

NÚMERO 227

DAVID ARELLANO

Reformas administrativas y organizaciones
como arenas

La lógica de la interacción (esbozando el "efecto neto"
organizacional)

AGOSTO 2009



www.cide.edu

• Las colecciones de **Documentos de Trabajo** del **CIDE** representan un medio para difundir los avances de la labor de investigación, y para permitir que los autores reciban comentarios antes de su publicación definitiva. Se agradecerá que los comentarios se hagan llegar directamente al (los) autor(es).

• D.R. © 2009. Centro de Investigación y Docencia Económicas, carretera México-Toluca 3655 (km. 16.5), Lomas de Santa Fe, 01210, México, D.F.
Fax: 5727•9800 ext. 6314
Correo electrónico: publicaciones@cide.edu
www.cide.edu

• Producción a cargo del (los) autor(es), por lo que tanto el contenido así como el estilo y la redacción son su responsabilidad.

Resumen

En este artículo se discute la idea de que las reformas administrativas sean instrumentos capaces de diseñar e implementar cadenas causales que tengan como base la producción de cambios organizacionales generados por instrumentos como los incentivos. A partir de ideas clásicas de la sociología y de la sociología de las organizaciones, como la construcción de la realidad social, el actuar "tras bastidores" de la interacción organizada, y el peso de la situación en el comportamiento de los actores, se construyen las bases para introducir el concepto de "efecto neto" organizacional. La idea del "efecto neto" es construir reformas administrativas capaces de comprender y hacerse responsable de los efectos finales de las reformas, producidos las más de las veces por la dinámica de la interacción de las personas en las organizaciones.

Abstract

This paper discusses the generalized idea that administrative reforms are basically instruments capable of designing and implementing behavioral changes (and therefore organizational changes), based on the definition of certain causal chains. The concept of "organizational net effect" is proposed through the review of old and important sociological and organizational ideas like the construction of social realities, "backstage" behavior and the weight of the structure of the "situation" in the final conduct of actors. The idea of "net effect" aims to build administrative reforms accountable for the final actual effects of the reform itself.

Hacia el efecto neto: evaluando las reformas administrativas con nuevos supuestos

Las reformas de la administración pública, prácticamente todas, parten de un supuesto: que es posible alterar, con cierta racionalidad y capacidad instrumental, el comportamiento de los actores organizacionales, para dirigirlos a objetivos generales, sectoriales o colectivos. Ya sea a través de incentivos pecuniarios o punitivos, convencimiento ético o moral, invocando al entendimiento público, a lo razonable, a la razón misma, la idea es una y es clara: se tienen instrumentos, estos instrumentos impactan, afectan el entorno (y hasta el profundo yo o el *inner self* del actor incluso) de las personas, sus razones de accionar, sus preferencias, hasta sus motivos y creencias, con el fin de obtener una serie de comportamientos coordinados que permitan obtener objetivos colectivos. Y la arena, el escenario ordenado en que esto se produce y se hace posible son las organizaciones. Y en las organizaciones, se piensa desde las reformas administrativas, se tienen los ingredientes necesarios para llevar a cabo dichos cambios: estructuras, procedimientos, normas, acuerdos, políticas, jerarquías, leyes, regulaciones, vigilantes externos e internos, restricciones presupuestarias, programas de acción, metas. En fin, un sinnúmero de herramientas para alcanzar el preciado objetivo de la coordinación, de la acción organizada para el alcance de objetivos.

La cantidad de supuestos involucrados en una idea de las reformas administrativas de este tipo es enorme, si uno se fija con cuidado. Mencionemos sólo algunos de estos supuestos más inmediatos:

- *Que existe un proceso racional para definir objetivos colectivos*
- *Que los objetivos colectivos pueden alinear los objetivos de los actores*
- *Que los actores al menos buscan ser racionales, pasan de sus creencias a sus preferencias a sus intereses u objetivos de una manera relativamente ordenada, transitiva, consecuente y constante*
- *Que los mecanismos organizacionales permiten alinear intereses y preferencias (hasta cambiar creencias) de los actores individuales con la lógica colectiva, en una forma instrumental*
- *Que los actores disfrutan de un cierto grado de entendimiento tanto de sus propias razones y acciones, de las intenciones de otros actores, a través de la información*
- *Que los actores comprenden sus intencionalidades y son capaces de aplicarlas directamente, actuando, a la realidad*

- *Que si bien los mecanismos organizacionales se manejan en un contexto de gran incertidumbre, la búsqueda de la evasión o evitación de la misma permite pensar que aunque no todos los actores compartan exactamente todos los objetivos y razones, son capaces de negociar, de ponerse de acuerdo hasta llegar a construir ciertos espacios de "equilibrio" que permitan la reciprocidad, aun en espacios donde el poder define parte de las relaciones entre los actores*

La lista de supuestos puede ser mucho más grande que esta, pero cada uno de éstos implica, en realidad, un acto de fe respecto de la capacidad instrumental de la acción organizada a través de individuos racionales.

Recuperando el argumento de Elster (2007) respecto de los mecanismos, podemos plantear justamente que es momento de estudiar a fondo los espacios y lógicas organizacionales para comprender en realidad la capacidad de acción que podemos esperar de las organizaciones públicas. Los mecanismos, nos dice Elster, implican instrumentos en efecto, pero instrumentos que no aseguran una causalidad unívoca. Los mecanismos son siempre afectados por el contexto y la situación de los actores involucrados, lo que permite prever que el "efecto" del mecanismo tiene importantes elementos de variación, por definición. Los mecanismos siempre se aplican en lógicas particulares, lo que implica que la variación no siempre es una "desviación" de la lógica causal (racionalista o lineal digamos), sino un resultado de las multicausalidades y especificidades intervinientes. El espacio, el tiempo, los actores y la situación son elementos críticos para comprender los efectos finales de un mecanismo. De esta manera, un mecanismo aplicado en una situación termina produciendo resultados distintos en otra, debido a las diferencias del contexto, las posiciones, el *timing* y los espacios de los actores, así como a las propias reacciones y perspectivas de los mismos.

Las organizaciones son instrumentos, mejor, mecanismos. Son mecanismos porque su naturaleza fundamental es ser arenas donde se juegan relaciones sociales. Las personas se acercan y pertenecen a las organizaciones para alcanzar objetivos; efectivamente se tienen creencias y preferencias que los individuos llevan a la arena organizacional. Pero ahí, la dinámica organizacional de relaciones sociales se convierte en la ley: las relaciones entre las personas, buscando sentido y construyendo espacios y situaciones que hagan inteligible las propias relaciones, se constituyen como el entramado sobre el que se mueve el drama de la coordinación y del alineamiento de intereses y creencias de las personas.

La metáfora de la maquinaria organizacional (Morgan, 1991: 10; Mintzberg, 1991: 153) ha sido la base de la esperanza de las reformas administrativas. El problema es que esta metáfora está muy lejos de comprender a la organización como una arena. Para hacerlo más claro simplemente debemos pensar lo que significa que una reforma administrativa busque cambiar a decenas de organizaciones diferentes y con su propia dinámica y contexto, a

través de un mismo instrumento, una misma estrategia y dirigida a un solo objetivo y sentido. Se asume así, muy rápidamente, que todas las organizaciones públicas se mueven de la misma manera, que los instrumentos organizacionales de cambio impactan sobre un grupo homogéneo de personas y grupos, todos moviéndose y actuando bajo los mismos supuestos y siendo receptivos y reaccionando de manera similar a los mismos incentivos.

No cabe duda de que este supuesto de la reforma administrativa como instrumento de cambio de organizaciones maquinales forma parte del discurso contemporáneo de las democracias sobre el “buen gobierno” y la gobernanza. Este discurso promete normativamente que se puede y debe controlar a los gobiernos y sus organizaciones para llevarlos a cumplir los más altos objetivos colectivos. Sin duda, derrumbar este supuesto puede ser doloroso y hasta peligroso. Sin embargo, es un supuesto que planteado así simplemente es insostenible.

Las reformas administrativas, entonces, se basan en la idea del efecto que ciertos instrumentos tienen sobre el comportamiento de las personas. Más claro, se basa en última instancia en la consecución de efectos esperados a la luz de la instrumentación de ciertos mecanismos. Por ejemplo, en el caso de las reformas administrativas esperadas por las leyes de acceso a la información pública gubernamental (López-Ayllón y Arellano, 2008): se comienza por un supuesto de las razones del comportamiento (se es opaco por oportunismo, esto genera incentivos a la opacidad). Entonces se realiza una prognosis (si se rompe el equilibrio y se hace más caro o costoso el oportunismo que la transparencia, los actores racionalmente se harán más transparentes). El mecanismo se agudiza en términos de dinámica lineal de causalidades (al hacer razonable la transparencia, los actores comienzan a hacer estratégico el armado de espacios de transparencia, generándose un círculo virtuoso). Y el mecanismo se instrumentaliza (vigilancia externa constante, con castigos e incentivos negativos, que incrusten a la transparencia constantemente, en el entramado organizacional, para hacer permanente el efecto del mecanismo). La cuestión está en que el efecto de los mecanismos es muy desigual en la práctica. El entramado organizacional, la especificidad de cada organización y su contexto, el todavía poco atendido problema de las relaciones interorganizacionales (que sin duda forma parte de la ecuación del resultado neto final de una reforma), las dinámicas de los actores específicos, producen un efecto lógico: los resultados de las reformas son dispares, difíciles de seguir y controlar, tanto en su dinámica como en sus efectos (Brunsson y Olsen, 2008). Una reforma de esta envergadura termina produciendo una cantidad de efectos no deseados y contraintuitivos muy grande. Las razones por las que las reformas son incorporadas en una organización son sumamente diferentes (se “tropicalizan” a cada organización por decirlo de alguna manera), lo que hace difícil plantear que los efectos son los mismos a través de diferentes organizaciones. Comprender las razones de

los efectos dispares es sin duda un estudio fundamental para atender uno de los misterios más grandes de las reformas administrativas contemporáneas: ¿por qué la inmensa mayoría de las reformas administrativas cuidadosamente diseñadas terminan produciendo resultados tan diferentes a los planeados originalmente? Sin duda, las reformas producen una serie de efectos, las reformas terminan, unas más que otras, cambiando dinámicas, reglas, jerarquías, procedimientos. Pero la pregunta que más interesaría contestar es ¿cuál es el efecto neto? ¿qué se alcanzó efectivamente en cada organización y en el entramado de la acción gubernamental? ¿qué dinámica social, política y organizacional terminó imponiéndose una vez que “la polvareda de la batalla” (*fog war*) se disipa?

Contestar estas preguntas pasa por atreverse a romper el supuesto de que las reformas administrativas, aun las más atrevidas y difícilmente criticables como las de transparencia, se sostienen en una cantidad de supuestos no explicados a profundidad, muchos lugares comunes y grandilocuentes discursos, buenas intenciones y en marcos teóricos instrumentales simples. Es difícil conocer una reforma administrativa que no parta y defienda buenas intenciones. En el caso de transparencia son tan buenas intenciones que es casi un sacrilegio atreverse a preguntar si dichas reformas pueden tener efectos netos organizacionales (y políticos) perversos. Pero sin lugar a dudas los tiene: efectos netos basados en la actuación mecánica de acatamiento de la ley, sin hacer más transparente ni endogeneizar la lógica de la transparencia organizacional, por ejemplo. La entrada a escena de los “paladines” de la transparencia, nuevos actores políticos que sustentan su capital político en un discurso unilineal de la transparencia sin detenerse a pensar los costos y la construcción de los escenarios de lo razonable de la transparencia (como Elster muestra, a veces hacer estrictamente lo racional puede ser irrazonable ante ciertas circunstancias, 2007: 128).

Partamos entonces de una posición crítica respecto de la capacidad de los instrumentos organizacionales e institucionales para lograr resultados y efectos, cuando hablamos de reformas administrativas. Regresemos a algunas de las bases para entender cómo se mueven las organizaciones, las personas en ellas, a partir de construir a la organización como una arena. La metáfora de la arena organizacional permite observarla como un entramado de especificidades y reglas generales al mismo tiempo. Es decir, sin duda las organizaciones son instrumentos: pero son instrumentos construidos en un espacio social y de interrelación humana. Expliquémonos: son instrumentos, mecanismos, pero construidos en un contexto social y constituidos en el día a día de las relaciones humanas, personales, grupales. Es necesario comprender estos elementos en su relación: el contexto, la posición o situación específicas sobre las que se mueven las relaciones entre las personas.

Haremos un esfuerzo por construir estos elementos a través de cuatro textos clásicos de la sociología contemporánea: Berger y Luckmann. *La*

construcción social de la realidad; Goffman, *La presentación de la persona en la vida cotidiana*; Zimbardo, *The Lucifer effect*, y Milgram, *Obedience to authority*. A través de estos textos como base, reconstruiremos los elementos básicos de un análisis organizacional no sobreinstrumentalizado y que considere a la organización como una arena. Esto nos permitirá esbozar una visión de las reformas administrativas más completa y sólida.¹

Partimos entonces de recuperar la larga tradición de la construcción social de la realidad (Berger y Luckmann, 1974). Esta literatura nos permitirá poner en entredicho el argumento tan socorrido de que las instituciones son reglas del juego. La teoría de la construcción de la realidad social nos muestra que las instituciones son un paso antes de las reglas: son la habituación de los actos y su constitución como hábitos permanentes y compartidos. Las instituciones son construcciones relacionales continuas, no de un solo momento o interacción. Por ello, difícilmente una construcción social como las organizaciones o las instituciones pueden escapar de las situaciones específicas en que son constituidas y recreadas.

La conocida como “doble hermenéutica” es el principal reto analítico en este sentido. Construir la situación implica comprender cómo los actores se constituyen en situación a la vez. El actor construye su realidad y la realidad tiene sentido y marca a los actores, constituyéndolos a su vez.² Avanzaremos entonces hacia la revisión de otra literatura importante: la de la presentación de las personas en la vida cotidiana de la organización: los actores construyendo sus roles, actuando sus papeles, constituyendo la red de secretos necesarios para la acción organizada en el “tras bastidores” (*backstage*) de la arena organizacional (Goffman, 1967, 1974, 1981). Encontraremos que lo menos natural en una organización es la total transparencia en las relaciones entre los actores y los grupos, ya que éstos requieren espacios privados y secretos donde pueden dejar de dramatizar y de “actuar” en el entramado de las relaciones organizacionales. Las reformas administrativas por tanto pueden recomponer comportamientos en la dinámica abierta de las relaciones entre las personas, pero es difícil prever exactamente qué será incorporado “tras bastidores”, en el “backstage” de la interacción. Por último, recuperaremos la literatura que ha construido, a través de experimentos, una fotografía más clara de cómo los actores, en marcos establecidos o prefabricados, reaccionan en la construcción de sus roles y en la formación de sus preferencias (Milgram, 1974; Zimbardo, 2007). Esto nos permitirá generar un sentido más práctico y vivencial de la acción de

¹ Esta revisión no pretende ser una “encuesta” de la literatura sobre estos temas sociológicos y psicológicos. Simplemente se toman estos textos por ser clásicos y porque nos llevan directamente a los puntos del análisis organizacional que se quiere resaltar en este artículo.

² El estudiante de economía que aprende que el acto oportunista del polizón es un acto sustantivamente racional por parte del actor, es probablemente más propenso a actuar como polizón que otro estudiante que no ha sido educado en el mismo concepto (Marwell y Ames, 1981).

las personas y los actores en marcos y situaciones preconfigurados como espacios organizacionales.

Sin duda esta es una primera revisión de algunos textos que pensamos deberían ser recuperados, con el fin de acercarse a una visión organizacional y de la reforma más realista, que desde el principio se haga la pregunta ¿cuál será el efecto neto organizacional esperable de una reforma? Y que además permita plantearse un elemento crítico de rendición de cuentas. En efecto, en una sociedad democrática, la esperanza en la efectividad gubernamental está creciendo como requisito de la sustentabilidad propia de las democracias. ¿Cómo se puede rendir cuentas en la acción gubernamental cuando ésta está sustentada en la acción e interacción de organizaciones públicas? Organizaciones que, como estamos viendo, son todo menos un instrumento perfectamente maleable. Rendir cuentas no puede ser entonces un acto magistral de perfecta información, perfecta transparencia y perfecta instrumentación de órdenes administrativas. Dejando de lado la ineludible dinámica política de la organización pública, las reformas administrativas que prometen gobiernos más eficaces y eficientes asumen que existen mecanismos e instrumentos para hacerlo. Pero es difícil que esto no sea más que una esperanza. Rendir cuentas probablemente implique entonces un acto de responsabilidad sobre los efectos netos y no sólo sobre las intenciones. Esto implica una sociedad con un alto grado de maduración, capaz de comprender y analizar las cadenas causales dinámicas de la acción pública. E implica también políticos y servidores públicos rindiendo cuentas sobre efectos netos y no sólo sobre buenas intenciones.

La construcción social de la realidad organizacional: hábitos, instituciones y situaciones

Una de las discusiones más acaloradas de los últimos siglos tiene que ver con respecto al papel del individuo, de su relación con la sociedad. Desde la famosa frase de Bentham aduciendo que la sociedad “no existe, lo que existen son individuos”, existe un numeroso cuerpo de literatura que, sin caer en el extremo benthamiano, sin embargo, está convencido de que existe un ente llamado “individuo”, que posee preferencias y creencias, y que es capaz de ordenarlas racionalmente con base en una expectativa. Y que, por tanto, busca y es capaz de comportarse de tal manera que trata de maximizar o al menos satisfacer dichas preferencias a través de sus elecciones. Es este actor, esta unidad la que produce la sociedad, al final de cuentas. Los individuos son la base de la agregación de las interacciones y de las preferencias y creencias de los individuos que luego al convertirse en elecciones llevan a acciones, relaciones, reglas del juego, incentivos. Esta es sin duda una corriente importante de pensamiento contemporáneo, una base muy recurrida en los estudios económicos y de política pública, pues lleva a una serie de guías

útiles y concretas para tratar con la realidad. Es decir, si se quiere intervenir sobre un problema, una organización, una política, la clave está en entender el marco de incentivos y razones que componen el comportamiento de los actores e individuos, con el fin de afectarlos de tal manera que dichos comportamientos se alineen (que los individuos se convenzan, disciplinen, o incluso cambien de preferencias, en otras palabras) a los objetivos generales planteados. Es una intervención, por llamarle de alguna manera, directa y quirúrgica sobre las “bases” de la decisión y la acción de las “células” principales del tejido social: el individuo.

Existe otra fuerte tradición que se preguntaría justamente: ¿qué constituye la posibilidad del individuo? Es decir, la existencia de un individuo, alguien capaz de razones, ordenar preferencias, sistematizar elecciones, implica la existencia de un marco de predecisiones, de condiciones y reglas establecidas en el pasado, que “marcan” las definiciones de lo “correcto”, “lo racional”, “lo adecuado”, “lo viable, legal, legítimo”. El individuo difícilmente existe aislado, siempre está en relación con otros, y estos espacios construidos por los otros no sólo son del día a día, correspondientes a elecciones constantes y calculadas de los individuos, sino también a las estructuraciones de las opciones “válidas” socialmente, que restringen y establecen el marco de las decisiones “posibles”. Esta tendencia analítica enfrenta retos fenomenales para establecer una línea similar de acción como la del individuo, pues aquí no necesariamente hay una línea clara. Al no ser el individuo la “célula” de la cual partir, entonces la duda fundamental es ¿dónde comenzar? Los individuos construyen a la sociedad, pero no lo hacen en el vacío, es una de las respuestas más socorridas (teoría de la estructuración de Giddens, 1986 por ejemplo, o del comunitarismo de Etzioni, 1988).

Parecería razonable pensar que en algún punto intermedio se encuentren las respuestas. Los individuos efectivamente tienen opciones, toman decisiones, hacen elecciones. No lo hacen en el vacío. Pero tampoco son meros receptores pasivos y reactivos del “contexto” y sus reglas y marcos preestablecidos. “Es justamente el carácter dual de la sociedad en términos de facticidad objetiva y significado subjetivo lo que constituye su ‘realidad sui generis’... La cuestión central para la teoría sociológica puede, pues, expresarse así: ¿Cómo es posible que los significados subjetivos se vuelvan facticidades objetivas” (Berger y Luckmann, 1974: 23). Esta dualidad es probablemente una de las mayores fuentes de desacuerdo en las ciencias sociales: qué tan fuerte es la realidad “objetiva”, ¿cómo puede esta ser una expresión de los acuerdos subjetivos entre los actores? En realidad, antes que otra cosa, lo que se está estableciendo no es una regla de imposibilidad o fatuidad de los esfuerzos por comprender la realidad objetiva. En todo caso lo que se quiere explicar es que esa realidad, para ser definida como tal, ya está siendo construida socialmente, está afectada por los bastimentos, discursos y

lenguajes, usos, costumbres e instituciones erigidas y constituidas. No hay separación posible, si bien comprender la realidad pasa justamente por ser capaz de transitar por las dos vías, la de la acción y la elección (la voluntad pues) y la del marco, las arenas, las instituciones, los lenguajes que enmarcan y a veces definen gran parte de la agenda de los individuos.

Los actores entonces encuentran una vida ya objetivada, que requiere ser comunicada y platicada, interactuada constantemente. Intersubjetivamente dice la literatura, pues los actores constituyen su interpretación y sentido actuando, no sólo pensando o analizando sus intenciones. Los actores requieren actuar y, actuando, paradójicamente, también conocen. El intercambio constante de estas reflexiones y experiencias constituye lo intersubjetivo: al final de cuentas los actores se reportan entre ellos no facticidades solamente, sino facticidades interpretadas y experimentadas.

El orden social no es entonces un producto "natural" sino una construcción de la actividad humana (*op. cit.*: 71). Y lo que se quiere decir con esto es que por actividad se entiende justamente acción, interacción constante, del día a día, cara a cara, intermediada o de largo plazo, pero interacción. Esta interacción es sin duda muchas veces contingente, y esto es lo que puede desesperar a muchos analistas. La interacción es contingente al momento, al tiempo y a los actores y sus especificidades. En el fondo, esta es la razón de la incomensurabilidad final de la esfera social y la acción humana. Pero la contingencia es también ordenada por la sociedad: a través de rutinas y hábitos. La necesidad de externalizar la actividad, de buscar sentido y reciprocidad (Weber, 1974: 20) permite entonces la interacción y la búsqueda de regularidades. La habituación de la acción es una gran arma, reduce las opciones (Berger y Luckmann, 1974: 72), limita la incertidumbre (Simon, 1947), define el riesgo (Luhmann, 1995: 118). No es que cada paso deba ser definido de nuevo, cada vez que hay una interactuación: los hábitos definen rumbos. Cuando estos hábitos se han hecho típicos para los actores y se convierten en recíprocos entonces se constituyen en instituciones. Más que reglas del juego (como insiste la literatura propia del Nuevo Institucionalismo Económico tan en boga en ciertos círculos intelectuales contemporáneos, North 2005), las instituciones son un paso anterior: son la cristalización de hábitos compartidos y legitimados por varios, que permiten interacciones repetidas, aceptadas, aceptables, en entornos de actividad constante. Cuando surge una institución el orden social ya ha actuado, pues es la propia dinámica de los actores, al hacer recíproco este hábito, lo que lo termina constituyendo como institución.

La tipificación de los hábitos permite a los actores comprender los diferentes papeles que pueden tomar o jugar en las interactuaciones constantes. En otras palabras, los actores se van acomodando a patrones de acción, a mecanismos de comunicación e interpelación para hacer inteligible el mundo. El individuo no es un actor vacío, y tampoco es un actor

autárquico: comprende que hay que jugar, que las interacciones están muchas veces marcadas y dirigidas. Si se quiere ser comprendido, escuchado, observado, siquiera sentido, es necesario tener un cierto grado de comprensión de los patrones de comportamiento esperados por los otros y que se piense que tienen cierta probabilidad de ser exitosos. Los roles o los papeles se convierten en grandes aliados, en mecanismos que facilitan la interacción (aunque, como veremos en el siguiente apartado, también la esconden, la hacen velada para ciertos actores o espacios). Los roles, necesariamente, no son totalmente transparentes, ni siquiera para los propios actores, ya que no todos los elementos de un rol son instrumentales. Muchos de los aspectos que marcan a un rol son expresivos, es decir, envían señales a los otros actores sobre posibles posiciones y recursos que puedan estar disponibles, pero que no necesariamente se observan directamente: el poder, la influencia, el conocimiento privilegiado son algunos de los elementos asociados a los roles y que muchas veces son más simbólicos que instrumentales (por ello la paradoja del actor racional que es capaz de pagar 15 dólares para que otro pade su propio césped, pero rechazaría una oferta de 20 dólares por parte de su vecino para podar el césped de al lado).

La separación entre cognición y acción se hace entonces más difícil. Un individuo racional no sólo es aquel que es capaz de en su fuero interno ordenar preferencias y hacer elecciones lógicas y congruentes en consecuencia, sino aquel que sale de esta introspección y "vive", "experimenta" las reglas, las relaciones, los símbolos en forma relativamente exitosa. Como dice Weick (2000) la cognición muchas veces comienza por la acción y no por el pensamiento: se aprende andando, se comprende tocando y experimentando, se razona caminando y actuando, lo que a la larga permite al propio individuo ser capaz de "incrustarse" en su realidad material y social.

El papel de la experiencia es sustantivo. La experiencia no es un cúmulo ordenado de preferencias y razonamientos, sino de sedimentación de resultados, de interacciones, de comunicaciones. La experiencia no se decodifica en un marco ordenado y secuenciado de causas y efectos. En realidad, muchas experiencias se acumulan en los símbolos, en el lenguaje, en las comunicaciones. Pasan por ese tamiz interpretativo, que implica a la experiencia amarrada al movimiento y la historia de cada persona que la trata y del tamiz que implica la sedimentación intersubjetiva. es decir, el que se comparten de manera más o menos explícita y ordenada lo que las personas van construyendo en su relación con base en el diálogo y discusión de sus sagas, historias, leyendas, jerarquías, roles y papeles (Berger y Luckmann, 1974:89). El intento de comprender la racionalidad como un acto de introspección es sumamente cuestionable, cuando para ser racional también hay que saber "entrar" en el marco de relaciones, saber posicionarse de papeles, tener capacidad de interpretar códigos y ser capaz de sumarse a las experiencias intersubjetivamente compartidas.

Es evidente que la transmisión de estos conocimientos no se realiza en una forma lineal, a través de un solo mecanismo directo de aprendizaje. Muchos de estos conocimientos y roles no son siquiera accesibles a todos los que quieran participar, muchas reglas tratan de establecer quiénes tienen acceso a qué interpretaciones, sagas y roles y quiénes no. Este es un punto crítico de entendimiento para disciplinas como la administración y las políticas públicas: la interacción humana grupal y organizacional no puede ser totalmente transparente: la propia lógica de la interacción implica que la acción racional organizacional está imbricada en procesos de actuación, de posicionamiento de roles, de legitimación de grupos y sagas, de reglas de acceso a los conocimientos y las experiencias. Este es el marco de acción racional, y su fuente no está sólo en el individuo que “aterriza en paracaídas” en una relación formal o intercambio de información o juego estratégico, sino que requiere “incrustarse” en la realidad del movimiento de las personas, las instituciones, los hábitos y las rutinas.

Retomemos el caso de los roles. Un rol permite al actor incrustarse en una realidad e interpretarla. Pero también le implica poner distancia, pues su acción en el rol es a través de una tipificación, de un tipo que lo estructura en un momento y en un espacio. El rol permite una separación entre el individuo y la acción, cuestión que muchas veces obliga al individuo a generar interpretaciones posteriores a la acción, para entender por qué actuó como lo hizo. Esto lo trataremos con más amplitud en el repaso de los experimentos que justamente observan a personas comunes y corrientes capaces de actos rudos y agresivos si se posicionan en un rol y en una estructura determinada de funciones. Lo que aquí importa es resaltar esta separación que el rol produce entre el actor y su reflexión como individuo propiamente dicha. Esta separación implica justamente su posibilidad y su problema: sin la separación, el rol no ayudaría a simplificar la reciprocidad esperada en un acto del individuo. Pero la separación le implica un posible doble momento de reflexión al actor, tratando de ejecutar su rol y luego buscando entender y mantener una comprensión *ex post* de lo que realizó.

Los roles son fundamentales para las instituciones. Todo comportamiento institucionalizado implica hablar de roles. Citemos en extenso:

Los ‘roles’ representan el orden institucional. Esta representación se efectúa en dos niveles. En primer lugar, el desempeño del ‘rol’ representa el ‘rol’ mismo. Por ejemplo, dedicarse a juzgar es representar el ‘rol’ de juez; el individuo que juzga no está actuando ‘por sí solo’ sino *qua juez*. El segundo lugar, el ‘rol’ representa todo un nexo institucional de comportamiento; el ‘rol’ de juez tiene relación con otros ‘roles’, cuya totalidad abarca la institución de la ley; el juez actúa como representante. La institución puede manifestarse, en la experiencia real, únicamente a través de dicha representación en ‘roles’ desempeñados.” (Berger y Luckmann, 1974: 97).

Los roles entonces permiten el posicionamiento de actor en la institución: el individuo se hace abstracto, se generaliza en la acción de un rol, haciendo de la institución no sólo el seguimiento de unas reglas del juego, sino sobre todo de la habituación y concretización de roles aceptados y legitimados.

Pero los roles son actos representados, no hay que olvidarlo. Cuando se habla de representación se está implicando un proceso de intermediación no transparente del todo, donde los actores ganan y se posicionan de roles por razones muy distintas y con razonamientos muy diversos. El proceso social de representación no es instrumental del todo: de ahí la diferencia entre organización formal e informal. No se puede “enseñar” a posicionarse de un rol ni a representarlo objetivamente, no del todo al menos. Porque los roles son representaciones en varias escalas de la conciencia humana. No sólo la del “conocimiento” digamos, sino también por ejemplo la de las emociones. Un rol permite hacer una representación en una institución. Un maestro de escuela no sólo es un técnico instrumental de enseñanza formal, sino también una representación de un juicio certero sobre “las capacidades y potencialidades” de los aprendices. El rol de maestro implica poder controlar sentimientos de simpatía o antipatía hacia ciertos pupilos, con el fin de saberlos evaluar “correctamente”. De la misma manera, necesita saber orientar emociones y conocimientos para saber cuándo a un pupilo es necesario atosigarlo con trabajo para que aprenda a esforzarse y a otro lo que necesita es motivación más libre y flexible, dada su dotación para las matemáticas, por decir algo. Las representaciones del rol no son sólo instrumentales, sin duda, sino que entran además las emociones y los juicios éticos que los actores transfieren a sus roles y sus consecuencias.

Una institución sólo existe cuando los roles se desempeñan y los actores se habitúan a ciertas rutinas y relaciones. Pero los roles también deben ser ordenados, mantenidos, sostenidos. El orden social y la capacidad de imponer roles (o prohibir roles a otros), es una pieza clave de lo que entendemos por institucionalización. Los actores requieren apropiarse de los roles, las relaciones y las instituciones. Nuevamente, este proceso no es lineal ni directo. Requiere que los actores sean capaces de internalizar. Internalizar es un proceso tanto cognoscitivo como de relación. Es decir, no sólo implica la capacidad del actor para entender lo que el otro está haciendo, sino convertir dicha comprensión del mundo del otro en propio. Un actor puede ver a otro realizando una acción (por ejemplo, ayudando a alguien) y asumir que lo hace por altruista. Posiblemente el otro no esté siendo altruista sino que esté buscando algo de provecho en la ayuda. No importando la adecuación de esta interpretación, el actor entabla un símbolo de relación con el otro y el intento de apropiarse de dicha interpretación para poder reciprocitar. Internalizar es construir un nexo de motivaciones que se extienda hacia el futuro (Berger y Luckmann, 1974: 163). Internalizar es entonces un proceso complejo que habilita al actor para interpretar y poder actuar sus roles, compartiendo

significados. El proceso no es puramente cognoscitivo, como puede apreciarse, sino social y colectivo, de ajustes y experiencias, también. Es un proceso emocional a su vez: la internalización implica el acatamiento de los roles y los papeles matizados por el contexto, por la imposición de lo que otros esperan de uno, en la búsqueda de ver si el individuo termina efectivamente identificándose con los significados (o simplemente los acata).

La teoría administrativa y organizacional tradicional propia de la administración y las políticas públicas, sin duda, olvida continuamente estas condiciones de la acción humana y organizada. De esta crítica no escapa prácticamente ningún enfoque de política pública contemporáneo, mucho menos las olas de reforma desde el Nuevo Institucionalismo Económico y la conocida como Nueva Gestión Pública. Es mucho más fácil asumir que las organizaciones son instrumentos y que las personas son individuos racionales listos a cambiar sus comportamientos a la luz del lanzamiento de incentivos diversos. Como si los comportamientos humanos fueran el resultado de concatenación directa de causas y como si los productos de la acción individual fueran calculables fuera del marco de las relaciones con otros, de las condiciones y situaciones contextuales y organizacionales específicas, y de los marcos de vinculación, entendimiento, lenguaje y negociación que se requieren establecer para que la acción organizada fluya.

Incorporar estos elementos de cómo se construye socialmente la realidad organizacional parece fundamental para una visión que requiere cierto grado de instrumentalización como lo son las reformas administrativas. Pero una visión instrumental que deberá enfrentar el reto de no sobresimplificar la constitución del comportamiento organizado.

Vida cotidiana: secretos, “tras bastidores” (backstage), roles y la actuación

El reto descrito en el apartado anterior tiene que ver con la comprensión de fenómenos de difícil instrumentación lineal. Es decir, el comportamiento organizado es dual en este sentido: actúan individuos, sí, pero en marcos y situaciones; los individuos pueden generar creencias y preferencias, pero éstas se intersectan no sólo con la incertidumbre de la “complejidad” sino con la incomensurabilidad de los efectos múltiples y cruzados de las relaciones que componen el efecto agregado de las acciones individuales y grupales. Los instrumentos organizacionales, aquellos que buscan dirigir comportamientos, alinear creencias y preferencias, ubicar acciones y entrenar (influir diría Simon, 1947) son instrumentos limitados para dirigir causalmente el comportamiento y para controlar el efecto “neto” organizacional de las acciones e interacciones de los actores organizativos. Expliquémoslo más directamente: el comportamiento de las personas es organizacionalmente visto como un instrumento, influenciado por instrumentos en todo caso.

Dichos instrumentos y dicha instrumentalidad del comportamiento son limitados, al mismo tiempo. Los instrumentos organizacionales (las estructuras, las jerarquías, las normas, las políticas, los salarios, las circulares) son instrumentos porque tienen la expectativa de explícitamente dirigir el comportamiento. Muchas veces incluso logran impactar sobre este. La cuestión clave es que esta instrumentación es limitada por diversas razones. Primero, por la hermenéutica del mismo proceso: al intentar interpretar se está buscando influir en la definición del marco de lo que debe o puede ser interpretado. Esto implica que no hay instrumento técnico *per se*, sino que todo instrumento tiene su discurso y busca legitimar las opciones válidas y eliminar las no válidas. No hay neutralidad en este proceso, por lo que no se puede estudiar positivista, no al menos con éxito completo, pues no estamos hablando de cadenas lineales de causa y efecto: si hago X se provocarán los comportamientos Y y Z. Más bien se está hablando de relaciones diversas que dependen de las interacciones y de las situaciones: si se hace X en el contexto Q es porque hay condiciones determinadas, tiempos y actores específicos (que entenderán e interpretarán X), a los que hay que comunicar, cooptar y convencer, y entonces es posible que se den efectos Y y Z en la medida en que la combinación de las interpretaciones y las acciones con la situación dirijan hacia esos efectos. Por ejemplo, si se pretende asumir que los individuos tienen preferencias y actúan con intenciones determinadas, se asume también que hay una linealidad entre la intención y el efecto real buscado. Pero en la práctica, las intenciones también dependen de capacidades ilocucionarias. Citemos a Searle (1999: 21):

La distinción entre contenido proposicional y fuerza ilocucionaria... afecta a los estados intencionales. Así como puedo ordenarte que abandones la habitación, predecir que abandonarás la habitación y sugerir que abandones la habitación, del mismo modo puedo creer que abandonarás la habitación, temer que abandones la habitación, querer que abandones la habitación y esperar que abandonarás la habitación. En la primera clase de casos, los casos de actos de habla, hay una distinción obvia entre el contenido proposicional que tú abandonarás la habitación y la fuerza ilocucionaria con la que el contenido proposicional se presenta en el acto de habla. Pero igualmente, en la segunda clase de casos, los estados Intencionales, hay una distinción entre el contenido representativo que abandonarás la habitación, y el modo psicológico, ya sea creencia, temor, esperanza o cualquier otro, el que se tiene ese contenido representativo.

Como se puede observar, la cuestión instrumental del actor individual, como actor de relación y lenguaje, de acción y actuación, es mucho más dinámica y diversa dada esta lógica, donde no sólo enfrentamos individuos, sino actores que actúan, es decir que desarrollan "performances" para darse a entender y relacionar.

En este apartado lo que se pretende hacer es profundizar sobre la complejidad de estas relaciones. Si hablamos de actores en situaciones y relaciones, lo que menos podemos comenzar a hacer es comprender la lógica de estas situaciones. Para ello, será necesario salirse nuevamente de la camisa de fuerza del supuesto del actor individual de preferencias claras y capaz de cálculos oportunistas. Será necesario comprender que los actores entran en situaciones y que para comunicarse y moverse en esas situaciones entran en un entramado de arenas, interpretaciones y habilidades de interacción.

Recuperaremos para ello los estudios clásicos de Goffman sobre la presentación de la persona en la vida cotidiana y la interacción (1967, 1974, 1981) como guía para introducir reflexiones relacionadas con el comportamiento organizado y la reforma administrativa.

La propuesta básica de Goffman es que la interacción diaria de los actores en el ámbito social y organizado depende de una serie de artificios que son los que permiten en la realidad al actor moverse y darse a entender, participar y pertenecer. Estos mecanismos o artificios son: el rol, la actuación, "tras bastidores" y el secreto.

El rol

Cuando un actor entra en relación con otro actor, no son mutuamente transparentes. Ni la historia, ni las emociones, ni los valores se expresan o aparecen evidentes en la relación. Los actores deben recolectar información del otro para, de manera indirecta, suponer varios de estos elementos y poder entender si puede haber comunicación y, en su caso, si habrá reciprocidad. Cómo se obtenga esta información indirecta es fundamental. Esto es lo que comienza a construir lo que podemos denominar "situación", donde, con base en las experiencias similares en el contexto social, los actores entienden o asumen lo que deben hacer o esperar. La forma común a través de la cual los actores entran en esta relación es través de actitudes y mensajes, poses y presentaciones. Estas impresiones pueden ser actuadas y raramente son totalmente directas, pero son el elemento constitutivo de la relación. No hay actor sin actuación. Los seres humanos nos relacionamos por inferencias (Goffman, 1981: 15).

Por ello, como ya lo había visto Weber, en un marco de relaciones entre actores que no son transparentes al otro y que actúan para relacionarse, el control de la situación puede ser una herramienta para aumentar las probabilidades de reciprocidad. Pero dicho intento debe enfrentarse necesariamente a que la presentación del actor es un claroscuro de actuación, intención, y los elementos no voluntarios o controlables de la actuación. Los actores deben actuar para comunicarse, tratando de expresar lo que quieren que se sepa (y ocultar lo que no, dependiendo del contexto), buscando mandar mensajes (siendo que al mismo tiempo están tratando de descifrar los

mensajes de otro). Además, esto en un contexto donde la actuación (es decir, actuación literalmente como *performance*) es una construcción no sólo de la relación *vis à vis* con el otro actor, sino de una serie de experiencias, normas, reglas que socialmente pueden y han enseñado al actor a relacionarse en el pasado (en un entramado o grilla de conocimiento y emociones). En parte por ello, la actuación y los roles no expresan mecánicamente al actor, dado que no está representando un papel “de memoria”, sino en realidad es un papel en un contexto que se mueve y donde incluso hay elementos involuntarios que forman parte de la etiqueta del actor. El actor social no controla su actuación del todo, ni es capaz de deslindarla del pasado y de su experiencia, y sabe además que realiza dicha actuación en un proceso constante de redefinición de lo que espera y quiere que se sepa de él o ella y sus intenciones y (cuestión fundamental) **lo que no quiere que se sepa**. En efecto, los actores comprendemos que en la relación con otros, demasiada información, una intención expresada a destiempo, una actuación desafortunada en un momento inadecuado, puede dar demasiada información y echar al traste con la relación. El comportamiento estratégico es sólo uno de los elementos a considerar (es decir, la búsqueda instrumental de interacción con información limitada y capacidad de oportunismo). Aquí nos estamos refiriendo al importante análisis y habilidad que los actores deben tener para comprender, comunicarse, actuar, posicionarse de roles, limitar la información, mantener secretos, saber identificar la diferencia entre comunicarse con unos actores en un espacio público y comunicarse con los mismos actores en un espacio privado y semicontrolado.

La información que se intercambia entre actores es un juego profundo, “un ciclo potencialmente infinito de secreto, descubrimiento, falsa revelación y redescubrimiento” (Goffman, 1981: 20). Por ello, la introducción de emociones y sentimientos es ineludible al análisis de la relación entre actores (Elster, 2007), pues éstos se introducen sistemáticamente en la relación, aun cuando en el mundo contemporáneo en diversos contextos, los actores entendemos que es necesario reprimirlos para no estorbar una transmisión efectiva de ciertas intenciones en ciertos contextos.

Este intercambio puede ser facilitado si existen marcos específicos que permitan interpretar de manera más estable este ciclo. El rol es justamente este espacio donde los actores logran posicionar papeles que les establecen acuerdos de derechos y obligaciones con otros actores, enmarcando la actuación en la definición al menos básica de las impresiones buscadas por parte de los actores y las bases de interpretación de la relación (es decir, las bases a través de las cuales los actores pueden inferir con cierto éxito las intenciones de los otros y las bases de la interacción continuada). Los roles pueden ser formales, sin duda, pero nunca escapan a la dinámica de actuación y secreto del proceso de interacción.

La construcción de la acción y la interacción es un proceso intencional, ambiguo, de actuación, de secreto, de apertura, de comprensión del contexto de la vinculación. La linealidad del supuesto de los incentivos que producen comportamientos tendría que enfrentar esta dinámica, pues al final de cuentas es en este contexto de interacción donde podrá impactar en la práctica.

La actuación

Cuando un actor se presenta ante otros y desempeña un rol, está solicitando a los demás una serie de acuerdos: que lo que ven, sus atributos e intenciones son lo que aparentan ser. El primer elemento es obviamente pensar si el rol puede ser instrumental en el sentido de que se puede medir si el "éxito" de rol es justamente lograr esta impresión. Pero la "impresión" es algo complejo, puede ser directamente instrumental, pero puede no serlo. Es decir, la impresión buscada puede tener un sentido directo claramente involucrado, pero puede ser simplemente una lógica de mantenimiento del propio rol. Esto porque el rol termina haciendo al actor en muchas ocasiones: los actores somos las máscaras de nuestros roles y a través de ellas también nos conocemos (Goffman, 1981: 31). Los roles no son transparentes tampoco para los propios actores (incluso un actor puede sentirse escéptico de un rol que le toca jugar). No cabe duda que muchas veces el autoengaño es un estrategia útil para llevar a cabo un rol o lograr que éste logre su cometido (Elster, 2007: 111).

Es por ello que cuando se habla de roles se habla de actuación, de capacidades y habilidades ilocucionarias. Tal vez convenga desde un principio poner claras las cosas, evitando suavizar innecesariamente las consecuencias implicadas en las palabras. La actuación humana es indispensable en la interacción, sin ella la comunicación no se generaría. Esta actuación implica un abanico de posibilidades que van desde la actuación instrumental, digamos, internalizada, para lograr algo específico, sin dolo, ni engaño, hasta la actuación que esconde, oculta, se basa en el secreto o en el mismo engaño, como base de la probabilidad de la relación o la reciprocidad (Goffman, 1967: 185). La actuación es un claroscuro de fachada y sinceridad.

La fachada no es solamente apariencia. También es un medio, una dotación expresiva que busca mandar un mensaje, establecer vínculos (o separaciones), actualizar sobre jerarquías o roles (Goffman, 1981: 34). El estatus, los modales, las insignias, los desplantes, entran en este modelo de fachada y son mecanismos de comunicación sumamente útiles y usados sistemáticamente por los actores. La fachada, además, es la base para la dramatización de la relación, es decir, para ubicar y dar una dirección determinada a la interacción. Aun las fachadas más formales e instrumentales (como la jerarquía organizacional) contienen elementos de actuación, de expresión dramatizada de los roles y las situaciones (la posición del jefe

jerárquico en la mesa de discusiones, el saludo militar al superior, el respeto en el lenguaje usado, debido a la edad del interlocutor, aun si éste es un igual jerárquico).

La dramatización suele ser parte de la relación, aun cuando los actores no están presentes. Un actor que sabe que no será observado en la acción por otros puede intentar asegurarles que la labor que realizará, aun siendo no visto, será espectacular o profesional. La dramatización puede ser fundamental para la interacción, como en el caso en que los miembros de una organización saben que es imposible alcanzar ciertos objetivos en un tiempo determinado, pero saben que es fundamental dar la impresión de que tal cosa es posible, al menos ante ciertos grupos y personas. Ninguna organización hará explícita esta maña o simulación, que puede ser cínica y poco ética, pero es claro que dicha dramatización puede ayudar a mantener la cohesión y la acción organizada en el tiempo (Goffman, 1981: 56-57).

La forma en que la actuación se realiza importa, por tanto. La interactuación se puede ir al traste no por la dramatización, sino por su exceso o su falta, porque el actor es incapaz de esconder adecuadamente su ansiedad o su urgencia (o su apatía) respecto de ciertos sucesos que requieren acción. O simplemente porque no supo "medir" el espacio o el tiempo adecuado para desplegar cierto instrumento dramático. El reto principal es comprender aquí que muchas veces el éxito de la interactuación deviene de la capacidad de ser ambiguo, de dar señales indirectas. Ni siquiera la mentira es siempre el recurso del que estamos hablando acá: la ambigüedad permite la acción, evita llegar a razonamientos totales o acuerdos perfectos, reduce incertidumbre donde no es posible eliminarla (March y Olsen, 1979). Y la ambigüedad puede ser tratada dramáticamente, debe ser actuada muchas veces, formando parte del repertorio de comprensión y comunicación (de engaño y opacidad también, sin duda). "...a veces es tan innecesario como indeseable, aun en beneficio del interés público, decir todas las cosas pertinentes que son al mismo tiempo ciertas" (Goffman, 1981: 74).

Tras bastidores

Las interactuaciones, en numerosas ocasiones, son las bases del armado de equipos o grupos. Estas amalgamas semiformales permiten a diversos actores formar parte de un agregado que asume ciertos compromisos y valores compartidos, pero sobre todo estrategias y reglas de comunicación. Se abre un nuevo episodio de relación: ahora hay un marco diferenciado de comunicación: el grupo. Lo que se dice, cómo se actúa, las lógicas de la dramatización, los roles, se difunden y se mueven en la lógica "dentro del grupo" y "fuera del grupo". El equipo se mueve y se comunica diferente si hay auditorio o no, qué auditorio, o si se está "tras bastidores" (*backstage*) (el espacio privado del grupo antes o después de la actuación).

Los actores organizacionales entonces no interactúan en un vacío de sinceridad ingenua. En estos tiempos de lenguaje “políticamente incorrecto” puede ser tremendamente perturbador para algunos comprender que los actores organizacionales construyen espacios de interacción basados en mecanismos de fabricación y de inducción de comportamientos. En otras palabras, los actores envían signos a otros actores de qué es comportarse correctamente, qué es reaccionar correctamente a ciertos mensajes velados y metáforas. Además, es común que los actores organizativos fabriquen situaciones y busquen que dichas fabricaciones sean aceptadas y comprendidas por otros actores. El lenguaje organizacional entonces no es el de la sinceridad pura, sino el de las vinculaciones explícitas y secretas que los actores buscan comprender o esconder (Goffman, 1976: 250-251).

Las reglas de intercambio y confrontación con la realidad y con otros grupos son importantes: qué se dice enfrente de otros y qué no, qué información debe fluir y qué otra es sólo del grupo. Cómo se actúa cuando un miembro del grupo se equivoca enfrente de otros. El grupo es una nueva dimensión, en términos de roles y actuación. La cooperación del grupo implica cierto nivel de secreto. No hay equipo sin fronteras, especificando y reproduciendo la definición de quiénes están dentro y quiénes afuera. Y no hay equipo sin secretos o que no controle la información que fluye hacia fuera. Sin estos secretos y actuaciones, la cooperación es imposible (Goffman, 1981: 116).

El “tras bastidores” es un espacio fundamental para la relación del grupo y de éste con los demás. Sin este espacio del “tras bastidores” las posibilidades de ponerse de acuerdo, de establecer los tiempos y espacios, tonos y actuaciones serían imposibles. Un cierto nivel de opacidad en las relaciones humanas y grupales parece indispensable (e impensable de perder). La dinámica del secreto forma parte de la ecuación de las relaciones.

El secreto

En el imaginario público contemporáneo hablar de secretos es casi un insulto, una invocación a la opacidad, a los intereses mezquinos, a las agendas ocultas y a la corrupción. Sin duda, el secreto es uno de los ingredientes de todos esos elementos negativos de la interacción humana. Pero el secreto es también un ingrediente sustantivo, perenne de la interacción, aun para lograr resultados, generar acuerdos y establecer soluciones.

Sin secretos, los actores no podrían presentar y dramatizar, buscar posicionarse o construir escenarios y puestas en escena, disminuir el impacto negativo de ciertas noticias, o buscar encontrar tiempos y espacios más propicios para platicar o negociar. Sin secretos, las emociones tendrían que salir a flote directamente, aun aquellas emociones que no necesariamente controlamos pero que pueden avergonzarnos (como la envidia, que como dice Elster nadie pretendería fácilmente aceptarla rápida y sin ambages, 2007:

148). Sin secretos, los equipos se verían mermados en su capacidad de ponerse de acuerdo, de establecer marcos comunes de lenguaje y comunicación hacia el exterior. Incluso de diferenciar al grupo de los entes externos. La hipocresía tiene un papel social fundamental (Elster incluso habla del papel civilizatorio de la hipocresía, Elster, 2002: 411): permite la interacción entre actores muy distintos o que se conocen poco (y tienen pocas razones para confiar mutuamente). La hipocresía, incluso, es fundamental entre actores que se conocen e incluso entre aquellos que confían mutuamente en el otro: la sensación compartida de comprensión (aun cuando ésta pueda ser muy relativa) y de solidaridad (aunque ésta puede ser condicional) forma parte de muchas normas sociales y morales de las sociedades contemporáneas.

En los grupos, los secretos pueden ser sustantivos o profundos: es decir aquellos que son incompatibles con la imagen que el grupo quiere o debe expresar hacia el exterior. Hablan estos secretos de cuestiones que no pueden ser explícitas o incluso aceptables, si se quiere que el grupo exista interna y externamente. Otro tipo de secretos son los estratégicos, es decir, aquellos que hablan de las capacidades, recursos y formas de acción del grupo. Estos secretos permiten al grupo tener alguna ventaja de interacción respecto de otros. El develamiento de estos secretos puede causar grandes trastornos a los objetivos grupales, a los resultados que buscan, a la propia capacidad de acción. Existen también los secretos internos, aquellos que pueden ayudar a mantener unido a un grupo como tal (Goffman, 1981: 152-153).

La lógica del secreto es una de las más fuertes determinantes de los juegos y relaciones, de las puestas en escena y de los estilos de actuación entre los actores organizacionales. La información que circula o deja de circular se convierte en una fuente de base de las actuaciones, de los ritos, de los roles y de la forma específica en que el juego organizacional y grupal se juega. Proteger información, evitar a los delatores, evadir a los espías, calcular, enviar o recibir señuelos, aceptar mediadores, son algunas de las actividades sistemáticas del juego organizativo que se establece a la luz de los secretos. La "fabricación" es una actividad común de la interacción estratégica en las organizaciones. La fabricación implica enviar señales para hacer creer a otros actores creencias falsas sobre sucesos o reglas, pero que permitirán la interacción de cierto tipo entre los actores (interacción que de otra manera no se daría, Goffman, 1976: 83).

Después de este breve repaso por la discusión de la presentación de las personas en la escena de las relaciones sociales, queda claro que falta mucho por recorrer para que los instrumentos de diseño institucional y organizacional se acerquen siquiera a comprender (ya no digamos afectar efectivamente) el comportamiento complejo de las personas en ámbitos organizados. Parece que el problema sustantivo a superar es el supuesto básico de que estamos tratando básicamente con unidades llamadas individuos: seres autocontenidos

que reaccionan ante estímulos con una base interna de comportamiento relativamente estable y constante, y que puede ser transparentada instrumentalmente. Esto es lo que permite asumir que la introducción de reglas e incentivos básicamente impacta sobre dichas variables internas del individuo, produciendo efectos (es decir, comportamientos) relativamente predecibles y estables, no sólo dentro de cada individuo sino incluso en el tiempo y a través de organizaciones y contextos. Las teorías de reforma administrativa hacen esto todo el tiempo: asumen que, por ejemplo, si se va a castigar el pobre desempeño, el hecho de medir y evaluarlo será tomado de la misma manera por todos los individuos en diferentes organizaciones y en diferentes contextos. El que se castigue o repruebe la opacidad, por ejemplo, en la entrega de información, se asume, lo que hace es aumentar el costo de la opacidad. Esto permitirá que sea racional para los actores hacerse transparentes. Sin embargo, el problema de internalización de las reglas e incentivos pasa justamente por la comprensión que los actores tienen de su contexto y su marco de relaciones organizadas. No hace un cálculo simple desde una posición básicamente interna, sino que requiere evaluar el impacto y la lógica de estas reglas en la dinámica, "tras bastidores", en los secretos, en las actuaciones. El incentivo exógeno, por así decirlo, es tamizado por la dinámica relacional. El efecto final de la regla es muy incierto si sólo se queda en el supuesto del individuo autocontenido. Se requiere de una economía política de la actuación organizacional, para comprender los caminos y posibilidades que un incentivo externo en realidad acaba por construir en un marco de relaciones incrustadas (*embedded*) que es en realidad donde los individuos adquieren sentido y vinculación. La incorporación de nuevos valores, la internalización, es un proceso de construcción de lazos (*bonding*), de vínculos y acuerdos en el marco organizativo (Etzioni, 1996: 168). ¿Es posible afectar estos lazos, construirlos, afectar la internalización efectiva de reglas y valores construidos exógenamente? Es posible, pero no es un proceso lineal.

El poder de la situación: los resultados experimentales

Cuando se habla de acción organizada se piensa casi siempre en una acción racional, sumamente técnica, basada en principios de autoridad profesional. Este imaginario colectivo, muy propio de la "modernidad" (Clegg, 1990), en todo caso puede entender las "fallas" de la organización como de dos tipos, básicamente: fallas de racionalidad y fallas de implementación. Las primeras fallas se deben a la racionalidad limitada (Simon, 1947) de los actores y por tanto a la necesidad de construir espacios de orden y acuerdo entre los actores. La racionalidad es limitada y las estrategias para actuar en un mundo de racionalidad limitada tienen que ver con la legitimidad, la influencia, la estrategia (Crozier y Friedberg, 1989). Siempre cabe la posibilidad del error, y

siempre cabe la posibilidad de corregir el error a través de alguno de los instrumentos organizacionales de influencia. Las fallas de implementación, muy relacionadas con la anterior, por supuesto, tienen que ver con la dificultad de hacer congruentes y alineadas las decisiones y las acciones. El diseño puede ser racional y lógico, pero la implementación puede fallar por variables “exógenas” al diseño (el poder, el conflicto, las fallas de comunicación). También las fallas de implementación son previsibles y controlables, se asume.

En otras palabras, el sentido básico de la acción organizada, su escenario, es el de la racionalidad. Las cosas pueden fallar, debido a elementos identificables y, por lo tanto, corregibles. Las fallas al final de cuentas componen patologías, errores corregibles bajo el mismo instrumental racional.

El problema que abordamos en este apartado es, justamente, el de la posibilidad de que el escenario no sea únicamente racional y las fallas no sean sólo errores. Es decir, donde cabe la posibilidad de que el escenario sobre el que se mueve la acción organizada no es la de individuos sustantivamente racionales *per se*. Y donde el producto de la interacción de estos actores sociales y socialmente influidos no sea exclusivamente identificable como la suma y combinación de las decisiones de entes racionales. En otras palabras, ¿qué sucede cuando partimos de actores sociales (individuos con autonomía limitada) que se ven compelidos a construir sentido de la interacción en marcos de internalización de valores y acciones en un marco de vinculación incrustada con otros actores?

Un actor social de autonomía limitada significa que es portador de valores y preferencias, que están socialmente constituidos y afectados. Alguien prefiere leer que hacer deporte. Esto no se explica ni encontrará referente únicamente en un “cable” cerebral o genético (egoísta) sino en términos de la carga social y cultural del deporte y la lectura (por ejemplo en secundaria o preparatoria, donde los jóvenes pueden estar impelidos social y escolarmente a competir para mostrar su “hombría”) que puede además estar culturalmente afectado (una cultura que se burle de los “nerds” por ejemplo). Por eso, los actores se ven impelidos a construir sentido y esto sólo lo pueden hacer en la interacción con otros. ¿Quiénes son los otros? ¿qué estatus juegan, qué roles imponen, qué grupos constituyen? Sin estas preguntas, el actor difícilmente puede entender qué del mundo le es inteligible para comprender el papel de su preferencia. Hacer inteligible el mundo implica una habilidad social de interrelación, de comportamiento estratégico, de pertenencia a grupos, de defensa de secretos, de interacciones en el *backstage* y en el espacio abierto (con su actuación o performance incluida, por supuesto).

Esta dinámica es fluida, pero no es enteramente libre ni “sin fricciones”. Al contrario, las vinculaciones y las interpretaciones se van “incrustando” socialmente. Los actores están dispuestos a defender los estatus, los roles, las

segmentaciones que esta interacción produce. Es una interacción desigual, ni duda cabe. Es la desigualdad de los roles y los estatus uno de los elementos críticos que componen esta dinámica. Por ello, los estructuralistas han insistido en la importancia justamente de los elementos funcionales que se constituyen socialmente como estructuras de la acción (o a la Foucault, donde la estructura parece ser un flujo constante de fuerzas y discursos disciplinarios que son los que definen la "normalidad" y la "verdad", Foucault, 2007). Sin caer en el estructuralismo, sin embargo, los actores en sus interrelaciones van incrustando los significados, los roles y procedimientos aceptables, en una dinámica que efectivamente va encadenando a los actores para permitirles tener sentido de su acción (y probabilidad de éxito de la relación con otros).

Asumir que este "incrustamiento" sigue básicamente reglas racionales es simplemente limitado. Los elementos individuales de los actores, sus relaciones, los marcos de acción ("tras bastidores", secreto, fabricación, roles, actuación), todos son elementos de la ecuación de la acción organizada. Pero es necesario pensar que la interacción organizada no sólo se compone de un "flujo", por llamarle de alguna manera. Sino que la interacción compone un todo incrustado, defendido, sostenido de manera más estable. Llamemos a este todo incrustado a la situación. Y la situación puede ser tan fuerte y poderosa como para generar fenómenos de acción contraintuitivos y complejos, incluso francamente irracionales o indeseables éticamente.

En este apartado describiremos algunos de los experimentos que han buscado comprender el peso de la situación en la acción organizada, con el fin de observar lo delicado de la empresa de construir incentivos exógenos y reglas externas, sin comprender o al menos vislumbrar el peso de las situaciones en la acción. Este es un paso muy importante pues el lado "oscuro" de la organización requiere ser estudiado con mayor detalle (Clegg, *et al.*, 2007).

Experimentos sobre autoridad

Al menos hay dos experimentos muy famosos en este sentido. El primero llevado a cabo por Milgram (Milgram, 1974) en la Nueva Inglaterra de la década de 1960 y el segundo por Zimbardo en la de 1970 en Stanford (Zimbardo, 2007).

En el primero, personas eran contratadas para participar en un experimento que permitiría medir el papel del castigo en el aprendizaje. A las personas contratadas se les decía que serían, ya fuera "el maestro" o el sujeto que debería responder (digamos aprendiz). Una vez establecido el rol por parte de un científico vestido con bata blanca, cada uno de los sujetos era puesto en su posición. El maestro ve a través de un vidrio al sujeto que debe responder, quien está conectado con cables a un aparato. El maestro por tanto tiene acceso al aparato que debe dar una descarga eléctrica al aprendiz si

este se equivoca al contestar las preguntas que el maestro, previamente, ha recibido en tarjetas. Cada vez que se equivoca, debe, bajo la supervisión del científico, fincar el toque eléctrico. Cada vez que el aprendiz se equivoca, el toque eléctrico va subiendo (comienza con 15 y puede llegar a 450 voltios). El aparato va marcando dichos incrementos de 15 en 15, con una marca cada determinado intervalo que va de pequeño shock hasta una etiqueta que dice "PELIGRO: SHOCK SEVERO". Cabe destacar que todos los participantes fueron reclutados a través de los mecanismos clásicos: una universidad, en este caso Yale, publica una convocatoria para un experimento científico. Son llevados a un lugar desarrollado específicamente para el experimento y todos saben que están tratando con una prestigiada universidad.

El truco del experimento es que el sorteo de quién será maestro y quién aprendiz está predeterminado. El aprendiz siempre forma parte del equipo del experimento, nunca es una persona "de afuera". Esto no lo saben por supuesto los "elegidos" como maestros. El aprendiz es un actor, una persona de mediana edad, amable y de trato sencillo. El proceso entonces estaba definido de tal manera que el aprendiz fallara constantemente hasta acercarse a las marcas más altas de castigo. El actor comenzaba a actuar más angustiado conforme el voltaje supuestamente se elevaba, hasta llegar a solicitar con gritos de dolor que quería salirse del experimento. El científico supervisor entonces le indicaba firmemente al maestro que continuara con el experimento, que esas eran las condiciones y que el aprendiz estaba de acuerdo y había firmado aceptando ser parte del experimento y sabía de las consecuencias. En algún momento, el actor incluso llegaba a argüir que se sentía mal del corazón y que detuvieran el experimento. El maestro, si solicitaba ayuda al supervisor, recibía la misma lacónica respuesta: continúe, así se definieron las reglas.

Los resultados del experimento son impresionantes: prácticamente dos tercios de los participantes estuvieron dispuestos a llegar al máximo de aplicación del voltaje. Muchos dudaban conforme se multiplicaban los gritos de dolor, la exigencia del aprendiz de detener el estudio dado que se sentía mal. Algunos incluso preguntaban qué hacer y el supervisor les aseguraba que él tomaba la responsabilidad, que siguiera con el experimento como estaba pactado.

Estos resultados permitieron realizar modificaciones para ver el grado en que se cambiaban los resultados. En algunos, por ejemplo, no había un vidrio entre el aprendiz y el maestro, e incluso en uno se pedía al maestro obligar físicamente al aprendiz a dejar la mano en el alambre que le propinaba el choque. En otros, se cambiaba el ambiente: se dejaba el recinto universitario, se rentaba un local común y corriente y el supervisor no llevaba una bata blanca para no implicar la autoridad moral de la universidad. En otros, se introducía a un segundo maestro que a veces tomaba el papel de defensa del aprendiz. En todas estas circunstancias, el grado de aceptabilidad del maestro

para llegar al final del experimento bajaba. Por ejemplo, cuando el maestro era inducido a usar la fuerza de su mano para obligar al aprendiz a tocar los cables, el porcentaje que se negó a continuar se elevó al 70%. Cuando el supervisor era una persona "común" el grado de rebeldía llegó al 80%. Cuando se metía a dos supervisores que se contradecían en su posición nadie llegó al final del experimento.

Muchas personas pueden sorprenderse de estos resultados. Incluso del alto porcentaje de personas que es capaz de utilizar físicamente la fuerza para continuar con el experimento. La clave es comprender el peso de la situación, de los símbolos y roles sociales, y el peso de las señales.

La situación se refiere al conjunto de fuerzas y símbolos que buscan establecer una lógica o sentido dominante en una situación de interacción. En el experimento de Milgram, por ejemplo, el peso de la universidad que hace el experimento, el que sea un científico quien lo dirige. Los símbolos son las señales que se busca dirijan o den sentido a la situación: se paga por participar en el experimento, fue voluntario (entonces el aprendiz sabía a lo que se metía). El peso de las señales tiene que ver con el grado de fuerza de los roles, de los símbolos: la jerarquía del experimentador, la cercanía o lejanía física, el grado de "contacto humano" y de comunicación.

En el caso de la prisión de Stanford, estos elementos aparecen con gran claridad también. Investigadores de esta universidad plantearon un experimento donde un grupo de estudiantes serían contratados para formar parte de una prisión: un grupo como guardias y el otro como prisioneros. La separación de estos grupo fue aleatoria, sin buscar ningún perfil en particular (aunque esto no se les dijo a los participantes, se les dejó inferir). Muy rápidamente, los guardias se vieron impelidos a construir orden y a imponerlo. Las relajadas expresiones de los prisioneros por no tomarse tan en serio las reglas básicas impuestas fueron atacadas de inmediato por los guardias. Las tácticas de resistencia de los presos comenzaron casi de inmediato y las estrategias de los guardias fueron desde castigos directos (hacer "lagartijas"), aislamiento de rijosos, confiscación de camas, tratamiento diferenciado a los "dóciles", entre otras. Los roles fueron adquiridos a una velocidad sorprendente. El experimento estaba planteado para un mes y tuvo que ser suspendido a los 6 días ante la crisis psicológica de varios prisioneros y los niveles de autoritarismo que se estaban alcanzando.

Los prisioneros fueron nominados por números y una de las reglas era no decir nombres sino utilizar este sustituto. Fueron vestidos con una manta blanca sin cierre por detrás como en un hospital y les fue obligatorio desde el principio ponerse una especie de gorro (para simular el rapamiento del pelo). La deshumanización era uno de los objetivos de estas medidas. Los guardias fueron divididos por turnos, cada grupo fue desde el principio establecido para crear sentimiento de grupo. Incluso se pudo observar la necesidad de competencia, cuando un turno se quejó del "mal trabajo" del turno anterior

para mantener el orden. Diversos guardias en diversos momentos expresaron su desacuerdo con ciertas medidas llevadas a cabo contra los prisioneros, pero fueron rápidamente limitados por los líderes de los guardias, incluso invocando la necesidad de mantenerse unidos como grupo y no permitir discrepancias. El poder de las reglas se mantiene a través de la toma de posesión de los roles. Y cuando los roles permiten o aparentemente hacen correctos medios que de otra manera no serían utilizados, muchas personas están dispuestas sin embargo a cruzar la línea, ante el peso de la situación. La capacidad de la deshumanización y anonimato en que este juego se desarrolló sin duda habla del peso mental y grupal que tiene la definición de la relación y su sentido. La necesidad de aprobación social, de pertenecer al grupo, de no ser disonante es muy fuerte en circunstancias de interacción (Zimbardo, 2007: 221).

El peso de los símbolos y de los roles de interacción es muy grande. Son famosos dos experimentos relativamente poco controlados en dos escuelas. En una, un profesor de secundaria en Palo Alto impone una serie de reglas a sus estudiantes de un día para otro: las órdenes son incontestables, no se puede hablar más de dos o tres palabras a la vez, se debe terminar toda frase con la palabra "señor". El maestro entonces crea un movimiento llamado "Tercera ola", un saludo militar fue establecido, *slogans* fueron impuestos y recitados cada día. Se crearon saludos secretos para las élites. Los primeros 30 estudiantes se convirtieron en 100 defensores de la tercera ola. El movimiento debería descubrir estudiantes que se rebelaban ante la verdad de la "tercera ola". La escuela se convirtió por unos días en un lugar de persecución de estudiantes, eliminación de las quejas, fortalecimiento del grupo que tomó las riendas a través cada vez más de medios casi violentos (Jones, 1978).

El segundo caso es una maestra de primaria quien un día les dice a sus estudiantes que está comprobado científicamente que las personas de ojos azules son inteligentes y que los de ojos cafés son tontos. Les pide entonces a los de ojos cafés que usen un distintivo (una especie de bufanda) y les prohíbe jugar con los de ojos azules. Lo sorprendente es que efectivamente, los resultados académicos de los niños y niñas de ojos cafés comienzan a bajar significativamente y sufren de constante aislamiento y burla de sus hasta entonces compañeros. En esos momentos, la maestra acepta que se equivocó: que es al revés, son los de ojos cafés los inteligentes. Y voltea la situación. El fenómeno se repite: las calificaciones de los ojos cafés suben y los de ojos azules bajan (Zimbardo, 2007: 282).

Estos experimentos son una muestra del peso de las situaciones y de la fortaleza del simbolismo cultural de la autoridad. Los seres humanos no son individuos aislados o mónadas: su lenguaje, sus preferencias, sus símbolos están afectados socialmente. Y hay una doble hermenéutica: lo que es asumido como correcto, racional o normal es reforzado por la acción y las actitudes de las personas que nos acompañan o que forman parte de la

interactuación. Como la actuación, el secreto y la posición y rol son importantes, los seres humanos no sólo acatamos roles o entendemos autoridades formales, sino que sentimos presión del grupo, buscamos embonar y formar parte, somos capaces de realizar acciones que en otras circunstancias no realizaríamos debido al peso de la situación creada por el tipo de interacción establecida. El comportamiento organizado es entonces una amalgama de actores que buscan ser racionales o intentan actuar como si lo fueran (Elster, 2007; Simon, 1984) en contextos de interacción donde la situación y el peso de los roles se establecen en dinámicas de actuación, con secretos y posicionamiento involucrados en la interacción, en diversos niveles que diferencian incluso la presentación en el “público” que en el *backstage*.

Conclusiones: Hacia el efecto neto organizacional

Foucault lo explicó muy claramente: el individuo es un invento muy reciente en la historia de la humanidad. La idea de que la base atómica de la sociedad es el individuo no es una ilusión de la economía (Foucault, 2007: 305). El individuo es en realidad un artefacto, una construcción política y social que justamente tiene como lógica disciplinar a las personas y construir formas viables de gobernarlas (como redes o grillas de gubernamentalidad, como dice Foucault). La existencia de un conocimiento (racional por tanto) del diseño de la sociedad está incrustada en esta idea con fuerza. Gubernamentalidad es al mismo tiempo gobernar y controlar pero también es la construcción y constitución social del sujeto posible del gobierno (Morey, 1988: 34).

Cuando se establece que la realidad es socialmente construida, en realidad no se establece una línea divisoria absoluta, que establezca el nulo papel del individuo. La doble hermenéutica que se enfrenta nos permite ver que en el intento de construir individuos, se construyen socialmente las formas y justificaciones de la existencia del individuo como tal. Parecería necio entonces mantenerse en una especie de guerra fría entre individualismo y comunitarismo, por ejemplo. Sería imposible pensar la realidad social contemporánea sin la presencia (la creencia muy compartida en varias culturas, culturas dominantes económicamente hay que decir) del individuo, de la carga argumentativa del individuo (actor que intenta ser racional, que es responsable de sus decisiones y acciones).

Sin embargo, la fuerza de la idea de individuo, llevada al extremo, tiene graves limitaciones. Como hemos buscado establecer en este ensayo, el individuo es constituido en la relación, en el grupo, en la dinámica del vínculo día a día en espacios sociales concretos. Y estos espacios sociales y de relación se juegan con dinámicas antiintuitivas al modelo abstracto del individuo: no se juega con la máxima información, para buscar la máxima satisfacción o beneficio en busca del control paramétrico del contexto. El juego de la relación tiene que ver más con lógicas secretivas, con cálculos de actuación en contextos particulares, con la formación de equipos y grupos que construyen en privado sus líneas, ideas y estrategias, y que actúan su relación con otros, a veces fabricando la propia situación. Sobre todo, en marcos de interactuación que construyen roles y papeles distintivos, muchos de los cuales, pese a estar definidos como de una lógica formal (profesional o burocrática por ejemplo) no dejan de ser marcas que implican señales de actuación, performance, significados y distinciones o separaciones sociales y grupales.

Estos elementos tienden a ser olvidados cuando hablamos de reformas organizacionales y administrativas. Es más fácil suponer a los individuos en la búsqueda de la racionalidad, por tanto, predecibles y actuantes con base en

incentivos. Entonces las reformas adquieren sentido de proyecto lineal (es decir, con principio y fin) y manejadas por instrumentos todos controlables y especificados en sus expectativas de resultado. La hipocresía organizacional, como la llama Brunsson (1989) se convierte en parte de la dinámica de la reforma y de la organización: todos (o casi todos) saben que los proyectos de reforma son utensilios políticos de un grupo de actores que desea establecer sus propias reglas y formas; comprenden a la larga que la capacidad de la reforma es siempre limitada; saben que las formas y consecuencias de los proyectos serán negociados (abierto o subrepticamente) por los actores y los grupos; saben que es posible que haya que actuar en pro de la reforma, pero que hay que negociar, modificar, boicotear, entrapar, renovar, diversos elementos en el proceso de interacción.

Por lo general, esta parte, la parte "viva", digamos, "dinámica" del proceso de reforma, queda escondida, relegada, manejada "tras bastidores". No es "correcto" darla a conocer, hacerla explícita, porque entonces se puede ser tachado de rebelde, boicoteador, antimodernista, tradicionalista. O peor, de estar involucrando intereses personales y de grupo en reformas que lo que buscan es el "bienestar colectivo" (y además que se sustentan en técnicas de moda, técnicas racionales, "neutrales"). Esta es la lógica de la hipocresía organizacional de las reformas, hipocresía que en la acción retórica y actuada de las reformas en las organizaciones contemporáneas es funcional y hasta necesaria.

El problema es que la "verdadera" dinámica de las reformas no es entonces la saga tradicional que uno lee en los "*best sellers*": un grupo de pensantes analiza el problema y encuentra, con métodos racionales, una serie de soluciones instrumentales que buscarán realinear a los actores racionales de la organización en forma de proceso. La verdadera saga, la realidad organizacional de las reformas es más parecida a una lógica irracional en este sentido (Brunsson, 1985): las reformas entran en procesos de diálogo y negociación, donde las cuotas de poder están en juego; las reformas requieren ser impuestas (pues inducen cambios en la forma actual de hacer las cosas, en el *statu quo*) pero se tiene mucho menos que un control absoluto sobre la forma en que será interpretada y luego implementada por los grupos y los actores concretos. La saga real de la reforma es una serie de reacomodos, de interpretaciones distintas por diferentes actores, de adaptaciones a patrones pasados, de renegociaciones para incorporar soluciones parciales propuestas por otros grupos. Todo esto en un proceso de actuación, roles, secretos y dinámicas estilo "tras bastidores" que se va gestando en el tiempo, en la interacción constante, detallada entre los actores: desde las grandes reuniones formales para "ponerse de acuerdo", hasta las pequeñas negociaciones cara a cara, en una comida, en un café o en el encuentro "casual" en el pasillo (sin olvidar las fabricaciones y engaños o maniobras tácticas que son utilizables por los propios actores).

Sin duda, las reformas requieren del discurso lineal que promete racionalidad, proceso, causalidad, certeza de mejora (ahora sí ser modernos, estar en la vanguardia de la modernidad). Es la base de la visión moderna de la organización y del gobierno. Pero mantenerse en todo en proceso de reforma con la esperanza vana de que el proceso organizacional es lineal en la realidad puede ser muy costoso.

La idea del efecto neto organizacional busca confrontar a los reformadores con una reflexión de segundo nivel. La de primer nivel es la de los supuestos que componen la reforma (linealidad, causalidad, incentivos, racionalidad). La reflexión de segundo nivel tiene que ver con la dinámica relacional que los cambios generarán en la dinámica organizacional. Esta dinámica, envuelta en la lógica de los roles, la actuación, el secreto y el "tras bastidores" (entre otros) difícilmente puede ser controlable. El primer paso es buscar comprender estos efectos, encontrar ejemplos, preverlos, en la medida de lo posible. El segundo paso es plantearse el efecto real que los intentos de reformas generarán y generan en la dinámica misma, con el fin de poder adaptarse, flexibilizar, sumar, cambiar.

El efecto neto no es un nuevo instrumento que busca dar una receta para encontrar la vía "correcta" de una reforma, sino que es un artefacto que propone la incorporación al análisis de la lógica relacional de la organización: el rol, el secreto, la actuación y el "tras bastidores", como mínimo. Y la intención de analizar empíricamente lo que es observable en estas dimensiones a la luz de un proceso de reforma. La idea es que el efecto neto permita sensibilizar a los reformadores sobre los tiempos, la humanización de las reformas, la explicitación de los supuestos más gruesos sobre el comportamiento humano que sustentan a los instrumentos propuestos. El objeto es al menos el de prever los costos humanos y sociales de reformas que en el mejor de los casos serán implementadas parcialmente y que, si tienen suficiente poder e imponen suficiente disciplina, efectivamente pueden dirigir el comportamiento organizacional, aunque no necesariamente hacia los resultados exactamente buscados.

La idea del efecto neto organizacional tiene dos sentidos mínimos por tanto: primero explicitar los supuestos gruesos de una reforma sobre el comportamiento humano y buscar contrapesar dichos supuestos con la dinámica relacional que hemos descrito. El segundo es un compromiso de las reformas con las consecuencias reales: más allá de los boicots o resistencias, las reformas no siempre (casi nunca en realidad) acaban produciendo lo que buscaban. Y pocas veces se responsabilizan de las consecuencias finales creadas. La tendencia es más bien a que una reforma es una moda, que falla y es corregida por otra moda, con nuevos supuestos reformulados, que también acaba siendo parcial, para ser sustituida por una nueva "solución", es decir, otra moda.

La construcción social de la realidad impone una responsabilidad distinta: un reformador debe comprometerse no sólo con sus supuestos, sino con las consecuencias sociales, organizacionales y humanas de sus reformas, tanto las esperadas y explícitas, como las “netas”, deseadas o no. Comprender esta dinámica organizacional es un primer paso para construir un concepto de rendición de cuentas basado también en el aprendizaje y no sólo en el castigo. Pretender que las reformas administrativas instrumentalmente logren lo que se proponen en forma lineal no es sino una forma perversa de generar expectativas falsas e impulsar discursos en realidad hipócritas respecto de la efectividad de las organizaciones políticas que llamamos organizaciones públicas. El efecto neto permitiría enlazar una reflexión y una explicación de los alcances y desviaciones de un programa o política, de una reforma en sí misma. Rendición de cuentas como vehículo de aprendizaje y argumentación, de alguna manera.

Bibliografía

- Berger, P. y T. Luckmann. 1986. *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Brunsson, N. 1985. *Te irrational organization*. John Wiley and Sons. Chichester.
- _____. 1989. *The organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. John Wiley and Sons. Chichester.
- Brunsson, N. y J. Olsen. 2008. *La reforma de las organizaciones*. CIDE: México.
- Clegg, S. 1990. *Modern organizations*. Sage. Londres.
- Clegg, S. et al. 2007. *Power and organizations*. Sage. Londres.
- Crozier, M. y E. Friedberg. 1989. *El actor y el sistema*. Alianza. México.
- Elster, J. 2002. *Alquimias de la mente*. Paidós. Barcelona.
- _____. 2007. *Explaining social behavior. More nuts and bolts for the social sciences*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Etzioni, A. 1996. *The new Golden rule*. Basic Books. Nueva York.
- _____. 1988. *The moral dimension*. The Free Press. Nueva York.
- Foucault, M. 2007. *Nacimiento de la biopolítica*. FCE. México.
- Giddens, A. 1986. *The constitution of society*. University of California Press. Berkeley.
- Goffman, E. 1981. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu. Buenos Aires.
- _____. 1974. *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Northeastern University Press. Boston.
- _____. 1967. *Interaction ritual. Essays on face-to-face behavior*. Pantheon Books. Nueva York.
- Jones, R. 1978. *The third wave*. en Pines, A. y C. Maslach. *Experiencing social psychology*. Knopf. Nueva York.
- López Ayllón, S. y D. Arellano. 2008. *Estudio en materia de transparencia de otros sujetos obligados por la ley federal de transparencia y acceso a la información pública gubernamental*. CIDE. IFAI. UNAM. México.
- Luhmann, N. 1995. *Poder*. Anthropos. México.
- Marwell, G. y R. Ames. 1981. "Economist free-ride. Does anybody else?" *Journal of Public Economics*. 15(3). 295-310.
- Milgram, S. 1974. *Obedience to authority*. Printer and Martin. Londres.
- Morey, M. Introducción. En Foucault, M. *Tecnologías del yo*. Paidós. Barcelona.
- Morgan, G. 1991. *Imágenes de la organización*. Alfaomega. México.
- Mintzberg, H. 1991. *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos. Madrid.
- North, D. 2005. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. FCE. México.
- Searle, J. 1999. *Intencionalidad*. Altaya. Madrid.
- Simon, H. 1984. *The sciences of the artificial*. MIT. Cambridge.
- _____. 1947. *Administrative behavior*. University of Chicago Press. Chicago.
- Weick, K. *Making sense in organizations*. Londres. Blackwell.
- Zimbardo, P. 2007. *The Lucifer effect*. Random House. Nueva York.

Novedades

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Laura Sour, *Correspondencia entre las políticas públicas del PND y el gasto ejercido de la CHPF en México*, DTAP-213
- José Ramón Gil, Judith Mariscal y Fernando Ramírez, *Gobierno electrónico en México*, DTAP-214
- Judith Mariscal, José Ramón Gil y Armando Aldama, *Políticas de acceso a tecnologías de la información: El caso de e-México*, DTAP-215
- Laura Sour y Miguel Ángel Gutiérrez, *Extrinsic Incentives and Tax Compliance*, DTAP-216
- Laura Sour y Fredy Girón, *The Flypaper Effect in Mexican Local Governments, 1990-2006*, DTAP-217
- Judith Mariscal y Fernando Ramírez, *Retos para el desarrollo del sector de las telecomunicaciones en México*, DTAP-218
- Alejandra Ríos y Juan E. Pardinas, *Hacia la reforma constitucional: Las entidades de fiscalización superior en México*, DTAP-219
- Laura Sour, *Regional Differences in Infrastructure Investment at the State Level in Mexico, 1998-2005*, DTAP-220
- José Felipe Martínez *et al.*, *Exploring the Links Between Immigration and Educational Quality and Opportunity in Mexico*, DTAP-221
- Judith Mariscal, *Oportunidades móviles: Pobreza y acceso telefónico en Latinoamérica y el Caribe. El caso de México*, DTAP-222

DIVISIÓN DE ECONOMÍA

- Rodolfo Cermeño y Huver Rivera, *La demanda por importaciones y exportaciones: evidencia de cointegración para México, 1991-2005*, DTE-449
- Juan Manuel Torres, Octavio S. Magaña y Francisco Moreno, *Determinantes del cambio de uso/cobertura arbolada en México*, DTE-450
- Juan M. Torres, David B. Bray y Octavio S. Magaña, *The Role of Scale in Mexican Community Forest Management*, DTE-451
- Richard H. Adams, Jr. and Alfredo Cuecuecha, *Remittances, Consumption and Investment in Ghana*, DTE-452
- Alejandro Villagómez y Juan Ignacio Hernández, *Impacto de la reforma al sistema de pensiones en México sobre el ahorro*, DTE-453
- Alejandro Villagómez y Juan Ignacio Hernández, *Monetary Policy Rules in a Small Open Economy: An Application to Mexico*, DTE-454
- Alfredo Cuecuecha, *The Effect of Remittances and Migration on Human Capital: Evidence from Mexico*, DTE-455
- Arturo Antón, *Efectos del ciclo económico en EE. UU. sobre la producción y el empleo en México*, DTE-456
- María José Roa *et al.*, *Preferencias sociales, cooperación y desarrollo financiero: un experimento de campo*, DTE-457
- María José Roa *et al.*, *Desarrollo financiero y capital social: un estudio empírico de la caja popular Mixtlán*, DTE-458

DIVISIÓN DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

- Alejandro Anaya, *Free Trade, "Spillover" and Human Rights Foreign Policies in North America*, DTEI-176
- Alejandro Anaya, *Security and Human Rights in Mexico: Do Pressure from Above and Argumentation Have Anything to Do With It?*, DTEI-177
- Jorge Chabat, *The International Role of Latin America After September 11: Tying the Giant*, DTEI-178
- Jorge Chabat, *The Bush Revolution in Foreign Policy and Mexico: The Limits to Unilateralism*, DTEI-179
- Jorge Chabat, *Franchises for Crime: "Maras" and North American Security*, DTEI-180
- Jorge Schiavon, *Migración México-Estados Unidos: Intereses, simulaciones y realidades*, DTEI-181
- Ferrán Martínez y Robert Duval, *Hostility Towards Immigration in Spain*, DTEI-182
- Guadalupe González et al., *Mexico, The Americas and the World 2008. Foreign Policy: Public and Leader Opinion*, DTEI-183
- Guadalupe González et al., *México, Las Américas y el Mundo 2008. Política exterior: opinión pública y líderes*, DTEI-184
- Guadalupe González et al., *Las Américas y el Mundo 2008. Política exterior y opinión pública en Colombia, Chile, México y Perú*, DTEI-185

DIVISIÓN DE ESTUDIOS JURÍDICOS

- Ana Laura Magaloni, *Arbitrariedad e ineficiencia de la procuración de justicia: dos caras de la misma moneda*, DTEJ-26
- Ana María Ibarra, *Los artificios de la Dogmática Jurídica*, DTEJ-27
- Ana Elena Fierro y Adriana García, *Responsabilidad patrimonial del Estado. Interpretación de la SCJN del artículo 113 constitucional*, DTEJ-28
- Adriana García y Dirk Zavala, *El análisis económico del derecho como herramienta para el diseño normativo...*, DTEJ-29
- Carlos Elizondo y Luis Manuel Pérez de Acha, *¿Un nuevo derecho o el debilitamiento del Estado? Garantía de audiencia previa en la expropiación*, DTEJ-30
- Ana Elena Fierro y Adriana García, *Guía de las decisiones del PJF en materia de competencia económica: Cómo generar una cultura de la competencia*, DTEJ-31
- Carlos Elizondo y Ana Laura Magaloni, *La depuración de las corporaciones policiacas y el juicio de amparo*, DTEJ-32
- Marcelo Bergman y Hernán Flom, *Policia y comunidad: una comparación...*, DTEJ-33
- Gustavo Fondevila, *"Madrinas": Informantes y parapolicías. La colaboración ilegal con el trabajo policial en México*, DTEJ-34
- Gustavo Fondevila, *Costumbres sociales y moral judicial*, DTEJ-35
- María Mercedes Albornoz, *Choice of Law in International Contracts in Latin American Legal Systems*, DTEJ-36

DIVISIÓN DE ESTUDIOS POLÍTICOS

- Julio Ríos Figueroa, *Judicial Institutions and Corruption Control*, DTEP-204
Allyson Benton, *The Effect of Electoral Rules on Indigenous Voting Behavior in Mexico's State of Oaxaca*, DTEP-205
Andreas Schedler y Cas Mudde, *The Quantitative Skeleton of Comparative Politics*, DTEP-206
Joy Langston y Francisco Javier Aparicio, *The Past as Future: Prior Political Experience and Career Choices in Mexico, 1997-2006*, DTEP-207
Francisco Javier Aparicio y Sandra Jessica Ley, *Electoral Institutions and Democratic Consolidation in the Mexican States, 1990-2004*, DTEP-208
Joy Langston, *Las reformas electorales de 2007*, DTEP-209
Carlos Elizondo, *La industria del amparo fiscal*, DTEP-210
María de la Luz Inclán, *Threats and Partial Concessions in the Exhaustion of the Zapatista Wave of Protest, 1994-2003*, DTEP-211
Andreas Schedler, *Inconsistencias contaminantes. Gobernación electoral y conflicto postelectoral en las elecciones presidenciales de 2006*, DTEP-212
Andreas Schedler, *Academic Market Failure. Data Availability and Quality in Comparative Politics*, DTEP-213

DIVISIÓN DE HISTORIA

- Rafael Rojas, *José María Heredia y la tradición republicana*, DTH-48
Rafael Rojas, *Traductores de la libertad: el americanismo de los primeros republicanos*, DTH-49
Mónica Judith Sánchez, *History vs. the Eternal Present or Liberal Individualism and the Morality of Compassion and Trust*, DTH-50
Luis Medina, *Salida: los años de Zedillo*, DTH-51
Michael Sauter, *The Edict on Religion of 1788 and the Statistics of Public Discussion in Prussia*, DTH-52
Michael Sauter, *Conscience and the Rhetoric of Freedom: Fichte's Reaction to the Edict on Religion*, DTH-53
Jean Meyer, *El celibato sacerdotal en la Iglesia Católica*, DTH-54
Jean Meyer, *El celibato sacerdotal católico en los siglos XIX y XX*, DTH-55
Mauricio Tenorio, *Around 1919 and in Mexico City*, DTH-56
Michael Sauter, *Between Outer Space and Human Space: Knowing Space as the Origin of Anthropology*, DTH-57

Ventas

El CIDE es una institución de educación superior especializada particularmente en las disciplinas de Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos. El Centro publica, como producto del ejercicio intelectual de sus investigadores, libros, documentos de trabajo, y cuatro revistas especializadas: *Gestión y Política Pública*, *Política y Gobierno*, *Economía Mexicana Nueva Época* e *Istor*.

Para adquirir cualquiera de estas publicaciones, le ofrecemos las siguientes opciones:

VENTAS DIRECTAS:	VENTAS EN LÍNEA:
Tel. Directo: 5081-4003 Tel: 5727-9800 Ext. 6094 y 6091 Fax: 5727 9800 Ext. 6314 Av. Constituyentes 1046, 1er piso, Col. Lomas Altas, Del. Álvaro Obregón, 11950, México, D.F.	Librería virtual: www.e-cide.com Dudas y comentarios: publicaciones@cide.edu

¡¡Colecciones completas!!

Adquiere los CDs de las colecciones completas de los documentos de trabajo de todas las divisiones académicas del CIDE: Economía, Administración Pública, Estudios Internacionales, Estudios Políticos, Historia y Estudios Jurídicos.



¡Nuevo! ¡¡Arma tu CD!!



Visita nuestra Librería Virtual www.e-cide.com y selecciona entre 10 y 20 documentos de trabajo. A partir de tu lista te enviaremos un CD con los documentos que elegiste.