propia implicación en el trabajo así emprendido y es mediante el diálogo con personas no implicadas en la situación como se opera esta retroalimentación. Se implementaron así diversas modalidades de diálogo en el CRG: seminarios internos regulares y, para los estudiantes de doctorado, entrevistas frecuentes con el director de tesis y se instituyó un seminario de tesis (BERRY, 1995).

La relación entre los análisis así producidos y las decisiones tomadas no es mecánica. Esto proviene lógicamente del hecho de que ningún análisis científico puede tomar en cuenta todos los elementos pertinentes para una decisión. Más que herramientas para la decisión, el trabajo científico proporciona los medios de ayuda para la reflexión. Contrariamente a lo que está implícito en el esquema balístico, los “prácticos” no evidencian su ignorancia cuando no se someten a las aseveraciones de los investigadores. Recíprocamente, el investigador, no teniendo que ponerse en el rol del experto normativo, está libre de sacar provecho de los saberes que le parecen más pertinentes para esclarecer la gestión y de buscar los medios de comunicación de las ideas que le parecen más apropiadas.

DE LO CONTINGENTE A LO GENERAL

Los investigadores tienen así una producción local que se dirige a los actores. Pero la comprensión detallada de un caso particular no alcanza para justificar una actividad de investigación: aún es necesario que esta exploración en profundidad contribuya a un campo de conocimiento más general.

Estas investigaciones contribuyen de varias maneras al crecimiento de los conocimientos teóricos generales:

- discutiendo el aporte de teorías o de grillas de lectura producidas en diferentes campos; se trata, de alguna manera, de la puesta a prueba de los hechos de ciertas nociones, lo que permite precisar su alcance; en este sentido, la gestión es interdisciplinaria, ya que dialoga con diversas disciplinas;
- elaborando grillas de lectura o teorías que contribuyen a la constitución de un campo académico propio; como en el caso de toda disciplina académica, este tipo de producción de conocimientos supone la organización de debates (que obligan a la decantación de las ideas) y la instauración de un ámbito de discusión (que fomenta el rigor); en este sentido, la ciencia de la gestión es de espíritu disciplinario.

En total, la gestión se concibe como una disciplina... no unidisciplinaria. Está dotada en efecto de dispositivos mediante los cuales una disciplina realiza un trabajo acumulativo, supervisa la calidad de la producción y difunde sus resultados: instancias de evaluación, re-

vistas, seminarios, enseñanzas. Pero la atención está puesta en que estos dispositivos no conduzcan hacia una barrera disciplinaria. Es a esta preocupación que responde la organización sistemática de diálogos con investigadores de otros campos y con administradores formados en la práctica.

Desde el punto de vista de la práctica, nos podríamos preguntar sin embargo, si no es contradictorio murmurar y dar por sentado que las soluciones son contingentes y efímeras y al mismo tiempo, pretender producir conocimientos de alcance general. No es así, siempre que se considere que una construcción de conocimientos de alcance general sólo es un estímulo para pensar mejor los problemas locales y que, si bien las respuestas son locales y efímeras, las preguntas son más generales y más estables².

LA CIENCIA EN DIÁLOGOS

Las ciencias balísticas, basadas en la hipótesis de leyes universales, son esencialmente normativas: el rol del investigador es el de develar estas leyes y no hay nada importante a discutir con el mundo de la práctica. Las gestiones mayéuticas valorizan al contrario, el diálogo. Es por eso que este principio, obrando como lo hemos visto, sobre el trabajo de campo y en el trabajo colectivo de ambos centros de investigación, se ha extendido a otros aspectos del trabajo científico.

En materia de formación, el modelo de las ciencias exactas ofrece temibles comodidades: exponer las teorías de manera axiomática se presta mucho a las exposiciones didácticas, proponer ejercicios de aplicación hace penetrar conceptos en el espíritu; implementar exámenes idénticos para todos permite notaciones objetivas y clasificaciones equitativas. Estas comodidades explican por supuesto el éxito de estos esquemas en formación inicial. Están adaptados para enseñar lo duro, es decir todo lo que es perenne y objetivo. Pero para enseñar lo blando, es decir lo que no da cuenta de verdades irrefutables, esta forma tradicional no está adaptada (RIVELINE, 1986). Es mediante un diálogo entre maestro y alumno sobre situaciones concretas como se realiza de mejor manera esta formación. El maestro no es más en

² Para un examen más completo de los vínculos entre saberes en gestión y prácticas, ver *Des savoirs en action. Sept cas de recherche en gestion*, libro coordinado por F. Charue-Duboc (1995).

este caso el profesor que dicta el saber desde lo alto del podio, sino aquel que discute junto con su alumno la manera de resolver una cuestión enigmática a la cual ambos se confrontan (RIVELINE, 1986).

Se crearon así seminarios que funcionan regularmente, reuniendo investigadores de diversas disciplinas y a administradores con experiencia práctica, y se conciben como lugares de debate: cada sesión da lugar a un informe que recoge no solamente la exposición inicial, sino que destaca los debates originados a continuación. Estos informes son ampliamente difundidos en los ámbitos de la investigación y donde se lleva a cabo la práctica de la gestión, y se redactan para estimular el diálogo. El interés suscitado por esta fórmula llevó a crear en 1994 *l'École de Paris du Management* que organiza diferentes tipos de reunión, donde se asocian investigadores con personas de gran experiencia práctica franceses o extranjeros, y difunde en Francia y en el exterior informes de los diálogos desarrollados de esta manera.

La revista *Gérer et Comprendre* es también concebida como una revista científica, con un comité de lectura supervisor (pero compuesto por investigadores y personas con experiencia de práctica en gestión). Pero es también concebida como un vector de comunicación entre el mundo de la práctica y el de la teoría (lo que supone fuertes exigencias sobre la forma) y como un medio de debate (lo que es más difícil de hacer admitir, tan fuerte es aún la idea de que la ciencia no se discute, en todo caso con quienes se desempeñan en actividades prácticas, en las revistas científicas).

La comunicación entre los investigadores y los actores externos a la investigación, es a menudo guiada en efecto por una concepción asimétrica: partimos del saber hacia la ignorancia. De esta manera, cuando un investigador se dirige a las personas que se ocupan en la práctica de la gestión, se denomina a esta actividad "formación", "expertise" o "vulgarización". E incluso si estas actividades son actualmente estimuladas, no se consideran como integrantes del "núcleo duro" de la investigación.

La propuesta es substituir este esquema por otro, en el cual investigadores y personas con experiencia práctica aporten sus ideas y sus especificidades; en el cual ambos sectores puedan estar implicados en conjunto en una acción y llevar a cabo una reflexión en común. Esto no quiere decir que deban razonar de la misma manera, ni tener una identidad de opiniones. Al contrario, se enriquecen mutuamente de-

bido a sus diferentes puntos de vista y a los desafíos a los cuales se enfrenta cada uno de ellos.

Al poner en evidencia dimensiones ocultadas por los "prácticos" en su acción cotidiana, los investigadores los conducen a ver más claramente las insuficiencias de sus análisis o las consecuencias no previstas de sus elecciones. Mediante una búsqueda constante de rigor y de coherencia en los esquemas explicativos, estimulan a los "prácticos" a formular mejor sus propios problemas.

Recíprocamente, la reacción de las personas que tienen la práctica de la gestión, frente a los análisis de los investigadores, constituye una invitación a estos para cuestionarse acerca del alcance de sus conceptos. Además, la gestión de las organizaciones guarda aún muchos misterios y este tipo de trabajos implica realizar incesantemente descubrimientos insólitos. Sin embargo, lo insólito, lo inexplicable, son las poderosas incitaciones a la creación conceptual, si es que no nos conformamos con hacer entrar por la fuerza la realidad dentro de un marco ya preestablecido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERRY M. (1986), "Logique de la connaissance et logique de l'action", en *La production des connaissances scientifiques de l'administration*, textos recopilados por Michel Audet, Presses de l'Université de Laval.
- BERRY M. (1992), "Que faire de l'Amérique", *Gérer et comprendre*, n° 27, Junio 1992.
- BERRY M. (1995), "Research and the Practice of Management: A French View", *Organization Science*, vol. 6, n°1.
- CHARUE-DUBOC F. (coordinado por) (1995), *Des savoirs en action. Sept cas de recherche en gestion*, Paris, Ed. L'Harmattan.
- COLLOMB B. (1995), *La relation d'une multinationale française avec ses actionnaires*, Communication École de Paris du Management, Junio 1995.
- DELPEUCH J.-L. Y LAUVERGEON A. (1988), *Sur les traces des dirigeants*, Paris, Calmann-Lévy.
- DUMEZ H. (1988), "De la pratique du chercheur-consultant", *Gérer et comprendre*, n° 11, Junio 1988.
- GIRIN J. (1981), "Quel paradigme pour la recherche en gestion?", *Économies et*

Sociétés, série "Sciences de gestion", n° 2.

- GIRIN J. (1987), "L'objectivation des données subjectives: éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive", en *Qualité des informations scientifiques en gestion*, FNEGE-ISEOR.
- GIRIN J. (1990), "Analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode", en *Épistémologies et sciences de gestion*, coordinado por Alain-Charles Martinet, Paris, Economica.
- HOCQUARD C. Y OURY J.-M. (1989), "Une théorie de l'identité", in *Séminaire Vie des Affaires*.
- LESOURNE J. (1992), "Peut-on modéliser la gestion? Deux décennies d'histoire", *Gérer et comprendre*, n° 27.
- MIDLER C. (1994), *L'auto que n'existait pas*, Paris, InterÉditions.
- MINTZBERG H. (1973), *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row.
- MOISDON J.-C. (1984), "Recherche en gestion et intervention", *Revue française de gestion*, septiembre-octubre 1984.
- PETERS T. Y WATERMAN R. (1982), *In search of excellence*, New York, Harper & Row Publishes.
- RIVELINE C. (1985), *Essai sur le dur et le mou, La jaune et la rouge*, numéro spécial "Les sciences de gestion", junio-julio 1985.
- RIVELINE C. (1986), "L'enseignement du dur et l'enseignement du mou", *Gérer et comprendre*, n° 5, diciembre 1986.
- RIVELINE C., *Cours d'évaluation des coûts*, École des mines de Paris (última edición 1994).

LA INVESTIGACIÓN Y LA PRÁCTICA SOBRE MANAGEMENT: UN ENFOQUE FRANCÉS

RESUMEN

Los investigadores del CRG (Centro de Investigaciones en Management) desarrollan su trabajo mediante "estudios clínicos" que se prolongan de uno a cuatro años y que generan observaciones profundas sobre el funcionamiento de las organizaciones.

Las observaciones se analizan mediante debates sistemáticos: en un período de 20 años el CRG realizó más de 100 estudios clínicos, discutidos en reuniones internas. Estos intercambios permitieron señalar similitudes y diferencias entre las situaciones de management estudiadas, así como conformar un caudal de conocimiento en dicho campo.

Si bien los principios rectores de este enfoque tienen su origen en la naturaleza única de las "Grandes Ecoles d'ingénieurs" francesas, los resultados de la investigación estimulan el debate fructífero en el área en general.

TEORÍA Y PRÁCTICA: MÁS ALLÁ DE LA FÍSICA CLÁSICA

"En la prensa popular y profesional se debaten los cambios más importantes en el escenario organizacional, incluso experimentos de rediseño organizacional tanto en pequeñas firmas emprendedoras como en corporaciones importantes, la reducción de personal, el ajuste estructural de la empresa, la reestructuración de los niveles de management de las firmas y la revitalización de las mismas, la organización electrónica emergente, las fusiones y adquisiciones, las quiebras de las organizaciones consolidadas, y la competencia basada en la optimización temporal de la utilización de los recursos. Se ha relacionado a cada uno de estos temas con el rediseño de las organizaciones; sin embargo dichos rediseños parecen aleja-

* "Research and the practice of management: a French view", *Organization Science*, vol. 6, n°1, enero-febrero 1995. Traducción: Josefina Cadet.

dos de la investigación académica, y por lo general no utilizan el caudal de estos conocimientos.” (DRAFT y LEWIN 1990)

Esta cita pone de manifiesto la fría relación entre la teoría y la práctica del management. Pensamos que los estudios sobre management se identificaron demasiado con el modelo de las ciencias exactas. Guiados por el modelo científico clásico, los estudios sobre management pusieron el énfasis en lo cuantificable; intentaron establecer leyes universales, formular reglas estándar. Pero en la práctica el management se enfrenta a situaciones originales, con sucesos vertiginosos, y con reacciones subjetivas. En la búsqueda de leyes universales, los teóricos utilizan muestras estadísticas representativas para probar sus hipótesis. Sin embargo, en el campo del management los análisis, con frecuencia, deben basarse en información oficial (informes anuales, estadísticas disponibles en forma abierta) o en información recogida mediante cuestionarios. El investigador se mantiene fuera de la organización que está estudiando, y debe basarse en la imagen que la organización misma proyecta. Con frecuencia el material disponible para el especialista no sólo no explica lo que en realidad sucede, sino que lo esconde (BRUNSSON 1989).

Por último, la búsqueda de reglas cada vez más abstractas y generalizadas, trajo aparejada la proliferación de campos auxiliares independientes (finanzas, marketing, estrategia, etc.). Sin embargo, los problemas más importantes que enfrentan las empresas se dan con frecuencia dentro de una o varias de estas áreas y por lo tanto se elude el análisis académico por áreas.

Si se pretende realzar la importancia real de la teoría, deben encontrarse nuevos métodos para formular, validar y utilizar el conocimiento. Este informe describe un enfoque desarrollado durante un período de 25 años en los centros de management de las dos escuelas para graduados más importantes de Francia: el *Centre de Gestion Scientifique* (Centro de Ciencias sobre Management) de l’Ecole des Mines de Paris (CGS) y el *Centre de Recherche en Gestion* (Centro de Investigaciones en Management) de l’Ecole Polytechnique (CRG). El valor del presente estudio radica en la excelencia intelectual e institucional que caracteriza a estas “Grandes Ecoles d’Ingénieurs” francesas (ver Cuadro 1). Sin embargo, la originalidad del enfoque no impide el debate enriquecedor; y el objetivo del presente artículo es justamente estimularlo.

Cuadro 1. Las “Grandes Ecoles d’Ingénieurs” francesas

Es difícil hablar a los extranjeros sobre las “Grandes Ecoles d’Ingénieurs.” Para comenzar, en la Ecole Polytechnique no se enseña tecnología, ni minería en la Ecole des Mines. A los graduados sólo se les entrega el título de ingeniero con una base de educación general. Los cursos son multidisciplinarios, y se obtienen ingenieros capacitados para relacionarse con especialistas, y que poseen el conocimiento general necesario para ser administradores eficaces.

Ambas escuelas fueron fundadas en el siglo XVIII (la Ecole des Mines en 1783 y la Ecole Polytechnique en 1794). Son las dos “Grandes Ecoles d’Ingénieurs” de Francia. El ingreso a ambas depende de exámenes competitivos extremadamente difíciles, con el acento puesto en matemática y física.

Las más grandes escuelas de management de Francia, también realizan exámenes de admisión especiales que enfatizan la matemática. En Francia, la matemática es la disciplina principal para seleccionar y calificar a los mejores estudiantes.

La Ecole Polytechnique recibe la mayor cantidad de solicitudes de ingreso. Ingresan 400 estudiantes por año para un programa de dos años. Los graduados comienzan investigaciones en empresas (después de recibir capacitación adicional en ingeniería) u ocupan puestos en el estado. Cada año, los diez mejores graduados de la Ecole Polytechnique ingresan al “Corps des Mines” (que en la actualidad se dedica por completo, no ya a la minería sino, a las empresas, al medio ambiente y a la investigación). Después de capacitarse en el trabajo para el estado, la mayoría de los miembros del “Corps des Mines” son contratados por empresas.

A la Ecole des Mines ingresan, mediante exámenes competitivos, cien estudiantes por año. También se aceptan solicitudes de graduados de universidades y de la Ecole Polytechnique. Por último, la escuela ofrece un programa especial de capacitación de tres años para miembros del “Corps des Mines”.

Ambas escuelas son instituciones de investigación. Cada una cuenta con más de 500 investigadores que trabajan en alrededor de 20 laboratorios tanto en ciencias exactas como sociales. Existen doctorados en todas las áreas comprendidas por los laboratorios. Dado que la mayoría de los graduados de estas instituciones apuntan su carrera al management, ambas escuelas crearon centros de investigación sobre el tema

1. HISTORIA: DESDE LA MATEMÁTICA AL ENFOQUE CLÍNICO Y MULTIDISCIPLINARIO

Los fundadores de las dos más importantes “*Grandes Ecoles d’Ingénieurs*” francesas del siglo XVIII alentaban una estrecha relación entre la teoría y la práctica. Desde entonces se implementó este enfoque con éxitos dispares, pero por tradición, el graduado estas escuelas posee firmes conocimientos teóricos e intenta relacionar, en forma constante, esa teoría con la práctica.

Desde esta perspectiva, a comienzos de los sesentas, la Ecole des Mines inauguró las “asignaturas electivas prácticas” para brindar a los estudiantes la oportunidad de enfrentar problemas específicos en las empresas, y aplicar la teoría que habían aprendido a situaciones reales. Se ofrecía una asignatura electiva denominada Ciencia del Management, basada en cursos sobre economía, investigación sobre operaciones, teoría estadística. Sin embargo, los estudiantes pronto se encontraron con el obstáculo de una metodología limitadora enraizada en la lógica y la matemática. Con frecuencia surgían dificultades misteriosas cuando se intentaba llevar las teorías a la práctica. En un intento por sortear estos obstáculos, el Profesor Claude Riveline de la Ecole des Mines fundó el CGS en 1967¹.

Los principios metodológicos escogidos fueron claros: tratar los problemas que presentaban las empresas, optando por aquellas que permitieran experimentar sobre el diseño de un plan; estudiar la implementación del plan para solucionar los problemas; y compartir la información que recogieran los investigadores con fines de clasificación y comparación teórica. Se realizaron innumerables experimentos con la esperanza, en las etapas iniciales, de encontrar la clave para diseñar planes viables. Sin embargo, transcurridos cinco años, ese enfoque resultó inviable: en la mayoría de los casos los diseños resultaron inaplicables, a pesar del gran esfuerzo técnico.

Entonces se adoptó un enfoque completamente nuevo, centrando el interés en el comportamiento gerencial. Hubo indicios de que éste era el camino correcto. Los investigadores descubrieron que, con frecuencia, la información que poseían se podía utilizar para predecir el comportamiento y las decisiones de personas que jamás habían visto,

¹ En la actualidad, el CGS cuenta con alrededor de veinte personas. Jean Claude Moisson es el director desde 1976, quien sucedió a Claude Riveline.

lo que, a su vez, apoyaba la hipótesis de que aún quedaban por explicar factores causales subyacentes. Un experimento poco menos que casual contribuyó a esclarecer aun más esta hipótesis.

Estudio de lo “irracional” en el laboratorio- Yo dictaba un curso de campo electivo de la Ecole des Mines sobre Ciencia de Management en Peugeot, donde se estudiaba la organización y embarque de automóviles por ferrocarril. Dos estudiantes presentaron un plan de la operación e indicaron que era posible reducir los costos en un 15%. Parecía viable *para cambiar*. Pero cuando se intentó implementarlo, surgieron problemas desconcertantes. Las dificultades, que parecían preparadas para retrasarnos, se repitieron durante cuatro años.

Junto con Hagues Molet, preparamos un estudio de caso a partir de la experiencia. Para que los estudiantes se entusiasmaran, hicimos que desempeñaran el rol de los primeros participantes. Para nuestra sorpresa, los estudiantes se comportaron instintivamente de modo exactamente igual a aquellos.

El “juego Peugeot” se repitió veinte veces. En cada instancia, los estudiantes asumieron exactamente los patrones de conducta de los participantes originales. Debimos eliminar la palabra “desconcertante” de nuestro análisis y aceptar el hecho demostrable de que los participantes se habían adaptado racionalmente a su ambiente específico (Berry y Molet 1980). Se había descubierto por casualidad un criterio básico de la investigación: la identificación de los parámetros de una respuesta condicionada por el contexto.

La teoría inicial que presentara Claude Riveline consignaba que:

- dentro de las organizaciones, la evaluación del desempeño se basa en estadísticas en bruto (cantidad de piezas o de toneladas producidas); y que
- cada individuo optimiza el valor de los criterios con los cuales se juzga su desempeño; y que
- esto causa respuestas condicionadas por el contexto que dificultan el buen funcionamiento de la organización como tal, lo que provoca inconvenientes y conflictos, como se demostrara en el “Experimento Peugeot”; y más aun que
- tal comportamiento no refleja la psicología del individuo sino, más bien, la situación específica en la cual se encuentra (ver por ejemplo Cuadro 4); y por lo tanto
- dado que el comportamiento es una “respuesta condicionada”, sólo se puede modificar mediante el cambio de los criterios de evalua-

ción que prevalecen en el ambiente; esto a su vez, encuentra el obstáculo de una innata resistencia al cambio arraigada en los tres elementos involucrados: el objeto (¿qué es mensurable?); las personas evaluadas (capacidad, rango y aspiraciones en su carrera); y los encargados de evaluar (criterios culturales e institucionales) (RIVELINE 1977; 1991b).

Si bien es extrema, la hipótesis que sostiene que el sistema condiciona el comportamiento del individuo, dio sus frutos en cuanto reveló fenómenos diversos y originó debates entre los investigadores. Constituyó la primera ruptura con la tradición matemática y también anticipó los desarrollos posteriores en los Estados Unidos, tales como el trabajo demográfico de Pfeffer.

Esta hipótesis se formuló en forma independiente del trabajo de Cyert, March y Simon, que no era conocido para nosotros. Por aquel entonces nos encontramos con un campo diferente: éramos matemáticos aplicados que habíamos encontrado una hipótesis interesante para explicar el extraño comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones. Primero intentamos ampliar nuestros conocimientos de las disciplinas de las ciencias sociales para desarrollar el análisis, por lo que nuestro trabajo permaneció por algún tiempo fuera de los parámetros de la investigación sobre management de los Estados Unidos.

Sin embargo, esta hipótesis sí se relacionaba con el trabajo de la escuela sobre racionalidad limitada: March y Simon explican la importancia otorgada a la estadística en el proceso de evaluación mediante el hecho de que los responsables de tomar decisiones se encuentran bajo presión de tiempo, y explican la existencia del comportamiento condicionado por el contexto, mediante el hecho de que la información no se encuentra igualmente disponible para todos los individuos (March y Simon 1958). Por otro lado, nosotros no afirmamos que los individuos se detendrán ante la primera decisión “satisfactoria”, sino que responderán con una lógica condicionada por el contexto para optimizar la evaluación de su propio desempeño.

Este modo de investigar supera el proceso de toma de decisión en sí mismo, y analiza sus causas y consecuencias fundamentales sobre la base de los factores que afectan las decisiones de cada individuo. El enfoque poseía el encanto adicional de aceptar como válida la información inicial que recogiera el CRG, y de confirmar la importancia de

la existencia del Centro:

- el trabajo que realizara el CGS demostró el valor de la participación efectiva; mediante el uso de planes en práctica, los investigadores habían creado fenómenos de detección de estímulos que de otro modo hubieran permanecido escondidos; esto apoyó la hipótesis subyacente del enfoque investigación-acción, que señala que la participación directa constituye un medio básico para la adquisición de conocimiento (LEWIN 1951);
- pero este desarrollo no implicaba que se debieran abandonar los planes en marcha; si bien su aplicación resultó improductiva en un sentido normativo, descubrimos que se podían aplicar para enriquecer el análisis de sistemas complejos con la retroacción acumulada entre la observación y la planificación (HATCNUEL y MOLET 1986);
- y, para finalizar, los investigadores podían utilizar las ciencias sociales para analizar modelos de comportamiento; esto concordaba con el mandato original del CRG de 1972, un equipo multidisciplinario de investigadores cuya capacitación básica comprende la ingeniería, con estudios adicionales sobre economía, management, investigación sobre operaciones, estadísticas, y sociología².

2. PRÁCTICA DE LA INVESTIGACIÓN EN LA ACTUALIDAD³

2.1. DESARROLLO DEL PROYECTO: INVESTIGACIÓN

POR SOLICITUD DESDE EL ÁREA

Por lo general, los investigadores son reacios a los observadores externos: el ojo del espectador intranquiliza. Los investigadores que buscan trabajar dentro de una organización deben resultarles útil a la

² Los CRG cuentan con alrededor de treinta personas en la actualidad. Fue fundado por Bertrand Collomb, actual CEO de Lafarge Coppée. Michel Berry fue director entre 1974 y 1991, y Jacques Girin ha sido el director desde julio de 1991.

³ Este informe presenta una explicación provisoria y simplificada de una práctica que se encuentra en un estado continuo de evolución. Esta descripción recibe la influencia de la experiencia personal del autor, quien fue un miembro investigador del CGS entre 1966 y 1973, y subsecuentemente director del CRG. Los ejemplos y las problemáticas que se presentan en este trabajo son básicamente las que se debaten en el CRG. Para una descripción más completa del trabajo que el CGS realiza, ver Moisdon (1991).

misma para contrarrestar la intrusión. Por ello la investigación de campo del CRG ocurre por solicitud, con la participación de especialistas que analizan problemas específicos o crisis (ver Cuadro 2).

Cuadro 2 .Proyectos de investigación iniciados desde el campo: dos casos

De la economía teórica a la planta de trabajo- Durante la década del 70, en algunos lugares se reemplazaron las líneas de montaje por pequeños puestos de trabajo con relativa autonomía. Se intentaba así mejorar las condiciones de trabajo para reducir el índice de huelgas, el ausentismo, y mejorar la calidad. Los experimentos se llevaron a cabo en Renault, la empresa automotriz estatal francesa utilizada como vitrina para la nueva política laboral. Sin embargo, dichos experimentos causaron un serio conflicto entre quienes proponían la creación de los pequeños puestos de trabajo y los ingenieros diseñadores de las fábricas y máquinas. El sector gerencial se encontró en un dilema al intentar dar una solución al conflicto: era condición para llevar a cabo el proyecto, la política de buenas relaciones laborales; por otro lado, los ingenieros probaron matemáticamente que la línea de montaje era más rentable. Como respuesta, los innovadores cuestionaron las estimaciones matemáticas de los ingenieros, y solicitaron la intervención del CRG para dilucidar la cuestión. El sector gerencial aceptó, con la esperanza de aclarar cuál era el camino a seguir.

Comenzamos la investigación comparando la productividad de una línea de montaje con la de los pequeños puestos de trabajo. Los resultados mostraron que estos últimos ocasionaban un menor gasto, por causa de un factor que no había sido considerado en las estimaciones iniciales: la flexibilidad de los mismos comparada con la rigidez de las líneas de montaje. Sin embargo, los ingenieros y supervisores de planta de la empresa presentaron nuevas objeciones. En consecuencia, se amplió el estudio para incluir el impacto que tendría la ampliación de la planta en la asignación de gastos, ingeniería, supervisión y futura automatización. Tras cuatro años de estudio se formuló una tesis sobre el proyecto para aclarar todas las cuestiones (Midler 1980). En suma, trabajamos para la empresa durante 15 años y tuvimos injerencia en el funcionamiento de la misma, y logramos una mejor comprensión de los factores que rigen el funcionamiento y la adaptabilidad.

Implementación de innovaciones de fuentes externas- Para mantener bajo el gasto en salud pública es necesario aplicar nuevos métodos de management. En 1982 el Ministerio de Salud Pública de Francia implementó el sistema DRG (Grupo de Diagnósticos Relacionados), que tuviera gran éxito en los Estados Unidos. En este sistema, los pacientes con características

patológicas y tratamientos similares se dividen en grupos. Sin embargo, la situación institucional, profesional y política de Francia difiere de la de Estados Unidos, y el Estado francés previó dos problemas posibles: 1)hostilidad por parte del establishment médico; 2)total desinterés. El Ministerio de Salud comprendió que el asunto era demasiado espinoso para ser presentado a los consultores, y solicitó la intervención del CRG, que contaba con gran experiencia en el sector de la salud*.

Como primera medida se evaluó la eficacia del sistema en cuanto al cuidado de la salud y los costos. Seguido de un estudio comparativo entre las prácticas estadounidense y francesa para establecer las diferencias entre ambas. Este estudio reveló los cambios técnicos e institucionales que serían necesarios para implementar el sistema en Francia (de Pouvourville 1989). Los experimentos se realizaron con la cooperación de hospitales y entidades estatales de salud. De ese modo, los investigadores mismos se convirtieron en partícipes del proceso de cambio. La información acumulada en el transcurso del proyecto- que lleva siete años- ha facilitado también la comprensión del sistema de salud extraordinariamente complejo.

* El CGS también tomó cartas en el asunto.

Por lo tanto, en general las organizaciones son las que llaman a nuestros investigadores. Preferentemente se ocupan de problemas complejos, dado que la complejidad implica un período prolongado de trabajo para el investigador (de 1 a 4 años), y le brinda el campo de acción necesario para la investigación profunda. Principalmente los pedidos provienen del sector gerencial, pero en ocasiones también de los sindicatos.

Por otro lado, cuando un investigador ya tiene un proyecto en mente, y busca la oportunidad de trabajar en él, toma la iniciativa y se contacta con la organización. Sin embargo, la experiencia demuestra que resulta más difícil realizar la observación profunda cuando el pedido inicial parte del investigador (ver Cuadro 3).

Cuando un miembro del sector gerencial requiera el servicio de un investigador, este último deberá presentar más que una simple credencial académica. Sólo los investigadores de eficacia probada obtendrán la confianza de la otra parte. Por tal motivo, nuestros Centros crearon redes que los relacionan con el mundo empresarial, y progresivamente extendieron su alcance a áreas donde el premio por el éxito y el castigo ante el fracaso, son mayores para los individuos. En tal

Cuadro n° 3. Las limitaciones de la investigación participante

Control de calidad y reserva industrial. Los primeros años de la década del ochenta vieron surgir a los primeros investigadores de círculos de calidad, cuyo trabajo alimentó un interés universal. Sin embargo, la gente que se involucró lo hizo con mucha desconfianza.

En el año 1981, el Ministerio de Industria Francés financió un proyecto presentado por los centros de investigación CGS - CRG sobre la eficacia del Grupo de Innovación de Calidad. Nosotros confiábamos en que nuestros contactos en la industria podrían suministrar la información que ellos buscaban; sin embargo, reiterados pedidos fueron rechazados. Es verdad que estos grupos tenían problemas, pero sus miembros se mostraban escépticos acerca de la utilidad que brindaría la investigación externa en la búsqueda de soluciones. Además, la credibilidad personal se veía sumamente comprometida en esta nueva propuesta para aquellas personas que ofrecían voluntariamente información referida a sus propios problemas.

Aún así, en pocos años el problema se aclaró, y muchos de estos grupos desistieron. Las instituciones, ansiosas por salvar parte del experimento, abrió sus puertas a los investigadores, quienes finalmente pudieron analizar lo que el Grupo de Innovación de Calidad ya había analizado.

Dentro de la Ciudad Prohibida. A pesar de que el estudio sobre el control de precios es considerado absurdo no sólo por muchos hombres de negocio, sino también por los economistas, su extraordinaria longevidad en Francia (desde 1936 hasta 1986) revela la existencia de algún aspecto positivo. Dos investigadores del Centro de Investigación en Management CRG querían averiguar cómo funcionan los controles de precios y hasta qué punto son efectivos. Esto significó un gran desafío, ya que ésta es la clase de política supervisada por burócratas que prefieren mantenerla oculta. Pero fuimos gratamente sorprendidos. En 1985, uno de los miembros del equipo decidió llamar al Departamento de Control de Precios del Ministerio de Finanzas y preguntar si había algún interés en la realización de una investigación externa acerca de la eficacia de la estrategia política. Inesperadamente, aceptaron la propuesta de inmediato y acordaron una fecha. Los investigadores tuvieron acceso a archivos de importancia, y hasta fueron impulsados a hablar con las personas involucradas, acerca del trabajo y de la motivación requerida para el mismo. ¡La Ciudad Prohibida comenzaba a abrir sus puertas!

Había una razón. El control de precio estaba amenazado por el viraje político hacia el liberalismo. Los controladores de precio estaban desorientados, pero admitían la utilidad del trabajo. Los investigadores fueron escuchados con buena disposición y, esperaban que si el trabajo se entendía, seguiría recibiendo apoyo.

Desafortunadamente, el sector control de precios ocupaba el último lugar de la lista. El equipo de investigación mantenía su objetividad sin provocar ningún tipo de discusión. Pero se probó que el sector de los controladores de precios trabajaban con muy buen criterio. Los resultados de la investigación revelaban un aspecto eficaz del control de precio que los economistas no habían percibido. Esto es la creación de un "puente" entre los fenómenos macro y micro económicos en el que los teóricos habían incursionado sin ningún resultado. El control de precios había servido como un medio por el cual se podían entender y resistir los choques económicos. Ahora que el control de precio es cosa del pasado, deben encontrarse otros medios que ayuden a resistir los futuros choques económicos (Dunne C Jeunemaitre 1989).

El adquirir conocimiento teórico no constituye motivación suficiente - por lo menos en Francia - para alentar a los hombres de negocio a trabajar en estrecha y mutua colaboración con los investigadores de la Economía. Sólo se correrá el velo en aquellos casos en los que la investigación sea considerada de valor práctico para la empresa. Cuando se convoca a los investigadores, existe para ellos la certeza de que "hay algo en juego". Pero si ellos se inmiscuyen por iniciativa propia deben ser cuidadosos con las motivaciones que avalan su aceptación. La experiencia demuestra que es mejor ser invitado que meterse sin invitación.

sentido la prestigiosa reputación de ambas escuelas constituye una ventaja visible.

Hoy, los Centros ya se han ganado el respeto de los expertos, y reciben más ofertas de las que pueden aceptar.

Los investigadores no operan sobre la base del modelo clásico del consultor experto, que consiste en aplicar una teoría general a un caso específico. El modelo clásico sólo puede funcionar si el cliente ya ha detectado y analizado el problema correctamente, ha decidido la forma de resolverlo, y está deseoso de participar activamente en su resolución, no delegando simplemente sus responsabilidades en manos de los "expertos" (SCHEIN 1987 a). Pero este procedimiento no es apropiado en los casos de los cuales se ocupan directamente los investigadores, debido a que, en principio, el problema original no está bien definido. En consecuencia, ellos han adoptado el modelo "socrático", en el sentido de que dialogan con el cliente para conocer los elementos que les permitirán realizar un análisis. Estos elementos incluyen la prueba documental, los resultados de entrevistas informales,

mediciones, y exámenes selectivos de posibles soluciones (por ejemplo, la implementación de nuevos procedimientos) y, lo que es más importante, la entrega de sus análisis a los actores de mayor jerarquía para el debate de resultados. Las reacciones que ocasionan estas acciones iniciales sirven de base para las investigaciones adicionales, análisis recientes, nuevos experimentos, etcétera, (MOISDON 1984)

2.2 CÓMO CREAR UN AMBIENTE DE INVESTIGACIÓN EFECTIVO

Esté o no bien definido el problema, el llamado de auxilio provenirá de un individuo en particular, con una posición específica e intereses compartidos dentro de una organización. Un investigador que depende sólo de estas opiniones individuales no desconocerá las relaciones que surjan y se mantendrá en una posición desventajosa como para debatir sobre posibles soluciones con el resto de los integrantes. Para ser efectivo, un investigador debe elaborar su propia posición analítica y operativa en medio de diversas y conflictivas necesidades. (MAYER 1986).

El contrato lo firma efectivamente una sola persona; no obstante el investigador debe ampliar los fundamentos en los que basa sus opiniones a fin de no depender de una sola fuente. Los contratos de los centros de investigación difieren de la consultoría tradicional en el sentido de que estos no prometen la entrega de un resultado específico en un tiempo establecido. Nuestros contratos tienen una validez de un año, los honorarios se pagan al Centro directamente para mantener la independencia de cada investigador. Los estudios clínicos están a cargo de una, dos (la situación más común), o tres (situación inusual) profesionales, estando el total de los honorarios sujeto al número de investigadores⁴. Al finalizar el contrato, se toma la decisión de renovarlo o no. Nuestros contratos dan libertad a los investigadores de decidir sobre el método a seguir. También se especifica que la investigación se publicará, aunque ajustándose a un sistema flexible

⁴ La tarifa que se paga al Centro es de aproximadamente U\$S 40.000 por año por el trabajo de un investigador de 1/3 de tiempo. Los investigadores permanecen entre un 30% y un 50% del tiempo en el área, lo que depende de su edad (¡mientras mayor es su edad, menor es el tiempo del que disponen!). Estos contratos representan un 30% de los ingresos del Centro, el resto lo proporciona el gobierno mediante un subsidio a largo plazo (es decir, un ingreso fijo). Esto le proporciona al Centro una posición fuerte para negociar, ya que el incumplimiento de un contrato no le representa un problema financiero importante.

de carácter confidencial⁵. En lo que se refiere a la publicación del trabajo, las normas contractuales lo identifican claramente como investigación académica y no como consultoría tradicional, factor que afecta tanto a las actitudes de quienes reclaman el servicio como a las de quienes lo brindan.

A cambio de la libertad de la que gozan, los investigadores se comprometen a llevar adelante procedimientos de monitoreo para corroborar el progreso de un proyecto. Uno de estos procedimientos es el Comité de dirección.

El Comité de dirección como herramienta de investigación. El Comité de dirección se reúne una vez por mes y se compone del grupo investigador y de miembros integrantes de la organización que contrata el servicio. Los elegidos reflejan la diversidad de puntos de vista de la empresa y no deben ser más de doce. El Comité cuenta con un presidente y con un secretario.

El Comité debate todos los aspectos del progreso en la investigación (inspecciones, hipótesis, métodos de resultados confirmatorios, etc.). La secretaria (miembro del grupo de investigación) lleva las actas de cada asamblea. Toda discusión o debate se anota en el registro, además de las conclusiones finales. Sin embargo, ningún nombre queda asentado a efectos de estimular el libre intercambio de ideas.

Por previo acuerdo, se realiza una lista con los nombres de aquellas personas que no integran el Comité de dirección y que recibirán copias de las actas labradas en cada asamblea. De este modo, las deliberaciones del Comité circulan entre un público interesado, pudiéndose estimular los debates por medio del comentario y de la crítica.

El Comité de dirección da un marco formal que realza el compromiso asumido por los investigadores con la organización (cliente) de responder a una demanda pluralista y de no defender a solapados intereses particulares (GIRIN 1990a). En este contexto, los análisis realizados por los investigadores se pueden evaluar contrastando puntos de vista individuales dentro de la organización y corregirse de acuerdo con las necesidades de la misma. Los debates del grupo también contribuyen a que el cliente acepte los criterios vertidos por el inves-

⁵ La situación ideal sería dar el nombre de la organización y también, de ser posible, recibir comentarios de un alto ejecutivo, como por ejemplo: "Aunque no necesariamente estoy de acuerdo con las conclusiones de los investigadores, en verdad valoro los conceptos que han introducido." Pero esta situación ideal no siempre ocurre. Cuando no sucede, existen dos posibilidades: mantener el caso en el anonimato; o esperar que transcurra el tiempo (con frecuencia publicamos los resultados varios años después de concluir un estudio).

tigador. La gente tiende a reaccionar de una manera más positiva cuando ha tenido participación (en la tarea). Sin embargo, no siempre resulta posible establecer una estructura adecuada, especialmente en aquellos casos en los que existan roces internos, o donde la información decisiva revista carácter confidencial.

Los investigadores, obviamente, no pueden evitar relacionarse con sujetos de la organización que puedan comprometer su objetividad. Para usar una analogía psicoanalítica: la transferencia - la identificación del cliente con el investigador - produce un complejo de sentimientos similares a los que existen entre un psicoanalista y su paciente (DEVEREUX 1967). El diseño de la investigación debe incluir ciertos medios a fin de controlar este hecho. Hemos descubierto que el método más simple consiste en estimular a los investigadores a debatir sobre sus proyectos con colegas que no están involucrados en los mismos. Una manera de ganar objetividad consiste en el hecho de tener que explicar los principios básicos que caracterizan un proyecto a una persona informada, neutral y ajena al mismo. Con este fin, el CRG provee a los investigadores de numerosas oportunidades para efectuar debates tanto formales como informales.

Algunos procedimientos de trabajo del Centro de Investigación CRG

Asambleas informativas sobre el avance de un proyecto durante las cuales los investigadores debaten sobre su área de trabajo (a los efectos de centralizar la atención en determinados temas y de debatirlos en profundidad, en cada asamblea se trata un solo proyecto). Los investigadores que trabajan en el proyecto abren la sesión presentando los temas en el lapso de una hora aproximadamente; luego, se prosigue con un debate que dura casi una hora y quince minutos, del que participan todos los investigadores del CRG. Con anterioridad, se remiten los documentos correspondientes a los participantes, de manera que tomen conocimiento al respecto antes de la asamblea. En los comienzos del CRG, se realizaba una asamblea semanal para discutir sobre los estudios clínicos. Hoy, las asambleas realizadas por los investigadores "senior" son menos frecuentes (casi una por mes) y los debates más informales, debido a que el tiempo de planificación se utiliza para la realización de seminarios que preceden a la tesis y de asambleas en las que se trata el aspecto teórico de los temas citados en el proyecto.

Asesores de Proyectos, que, en general, trabajan con investigadores jóvenes; si alguno de estos investigadores es estudiante del doctorado, su asesor de proyecto también puede ser su director de tesis. Cada asesor se reúne con el investigador por lo menos dos horas semanales y con frecuencia, se toman mucho más tiempo.

Seminarios de tesis, donde los candidatos al doctorado informan sobre los avances en sus trabajos. Estos seminarios se realizan una vez por mes. En cada sesión se evalúa sólo una propuesta de tesis. El candidato debe preparar un artículo de diez a veinte páginas y dar una disertación presentando los temas en cuarenta y cinco minutos, luego se procede a un debate que dura una hora y treinta minutos. Todos los miembros del CRG participan de estos seminarios, que son extremadamente animados y sumamente interesantes para los jóvenes investigadores.

2.3. DEL CASO INDIVIDUAL A TEORÍAS GENERALES

Los investigadores debaten con sus colegas para mantener el contacto con la teoría en general y a la vez para tomar distancia de los casos individuales. A su vez, su experiencia en el área práctica cuestiona la relevancia de teorías descritas en la literatura profesional.

2.3.a. Las teorías como estímulo. El método tradicional se basa en la aplicación de teorías generales a un caso específico. Por el contrario, el enfoque "socrático" rechaza la generalización teórica a favor de lo específico y de lo relativo, es decir, aquellos factores específicos de probabilidades de una situación determinada, y relativos a las actitudes personales de la gente involucrada.

Los investigadores que siguen este método usan las teorías como una ayuda para comprender. Los modelos matemáticos pueden revelar relaciones ocultas y causales dentro de un complejo grupo de interacciones; la teoría del comportamiento puede explicar "problemas psicológicos"; la teoría de la innovación puede iluminar un programa de desarrollo; y los análisis históricos pueden generar cuestiones sobre la planificación de una estrategia. Mencionamos una variedad de tipos de teorías aconsejables, ya que cualquiera o todas pueden ser relevantes y, en consecuencia deberían ser tenidos en cuenta. Los investigadores conscientes elegirán los métodos y teorías que, según sus criterios, se adapten mejor al inminente problema.

Pero no sólo harán uso de estas teorías, sino que también evaluarán aquellas que ellos hayan juzgado relevantes, y las modificarán según el área de observación.

2.3.b. De lo específico a lo general. Es inevitable que los investigadores, consciente o inconscientemente, traigan sus propios preconceptos al área de trabajo. Se inclinan por confiar en lo que han leído;

tienen su propio ideal con respecto a la manera de trabajar; comparan el tema con otros que ya han abordado o leído. Estos factores van a influir en el enfoque que se le dé al problema y, en consecuencia, influirán también en lo que busquen y en lo que consigan. Pero cuando un investigador descubre o tropieza con una situación inesperada, la duda invade sus “conceptos previos”. Un objetivo básico de nuestra propuesta es estimular la toma de conciencia de estos conceptos, para probar que no se ajustan a la realidad, y para prestar atención a nuevas observaciones y forjar nuevas teorías.

El estudio de caso desempeña un papel insignificante en la epistemología convencional, es considerado a lo sumo un mero paso inicial que prueba y confirma hipótesis contratando con un gran número de observaciones⁶. Pero los investigadores que adopten la actitud que nosotros describimos se interesan en lo particular y específico. Buscan un misterio que puedan descifrar. Un hombre o una mujer que pasen años abocados a un caso, deben sentir atracción por la aventura, como un detective que sigue de cerca la pista. Los descubrimientos inusuales también desafían los conceptos previos, ya que las situaciones extrañas suelen revelar factores presentes bajo condiciones ordinarias, pero menos obvias⁷.

El problema es cómo evitar los juicios *ad hoc* (HUBER y VAN DE VEN 1990). El trabajo en equipo ofrece dos posibilidades de hacer esto: primero, comparando observaciones recogidas en varios estudios de caso anteriores; y, segundo, recurriendo a resultados vertidos en la literatura científica.

• *Estudiando similitudes y diferencias.* Desde sus comienzos, el CRG ha estado al frente de cien estudios de caso y los ha debatido en más de quinientos encuentros formales, los cuales representan grandes oportunidades para estudiar similitudes y diferencias. Por ejemplo, los primeros trabajos realizados por los centros de investigación CGS y CRG revelan el rol fundamental de los números en situaciones en las que se evalúa rendimiento. Estos estudios se impulsaron en fabri-

⁶ Kathleen M. Eisenhardt (Eisenhardt 1989) analiza con profundidad los problemas que se plantean con el método de estudio de caso.

⁷ Posiblemente notemos numerosas similitudes con las conclusiones a las que llega Henry Mintzberg en su artículo (Mintzberg 1979), en particular en lo referido al papel que desempeñan la descripción, la inducción, y la información anecdótica que se emplean para explicar la información sistemática, y la ventaja de la sorpresa.

cas o servicios públicos donde es fácil contar toneladas, pequeñas piezas, o cargas pesadas. Nuestras “hipótesis relativas a la estadística” suelen reflejar con precisión los comportamientos observados (observamos docenas de casos tan variados como el ejemplo que se cita en el cuadro nº4.) *Similitudes que fundamentan las Hipótesis.* Pero los investigadores extendieron su alcance en forma progresiva hacia otras áreas en las que los objetivos son más ambiguos (los hospitales, por ejemplo) o menores en cantidad (desarrollo de un nuevo proyecto). Luego, se debate la validez de la teoría inicial: algunos la consideraron demasiado simplista y mecanicista; otros consideraron que, con ciertos cambios, puede ser de gran utilidad. *En conclusión, el observar discrepancias genera un constante debate técnico que concluye con la formulación de nuevos conceptos.*

• *Recurriendo a la literatura científica.* La literatura científica provee ejemplos y conceptos útiles al momento de interpretar las observaciones que se realicen. Los investigadores profundizan su estudio con trabajos referidos al management, a la sociología, a la antropología, a la economía, a las ciencias políticas, a la psicología, a la historia, a la filosofía, etcétera. El problema, por supuesto, radica en la extensión del área cubierta. Para sentirse seguros, el trabajo grupal facilita el enfoque multidisciplinario. Pero la mayor parte del material impide un conocimiento cabal de cada área (el lector advertirá que ya se ha mencionado este problema cuando se habló sobre la investigación del management en EE.UU.). El dominio de un área se dificulta especialmente cuando el establishment académico requiere citas muy exhaustivas (más cierto para EE.UU. que para Francia).

2.3c. Debate científico corps d'esprit, y grupo de investigación. Las discusiones de nuestro grupo sirven para examinar el terreno en el que luego se prueban las hipótesis, con la participación de los investigadores que alientan a las personas que participan del debate. Un investigador con frecuencia considerará los datos aportados por otro como anecdóticos; y los conceptos propuestos como insípidos o anticuados. ¿Deben dejarse convencer por estos datos? El debate confirmatorio eliminará lo que es legítimamente anecdótico, y acentuará los verdaderos descubrimientos. También será muy valioso en el momento de hacer un ranking de las ideas que se presentan según su importancia. Los días en el CRG se caracterizan por debates verbales sobre conceptos, métodos y perspectivas teóricas.

Cuadro n° 4. Una pequeña historia ilustrativa

Mientras se llevaba a cabo un proyecto sobre compra en una fábrica automotriz, nuestros investigadores estudiaron minuciosamente un componente muy particular. Se sorprendieron al descubrir una diferencia de precio de hasta un 50% para el caso de componentes similares y de hasta un 30% entre los diferentes proveedores del mismo componente. La compra de todos los componentes al precio más bajo posible habría significado un ahorro de un 15%. ¿Podemos decir por esto que el comprador es incompetente? Posiblemente lo sea, pero el hecho llevó a descubrir que los compradores de otros componentes habían actuado exactamente del mismo modo.

Convencidos de que el comportamiento es siempre razonable aún cuando parezca insano, los investigadores buscaron una explicación... y la encontraron. El hecho estaba relacionado con el modo en el que los compradores eran evaluados en sus trabajos. Se les brindó información sobre el índice de precios anual destinados a la adquisición de los componentes. En ese momento (1975-1980) no era posible hacer pronósticos debido a la hiperinflación. Sin embargo, todos los agentes de compra fueron muy escrupulosos en sus objetivos, aún manejando niveles de inflación inferiores a aquellos que los economistas habían adelantado.

Esta es la forma en que lo hicieron:

- debido a que los nuevos componentes no estaban incluidos en los cálculos de índices (lo cual hubiera sido difícil, por razones técnicas), los compradores acordaron pagar altos precios por dichos componentes, ya que comprendieron que los proveedores congelarían los aumentos de precios para los componentes sobrantes de períodos anteriores y en consecuencia, equilibrarían el total respetando el índice; esto explica las diferencias de precio de componentes similares, que ocurrió en diferentes fechas;
- los compradores seleccionaron varias provisiones de cada componente, a diferentes costos (con una diferencia de hasta un 30%) y modificaron las órdenes individuales durante el año para respetar al objetivo global.

Esta práctica fue aceptada en su totalidad, desde la sección y la división de los supervisores y, en línea ascendente, hasta el departamento de dirección de compra, cuyos objetivos se sumaron a los de sus subordinados. Si no mantenían la calma, sus propios objetivos correrían el riesgo de no cumplirse. Mantuvieron la calma. El sistema funcionó a ciegas, ya que contaban con un total de 700 compradores dispuestos a adquirir 40.000 componentes a 5.000 proveedores.

Los investigadores concluyeron que no existía incompetencia legal ni actitud deshonestas alguna. Los compradores, de un modo racional, se

adaptaron a las restricciones bajo las cuales estaban trabajando. Ningún individuo podía arriesgar una compra competitiva, ya que entonces sería el único apartado de los objetivos dentro del sistema. Los compradores optaron por el medio más lógico de perfeccionar el modo por el cual se evaluaba su actuación. Sus elecciones no eran económicamente racionales, pero la teoría económica suele proponer un comportamiento que en realidad no se encuentra en la práctica. El verdadero problema no consistía en saber cómo comprar componentes a bajo precio, sino en cómo cambiar el modo en el que se evaluaba la actuación de los compradores (de Pouvourville 1981).

Se prestó mucha atención a esta historia por parte de los hombres de negocios y de los economistas. Algunos se sorprendieron por esta desviación de la economía racional, otros por la restricción de los compradores ("simples títeres"), pero hubo quien se sintió familiarizado con la situación. Expresada más teóricamente, esta anécdota ha ganado una mayor audiencia, pero nunca ha podido ser más apasionadamente ilustrativa y aún productiva, que la primera versión: incita a pensar, y concentra el análisis en un ejemplo concreto de cómo funcionan en realidad las cosas en el mundo.

Trabajar en grupo implica lograr un delicado balance entre el espíritu de equipo y la rivalidad. Cuando varias personas pasan años trabajando en conjunto, son dos los peligros que amenazan la empresa colectiva: la gente tratará de evitar las fluctuaciones que disminuyen el nivel de trabajo; o los conflictos desarrollarán un debate racional posterior. Se han tomado ciertas medidas a los efectos de combatir estos peligros y de mantener abierto el debate. Las estructuras han variado para evitar que la gente sufra complicaciones, y cortar el problema de raíz:

- La forma y el contenido de las reuniones ha cambiado con el paso de los años: Durante los primeros diez años las sesiones eran plenarios; durante los dos siguientes, los investigadores se reunían en pequeños grupos; hoy, las reuniones de estudio de caso se alternan con otras en las que se tratan temas relacionados con los del caso de estudio; y, desde 1988, se han agregado al programa los seminarios de tesis;
- Un diario, *La Gazette*⁸, fue fundado por el CRG y circuló en el cen-

⁸ Se jefa de ediciones, Elisabeth Szuyska, constantemente introduce ideas nuevas para el debate. Mis agradecimientos para ella, también, por su ayuda editorial en este informe.

tro CRG, en el CGS, y para una restringida lista de suscriptores externos. Sus autores provienen del CRG y del entorno inmediato. Se han publicado treinta y cinco estudios de treinta a cincuenta páginas cada uno. Los temas suelen tratarse con humor: debates sobre conceptos y metodología, la organización del Centro, cómo funciona, etcétera. A menudo, y en especial en períodos de tirantez, se prefiere la palabra escrita a la verbal, debido a que la escritura permite que los pensamientos se expresan con tranquilidad y con detalles, facilita nuestros esfuerzos para lograr una unión; el humor constituye un recurso excelente para atacar temas tabú.

2.3d. Historias y teorías. Los datos acumulados por el Centro se pueden expresar de varias maneras, desde el informe exacto a la teoría abstracta. El modo más natural de describir un argumento referido a la investigación de un área de estudio es el relato de una historia que ponga de relieve los aspectos más importantes y a su vez resume los datos. (Van Maanen 1988). Además, una línea argumentativa concreta es un recurso atractivo para comunicar ideas⁹. Una historia también estimula el pensamiento, Los oyentes (o lectores) recogerán casos análogos por su propia experiencia o desarrollarán sus propias ideas sobre el tema (MALHEU 1986). Un modo que no se considera científico en la epistemología clásica se emplea así en este caso, como un método básico para expresar y comunicar ideas (ver Cuadro n°4).

Las historias interesantes no constituyen sólo anécdotas, sino descripciones construidas dentro de un marco conceptual relevante para la interpretación de muchas otras situaciones no descritas. El pequeño ejemplo del Cuadro n°4 fue sin duda expuesto para demostrar el efecto inesperado de las estadísticas usadas para evaluar el comportamiento humano. La relevancia del ejemplo reside en el hecho de que se lo puede aplicar a muchos otros casos. El trabajo de campo es más productivo cuando se lo combina con un aporte teórico permanente¹⁰.

⁹ Edgar H. Schein (Schein 1987b) nos recuerda que cuando los docentes desean explicar qué ocurre en una empresa a sus alumnos, consideran más útil describir su experiencia como asesores que exponer la teoría. Ver también Dumez 1988.

¹⁰ Conuerdo con Dyer y Wilkins cuando sostienen que necesitamos mejores historias en la actualidad (Dyer y Wilkins 1991), pero apoyo a K. Eisenhardt cuando argumenta que, aunque contemos con mejores historias, todavía necesitamos mejores construcciones (Eisenhardt 1991).

De esta manera, los investigadores han desarrollado varias problemáticas teóricas basadas en el trabajo de campo. Aunque por razones de espacio no podemos describirlas en detalle en este trabajo, podemos resumir las perspectivas más importantes desarrolladas en el CRG durante los últimos 20 años, subrayando la relación entre las áreas de investigación y los enfoques teóricos.

Cambios de campos y de problemáticas. Al principio, los investigadores trabajaban principalmente con sistemas de producción. En estos sectores, las estadísticas mostraban sólo una perspectiva de lo que estaba ocurriendo: la producción en cantidad de toneladas para una planta de fabricación; ejemplos de caso para un organismo gubernamental. A menudo los resultados revelaban un comportamiento en apariencia paradójico (o, para el observador externo, completamente anormal) pero que en realidad podía explicarse de manera racional (como condicionado por las circunstancias o el contexto.) Los teóricos hablaban de la “mecánica” del management, y la organización se entendía como un conjunto de respuestas condicionadas por el contexto, gobernadas por “tecnologías invisibles” (BERRY 1983) e influenciadas por la existencia de “fundamentaciones locales.”

Sin embargo, cuando el Centro ganó reconocimiento, los investigadores comenzaron a tratar temas de mayor importancia para la alta gerencia: innovación, dirección de proyectos, estrategia. En este nivel, la preocupación por lo cuantitativo es menos evidente y las decisiones se basan más en la intuición que en el análisis relativamente “exhaustivo”. En consecuencia, los investigadores se vieron obligados a modificar de manera adecuada sus teorías.

También ampliaron su esfera de acción desde el ámbito industrial hacia áreas “inmanejables” para el management: hospitales, organismos gubernamentales, instituciones de investigación, y el ámbito de la cultura en general (museos, teatros, producción de cine). En estas áreas, el conflicto entre “la gerencia” y “los trabajadores” es casi inevitable. El personal directivo de los hospitales y el cuerpo médico, los directores de los museos y los artistas creativos, se encontrarán en constante desacuerdo. Los problemas que surgen en este tipo de contexto no pueden solucionarse mediante técnicas de arbitraje basadas en un único fundamento. Requieren métodos completamente nuevos para solucionarlos (BAYART y BENGHOZI 1990). Esta nueva perspectiva proporcionó una valiosa información para la teoría sobre management corporativo, que comenzaba a sentir el impacto de problemas análogos.

Luego, los investigadores comenzaron a estudiar los orígenes y los efectos de la crisis (MAYER 1991); y los métodos de comunicación escrita y oral (GRIN 1990b). La relación entre fundamentos puntuales que abarcan todo el sistema y los locales, condujo al análisis de dirección de un proyec-

to específico (BENGHOZI y MIDLER 1989). Desde mediados de los 80, los avances de la tecnología, los desarrollos en los ámbitos de producción y marketing, el aumento de la subcontratación, y el auge de las fusiones y las adquisiciones han cambiado el escenario económico de modos completamente impredecibles. Los teóricos que han seguido estos cambios de cerca se han visto obligados a modificar sus métodos, y han desarrollado nuevos marcos analíticos con el objeto de lograr una adaptación:

- los cambios en el modo de relación de las organizaciones (BOUCHIKHI 1990);
- las situaciones de transición y las situaciones de aprendizaje individual/organizacional (MIDLER 1991);
- el trabajo en red y el efecto sentido de la urgencia (BERRY y BONARELLI 1991^a).

2.4. EL APRENDIZAJE MEDIANTE LAS DISCUSIONES

Una vez que descubrieron las ventajas del debate interno, los investigadores comenzaron a sugerir métodos y a crear estructuras para la organización de la cooperación a largo plazo con especialistas en otras áreas y hasta con los expertos mismos.

2.4a. Problemas compartidos. La curiosidad es el catalizador esencial para el pensamiento analítico. Con el objeto de aprovechar al máximo esta facultad, se ha desarrollado un método que se basa en los siguientes principios:

- la selección de problemas complejos que han desconcertado tanto a los teóricos como a expertos (ver ejemplos en Cuadro nº5);
- la creación de importantes premios simbólicos (patrocinados por una prestigiosa institución, por ejemplo) con el objeto de atraer a los investigadores y expertos principales ;
- la restricción del número de participantes hasta alrededor de 20;
- la selección de temas que estimularán un debate productivo en cada sesión, es decir, la presentación de fenómenos apartados de una nueva línea de pensamiento teórico o que inauguran otra línea;
- el informe sobre las deliberaciones en un nivel adecuado para la publicación en una revista; dichos informes dan cuenta de los avances y de la comunicación de conocimientos durante las sesiones del seminario. No sólo incluyen el texto formal del orador, sino también los debates y las conclusiones resultantes.

Cuadro nº5. Ejemplos de seminarios especiales

Seminario sobre etnografía organizacional (1982-1987) ¿Por qué no es posible estudiar las corporaciones del mismo modo en que los antropólogos estudian las culturas exóticas? Este seminario se realizaba una vez por mes durante cinco años, y contaba con la presencia de investigadores y de ejecutivos. Siguiendo un estudio de los problemas epistemológicos y metodológicos que surgieron a partir de diferentes modos de observar organizaciones en acción (MATHEU 1986), el seminario recogió información de difícil acceso sobre las organizaciones, y patrocinó debates sobre los diversos modos de interpretarla entre los investigadores.

Grupo de estudio sobre la automatización de la producción (1983-1988). La automatización tiene buena difusión en la prensa, ¿pero este hecho significa que sea una buena idea? Este seminario se realizaba una vez por mes durante cinco años, proporcionando un foro donde los académicos, los ejecutivos, los dirigentes gremiales, y los burócratas podían expresar con libertad sus opiniones en cuanto a la automatización. Sus puntos de vista (a veces expresados en forma anónima) arrojaron una luz generalmente inesperada sobre la automatización en la práctica. Basando su debate en la experiencia francesa, el seminario subrayó la importancia de los cambios abruptos que la automatización ha causado en las organizaciones corporativas, e identificó algunos caminos que se están abriendo a raíz de estos cambios (BAYART y BERRY 1988).

Seminario "La vida en la empresa" (1989-) ¿Necesitamos nuevas teorías para explicar cómo es la vida en la empresa? Los cambios actuales se reflejan en las prácticas que no se describen adecuadamente en la literatura. En este seminario ya se han presentado testimonios de los ejecutivos, y se han estudiado numerosos intentos de proporcionar un marco teórico para los hechos. En la actualidad, el seminario está estudiando el papel que desempeña el sentido de urgencia en el campo del management. El exceso de trabajo y la falta de tiempo se han convertido en la endemia del management contemporáneo, pero existen pocos trabajos teóricos sobre el tema. Específicamente, hasta ahora las teorías no han logrado explicar la razón por la cual la falta de tiempo puede considerarse una ventaja: se toman mejores decisiones cuando se trabaja con urgencia (RIVELINE 1991a).

El trabajo del seminario se registra en los apuntes del seminario y en publicaciones participativas. Pero su impacto real es más amplio; genera nuevos interrogantes y obliga a los participantes a aclarar sus propias ideas. También contribuye a que los investigadores consideren los temas desde nuevos ángulos, y a que los expertos vean su trabajo desde un punto de vista nuevo.

2.4b. El debate de perspectivas teóricas. Las teorías sobre management no se pueden someter al mismo tipo de prueba que las de física. La teoría sobre management es valiosa más bien en cuanto a los aspectos que revela, y al por qué no revela otros (FIXARI 1977). Lo medular del trabajo científico en el campo de management es establecer una perspectiva teórica y determinar su aplicabilidad. La controversia aumenta este proceso de aclaración.

El seminario CONDOR (Contradicciones y dinámica de las organizaciones) se creó con este propósito. Invitar a los investigadores franceses y extranjeros para que presenten sus teorías en una atmósfera de enérgica discusión. CONDOR se emplea como foro para los debates mensuales sobre investigación organizacional actual. Comprende todos los tipos de investigación sobre organizaciones de negocios, de cualquier origen (de Francia o del extranjero) y en todos los campos. Los guías del debate, a menudo seleccionado fuera del área del expositor principal, comentan las presentaciones y fomentan la participación del público. Cada reunión dura alrededor de tres horas. El procedimiento del seminario -tanto de las presentaciones como de los debates- se publica. Aunque en su forma estos seminarios siguen el modelo europeo tradicional (por lo general, una presentación seguida de comentarios por parte de los participantes), han demostrado ser extraordinariamente valiosos como escenario apto para el debate interdisciplinario.

2.4c. El traspaso de barreras. La investigación sobre management tradicionalmente se ha visto obstaculizada por dos problemas: las sólidas barreras entre diferentes áreas académicas; y la brecha entre la teoría y la práctica. Por lo general, los expertos no acostumbran a leer revistas especializadas. Por otra parte, los teóricos no están dispuestos a escribir en las revistas que los expertos sí acostumbran a leer, por miedo a ser acusados de "populares."

La revista *Gérer et Comprendre* fue fundada en 1985 como un esfuerzo para superar estos obstáculos. Publicada en cooperación tanto con especialistas en otros campos y como con expertos, la revista tiene como meta abarcar una cantidad de lectores compuesta por expertos académicos y de expertos. Las selecciones epistemológicas y la política editorial se concentran en renovar la credibilidad de la descripción como método de aprendizaje; en reconocer el valor de la teoría en el sentido más amplio; en promover el debate; y en generar inte-

rogantes en vez de intentar proporcionar soluciones universales. El concepto principal de su política editorial incluye: difundir ideas y conceptos en forma descriptiva; fomentar las pruebas prácticas de las herramientas y las teorías sobre management; fomentar debates; presentar la teoría de manera no dogmática; y publicar trabajos tanto de especialistas en una variedad de áreas, como de consultores. El comité editorial evalúa las presentaciones de acuerdo con un criterio dual: si están teóricamente fundamentados y si son prácticos.

3. UN ENFOQUE FRANCÉS PARA INICIAR NUEVOS DIÁLOGOS

El trabajo especializado está condicionado por su ambiente institucional y cultural.

El sistema académico de los Estados Unidos se asemeja a un gran mercado en el que los individuos compiten para ganar reconocimiento mediante las publicaciones especializadas. Los estadounidenses tienden a trabajar solos, en vez de hacerlo en equipos como los que se describen aquí. Los especialistas cambian con mucha frecuencia y rara vez se unen de manera permanente a una institución. En teoría, este sistema tiene una ventaja importante: todos se ven inmersos en un ambiente crítico que requiere y motiva una continua producción especializada. No obstante, en la práctica, el imperativo "publicar o perecer" por desgracia genera un apresuramiento a corto plazo, a menudo en detrimento de una inversión a largo plazo (BERRY 1992).

En Francia, por otra parte, esta clase de "mercado" no se ha desarrollado con firmeza. El sistema de investigación francés es más bien parecido a un archipiélago compuesto por muchas islas. Diferentes instituciones (universidades, escuelas de negocios, y facultades de ingeniería) realizan sus evaluaciones sobre la base de respectivos criterios diferentes. La producción (y la calidad) varían de acuerdo con la fuente. Las islas de este archipiélago no se comunican con facilidad. Por ende, en Francia, la ciencia del management se aborda desde una cantidad de ángulos diferentes.

Si el enfoque que se presenta en este texto puede describirse sin embargo, como "muy francés", esta descripción no es más que el reflejo de la posición especial que la Ecole Polytechnique y la Ecole des Mines poseen en la sociedad francesa, y la unicidad de las dos instituciones. Este hecho tiene sus ventajas y sus desventajas.

Dado que la Ecole Polytechnique y la Ecole des Mines ocupan una posición especial en el mundo académico francés, han logrado conducir investigaciones poco comunes:

- la reputación de elite de las dos escuelas facilita el trabajo en red en el exterior;
- la rigurosa educación científica que reciben los investigadores de las escuelas impide que sean acusados de ignorar el enfoque científico;
- tradicionalmente, ambas escuelas han sostenido la teoría del largo plazo en la investigación, y esta tradición ha proporcionado a los Centros tiempo extra: la Ecole Polytechnique accedió al pedido por parte del CRG de que no se le exija publicar en una revista especializada desde 1972 hasta 1979, el tiempo necesario para formar un equipo eficaz y para acumular un caudal inicial de información importante basada en el trabajo de campo hecho en profundidad; este tipo de estrategia resulta casi inimaginable en el “mercado” americano;
- existe menos presión para publicar (como se explicó anteriormente) y menos competencia entre los investigadores que en los Estados Unidos; no existe presión psicológica alguna relacionada con la carrera por los puestos de trabajo; y existe una innata preferencia francesa por el debate de ideas. Todos estos factores se combinan en un mancomunado esfuerzo que se traduce en intercambios amistosos (pero no por eso menos exigentes);
- los franceses permanecen más tiempo en los lugares e instituciones (en especial los más prestigiosos) para los que trabajan, en consecuencia el índice de rotación del personal en los departamentos de investigación es bajo; esto favorece el trabajo a largo plazo y la acumulación gradual de información teórica, que son de valor especial a la hora de elaborar teorías científicas en base al trabajo de campo.

La otra cara de la moneda, por supuesto, es que nuestras profundas raíces en la tradición francesa podrían crear el efecto adverso de marginar nuestro trabajo en la escala internacional. Y sin embargo, se puede defender fehacientemente la validez de nuestro enfoque, y los interrogantes que surgen a partir de éste, en términos de los desarrollos actuales en todo el mundo. Nuestra tradición abre caminos de exploración que podrían resultar de gran interés para nuestros colegas

del extranjero, y llevarnos a todos a entablar diálogos aún más fructíferos.

Estos diálogos se desarrollarán mediante nuestras visitas a otros países, y mediante las publicaciones en las revistas de esos países. Pero también esperamos fomentar el intercambio mutuo mediante la creación de una “Ecole de Paris,” una escuela sin barreras, que incentive el contacto y el debate entre individuos de todas las nacionalidades que estén interesados en combinar la observación, la experimentación, el debate, y el trabajo teórico concretos con el objeto de innovar en la teoría y la práctica del management. Vale admitir que París tal vez cuenta con una desventaja: sus habitantes hablan francés. Pero están comenzando a viajar ... y comenzando a entender las ventajas de aprender otros idiomas ...

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en especial a John Kimberly y a Bruce Kogut: John nos convenció de que los especialistas estadounidenses deben conocer nuestro enfoque, y contribuyó de manera instrumental a que lográramos este objetivo; los conceptos de Bruce fueron de especial ayuda para las modificaciones que se incluyeron en la segunda versión de este artículo.

También agradezco a mis críticos anónimos: sus comentarios y preguntas me fueron de gran ayuda para comprender con claridad las diferentes tradiciones que prevalecen en Francia y en los países de habla inglesa.

Mis sinceros agradecimientos para Russell Ackoff, Yair Aharoni, Deborah Dougherty, Kathleen Eisenhardt, Larry Hirschhorn, Rosabeth Moss Kanter, Arie Lewin, James March, Richard de Neufville, Jeffrey Pfeffer, Karlene Roberts, Phil Rozenzweig, Richard Scott, Edgar Schein, Donald Schön, Barry Staw, y Robert Sutton por el interés que demostraron sobre nuestro trabajo durante un viaje que hice a los Estados Unidos: confirmaron mi fe en nuestro trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bayart D., Benghozzi P.J. (1990), “A la recherche de régulations nouvelles. La gestion dans le monde de la culture”, *Cahiers du CRG*, 6.

- Bayart D., Berry M. (1988), "Pour une automatisation raisonnable de l'industrie", *Annales des Mines*, enero (número especial).
- Benghozi P.J., Midler C. (1989), "La gestion des projets", *Cahiers du CRG*, 3.
- Berry M. (1983), *Une technologie invisible? Le rôle des instruments de gestion sur le fonctionnement des systèmes sociaux complexes*, Paris, Ecole Polytechnique.
- Berry M. (1990), "L'interdisciplinarité: un objectif difficile à concrétiser", *La recherche*, 1, 108, 66-68.
- Berry M. (1992), "Que faire de l'Amérique?", *Gérer et Comprendre*, 27, 4-15.
- Berry M., Bonarelli P. (1989), "Faut-il réfléchir face à l'urgence?", Seminario "La vie des affaires", Paris, Ecole Polytechnique.
- Berry M., Molet H. (1989), "La décision collective: volontés et mécanismes", *Psychologie*, 128, 51-58.
- Bouchiki H. (1990), *Structuration des organisations. Concepts constructivistes et études de cas*, Paris, Economica.
- Brunsson N. (1989), *The organization of hypocrisy. Talks, decisions and actions in organization*, New York, John Wiley & Sons.
- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Draft R.L., Lewin A.L. (1990), "Can organization studies begin to break out of the normal science straitjackets? An editorial essay", *Organization Science*, 1, 1-9.
- de Pourvoirville G. (1981), "Volonté de changement et cohérence organisationnelle: peut-on changer les politiques d'achat des grandes entreprises?", *Annales des Mines*, 187, 7-8, 43-45.
- de Pourvoirville G. (1989), "Differences in the approaches of the manager, politician, and social scientist in health care controversies", *Social Science & Medicine*, 29, 3, 341-350.
- Devereux G. (1967), *From anxiety to method in the behavioral sciences*, Paris, Mouton & Ecole pratique des Hautes Etudes.
- Dumez H. (1988), "De la pratique du chercheur consultant", *Gérer et Comprendre*, 11, 61-69.
- Dumez H., Jeunemaître A. (1989), *Diriger l'économie. L'Etat et les prix en France 1936-1986*, Paris, L'Harmattan.
- Dyer W.G., Wilkins L. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, 16, 3.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theory from case study research", *The Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Eisenhardt K. (1991), "Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic", *Academy of Management Review*, 16, 3.
- Fixari D. (1977), "Le calcul économique, ou de l'utilisation des modèles irréalistes", *Annales des Mines*, 183, 4, 21-36.
- Girin J. (1981), "Quel paradigme pour la recherche en gestion?", *Economies et sociétés, Sciences de la gestion*, n°2, 1871-1889.
- Girin J. (1990a), "Analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode", en *Epistemologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- Girin J. (1990b), "Problèmes du langage dans les organisations" en Chanlat J.F. (ed.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Montreal, Laval University Press.
- Hatchuel A. (1988), "Les savoirs de l'intervention", *Coloquio "Les Métiers de l'organisation"*, Cerisy, junio.
- Hatchuel A., Molet H. (1986), "Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: about two case studies", *European Journal of Operational Research*, 24.
- Huber G.P., Van de Ven A. (1990), "Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change", *Organization Science*, 1, 3, 213-219.
- Lewin K. (1951), *Field theory in social sciences*, New York, Harper & Row.
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, Wiley.
- Matheu M. (1986a), "L'homme de sciences (sociales) et l'homme d'action" en *Chercheurs dans l'entreprise ou la recherche en action*, Cahier 2, programa "Technologie-travail-emploi", Paris.
- Matheu M. (1986b), "Observateur et observé: quelques positions cataloguées", *Formation et gestion* (número especial), Paris, FNEGE.
- Mayer P. (1986), "Vers un renouvellement méthodologique et épistémologique en recherche en gestion", *Coloquio La qualité des informations scientifiques en gestion*, Paris.
- Mayer P. (1991), "Déclenchement, structure et causes des crises organisationnelles", *Psychologie clinique*, 5, 113-127.
- Midler C. (1980), *L'organisation du travail et ses déterminants. Enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage économique*, tesis, Ecole Polytechnique.
- Midler C. (1991), "Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage", presentación al coloquio *L'économie des conventions*, Paris.

- Mintzberg H. (1979), "An emerging strategy of 'direct research'", *Administrative Science Quarterly*, 24, 582-589.
- Moisdon J.C. (1984), "Recherche en gestion et intervention", *Revue Française de Gestion*, septiembre-octubre, 61-73.
- Moisdon J.C. (1991), "La recherche au CGS: évolutions et perspectives", *Cahiers du CGS*, Paris, Ecole des Mines.
- Riveline C. (1977), "Esquisse d'une nouvelle économie d'entreprise", *Annales des Mines*, 183, 7-14.
- Riveline C. (1991a), "De l'urgence en gestion", *Gérer et Comprendre*, 22, 92-92.
- Riveline C. (1991b), "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", *Gérer et Comprendre*, 24, 50-63.
- Schein E.H. (1987a), *Process consultation*, OD Series, Vol. II, reading, Addison-Wesley.
- Schein E.H. (1987b), *The clinical perspective in fieldwork*, Beverly Hills, Sage.
- Van Maanen J. (1988), *Tales of the field. On writing ethnography*, Chicago, The University of Chicago Press.