

### ANTROPOLOGÍA PRÁCTICA

#### Muestra y posibilidades de antropología organizacional

Ariel Gravano \*

#### Introducción

En su libro *Cirugía de casas*, Rodolfo Livingston (1991) plantea el símil entre el médico que visita a sus pacientes y el arquitecto que atiende "a domicilio" las viviendas cuyos propietarios quieren refaccionar. Su lectura me llevó a preguntarme hasta qué punto los antropólogos nos podríamos convertir algún día en profesionales necesarios, a los que alguien -individual o institucional- requiriera por sus servicios de la misma manera que se llama a un médico.

El objetivo central de este artículo es mostrar una forma de practicar la antropología que se aparta de los moldes clásicos de nuestra profesión. A la vez, motivar sugerencias para su proyección hacia la satisfacción de necesidades sociales de hoy en día. Se dará una aproximación conceptual a lo que es la antropología organizacional -definida como el estudio antropológico de las organizaciones-, tanto en el marco de las teorías organizacionales generales como en su contexto más específico antropológico. Para el primero de estos objetivos se focalizará la atención en los núcleos rígidos de creencia, operando con algunas de las variables de la teoría de la cultura, de las ideologías, la metodología de casos y la etnometodología.

La práctica a la que me refiero no es docencia, ni investigación ni gestión en forma exclusiva, y es todas esas cosas a la vez. Constituye un nuevo valor de uso de la antropología que podremos convertir institucionalmente en fuente laboral, en la medida que podamos extender y profundizar nuestra capacitación. En mi caso particular, ha consistido en una serie de talleres de trabajo donde he implementado una metodología netamente antropológica, apuntando a las situaciones y problemáticas concretas de los actores en cuestión, requerido por ellos o por las instituciones que los convocaban, y no a la manera conocida de meter la nariz donde no lo llaman a uno.

Las experiencias de las que daré algunas muestras han sido con funcionarios del Estado, empresarios (de pequeña y mediana empresa) y militantes de asociaciones intermedias. En otros trabajos, nuestro lo hecho con administraciones gubernamentales en formación, y sindicalistas.

La idea de publicarlas surgió cuando tuve oportunidad de constatar de cerca algo que conocía sólo de oídas. Fui invitado por el Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP) a participar de un seminario dictado en Buenos Aires por integrantes de la *Business School of Harvard*, en donde observé que la "metodología de casos" que se aplica desde hace décadas en empresas privadas y administraciones estatales no es otra cosa que la parte más específica del trabajo antropológico, y es muy parecido a lo que yo -sin tanto valor de cambio como se acostumbra en Harvard- venía implementando en Buenos Aires. Esto es: el análisis cualitativo e intensivo de una construcción de conocimiento hecha en gran medida en campo, mediante la dialéctica inducción-deducción, con especial énfasis en los sistemas de significación y con el propósito expreso de testimoniar paradigmáticamente una operatoria rápida, eficaz y eficiente para el tratamiento de casos futuros y posibles. Con independencia de los intereses y supuestos ideológicos, esto tiene, en mi opinión, una gran importancia metodológica y profesional, pues puede aplicarse a cualquier tipo de organización y situación y con otros propósitos que los empresariales de los expertos norteamericanos.

#### Alternativas del trabajo profesional

Profesionalmente hablando, a los antropólogos -como a otros científicos sociales- nos están reservadas por lo común dos inserciones laborales: la investigación y la docencia. La primera, donde fundamentalmente nos ocupamos de describir e interpretar lo que pasa en la realidad, la podemos representar en un esquema:

$$A \longrightarrow R,$$

siendo "A" el antropólogo y "R" la realidad. En la segunda tratamos de que otros se sumen o nos sucedan en esa tarea, quedando el esquema:

$$A \longrightarrow A' \longrightarrow R.$$

En los últimos tiempos, se cuentan muy esporádicos casos de colegas ocupados de una tercera variante que es la gestión, sobre todo en organismos públicos, tarea en la que otras disciplinas hermanas ya hace tiempo habían sabido ocupar un lugar. Ahí de lo que se trata es de trabajar como peritos en cuestiones sociales y culturales, con la misma atribución y obligación de cualquier funcionario calificado. El esquema sigue siendo el primero (A  $\longrightarrow$  R), salvo en los casos -para nada frecuentes- en que el trabajo en equipo puede hacer que el antropólogo capacite a otros profesionales, para los cuales el esquema sería el segundo (A  $\longrightarrow$  A'  $\longrightarrow$  R).

En términos relativamente recientes, se ha implementado (muy poco entre los antropólogos) la llamada "investigación-acción", en la que el profesional desarrolla su indagación en relación estrecha y operando en forma concreta junto a los actores sociales con los que se involucra en campo, tanto que hasta impulsa que ellos también se investiguen a sí mismos. Podríamos graficarlo con el siguiente esquema:

$$A \cdot X \longleftrightarrow R,$$

siendo "X" el actor social que forma parte del objeto de estudio, y el punto indica la conjunción de éste y el propio investigador: la "realidad", en este caso, los envolvería a ambos dentro de ese mismo objeto de estudio.

El trabajo profesional al que me referiré aquí constituiría una variante que, como dije, sólo en parte respeta estos tres esquemas y en algo se diferencia de ellos. Consiste en trabajar como profesional reconocido, en relación con un usuario, para el que el antropólogo puede hacer las veces de docente, investigador, experto o consultor, y al que se puede acceder tanto por la vía institucional (pública o privada) como personal, relación que gráficamente puede ser expresada así:

$$A \longrightarrow U \longleftrightarrow R,$$

donde "U" es el usuario y las dobles flechas de la línea de acción de

éste indican que él es el agente que opera concretamente con "su" realidad (R). El contexto en el que se encuentran "A" con "U" es el de un taller o directamente el de una consulta, entrevista o visita a domicilio (tal como pide Livingston para los arquitectos). Para el antropólogo la realidad del problema a tratar queda allá en la tierra del usuario o cursante del taller, o, en todo caso, la realidad del problema, para el antropólogo, es el usuario no más. El acota su trabajo a este usuario o a este cursante, de modo de capacitarlo y potenciarlo para que opere en su realidad, aplicando en parte la metodología antropológica, entre las muchas maneras de abordar su situación o su problema.

En este tipo de trabajo, el antropólogo no tiene obligación de poseer todo el bagaje de conocimientos específicos de cada una de las situaciones que los usuarios traen como problemas. Su competencia profesional debe ser firme en los puntos específicos de su oficio: los sistemas de significación y el abordaje metodológico cualitativo que es, no casualmente, en lo que los antropólogos nos distinguimos de las otras disciplinas sociales.

Hay, sin embargo, un marco teórico al que se debe apelar porque, en general, los usuarios llegan a la consulta como miembros o dirigentes de organizaciones. Los sindicalistas concurren al taller como miembros de sus organizaciones, incluso algunos representándolas oficialmente; los empresarios me recibieron en su carácter de dirigentes de una organización gremial de la pequeña y mediana empresa; los funcionarios y administradores gubernamentales en formación lo hicieron como pasantes en organismos públicos; y lo mismo con los militantes sociales y barriales, cada uno en su organización. Acá nuestro casos en que se desarrolló más una antropología de los organizadores que vinieron a los talleres, que de las organizaciones en sí.

### Rígidos y flexibilidades

La primera etapa del desarrollo de la teoría organizacional se caracteriza por los modelos racionales, rígidos, formalistas y normativos, con raíces en la concepción hegeliana de la burocracia, sobre la que se basó Max Weber, y fundamentalmente se corporiza en la organización racional del trabajo y la empresa de Frederick Taylor. A pesar de algunos planteos del socialismo dieciochesco y la crítica al racionalismo formalista expuesta por Marx, esta concepción rígida prevalecerá aun en los intentos alternativos de organización del estado, las asociaciones voluntarias y las empresas durante el siglo XX.

En un segundo momento, se plantea una mayor flexibilidad en la comprensión de las organizaciones. Se da la crítica al modelo weberiano de parte de Robert Merton, apuntando a las disfuncionalidades producidas por el aparato normativo mismo, en el que hacía hincapié Weber. Y se pondera el papel que juegan, dentro de las organizaciones, las agrupaciones informales, dadas por afinidades individuales en la vida cotidiana de la gente que las compone, por encima de las estructuras formales. Coincide esto con el auge de las teorías de dinámica de grupos de Kurt Lewin y su énfasis en la resolución de conflictos y los procesos de adaptabilidad e integración. También con la corriente de "relaciones humanas", que pone el acento en los sistemas informales de comunicación. La sociometría (Selznick, Blau, Gouldner) y la escuela neoclásica (Scott) centran también su foco en la vida cotidiana dentro de las organizaciones, sobre todo en los sistemas informales de agrupación y liderazgo. El centro real de estos abordajes está puesto en los programas de cambio y modernización de las organizaciones, fundamentalmente empresas y administración pública.

Entre los antropólogos, coincide esta época con el desarrollo de las teorías de aculturación y del cambio social y cultural, de los estudios de procesos de urbanización y de la antropología aplicada, como forma institucionalizada de impulsar a que esos cambios y esas modernizaciones se implementen teniendo en cuenta las culturas "receptoras" de los mismos. Los antropólogos son requeridos desde las instancias de poder que deciden esos cambios, tanto en las latitudes lejanas en las que estaban acostumbrados a trabajar como en las organizaciones de la sociedad "compleja".

Pero el primer hito específico de antropología organizacional data de hace exactamente cinco décadas. En el contexto de la post- Gran Depresión, la dirección de una próspera compañía de electricidad, en Estados Unidos de Norteamérica, decide anticiparse a un problema: la posible insatisfacción a la que podían llegar un conjunto de ingenieros de la empresa que, no obstante estar muy bien remunerados, daban muestras de no tener el suficiente entusiasmo y compromiso con su tarea. Y para realizar el diagnóstico de esa situación son llamados dos antropólogos, que publican sus resultados en la flamante revista *Antropología Aplicada*, tres años más tarde (Arensberg & MacGregor en 1942). ¿A qué se debió esta actitud empresarial? ¿No eran suficientes los servicios de unos buenos administradores para sobrellevar el problema?.

Es que en este segundo momento, se ve a los antropólogos no sólo como los mejor capacitados para realizar diagnósticos de las "culturas originarias" de los lugares donde se van a implementar los cambios, sino

porque ellos conciben a todas las sociedades en su diversidad cultural. Son llamados para investigar los comportamientos humanos como culturas, sumando así otro discurso teórico al ya conocido de los aspectos psicosociológicos de las teorías de grupos. Desde el principio hubo confluencia de intereses y colaboración entre ambos troncos disciplinarios.

Lloyd Warner, por ejemplo, fue consultor en los clásicos estudios de empresas en la década del treinta y condujo su propia investigación sobre una huelga industrial. En los cuarenta y cincuenta aparecieron una gran cantidad de estudios de antropólogos sobre organizaciones (Chapple, Richardson, Gardner y Whyte sobre antropología de la industria, y el de Barnett sobre antropología aplicada a la administración pública).

En 1941 se realiza el primer encuentro de la Sociedad de Antropología Aplicada, en Harvard. En 1943 Warner integra el Comité sobre Relaciones Humanas en la Industria, en la Universidad de Chicago, y tres años más tarde, junto a Gardner, forma la *Social Research Incorporated*, una empresa de antropólogos consultora para la gerenciación de organizaciones, relacionando la tarea académica con la del Comité.

Se detectan dos tendencias metodológicas. Por un lado, el análisis interaccional, sobre la base de un relevamiento de la influencia de las relaciones informales en el rendimiento organizacional, los códigos implícitos y sistemas de valores comunes entre los agentes y, en suma, la concepción de la empresa misma como un sistema de redes, status, roles y grupos. Por el otro, la llamada etnografía industrial, que consiste en el estudio de casos sobre las culturas industriales o de las empresas. En su mayoría se plantean cambios en los puestos de trabajo o innovaciones tecnológicas. La base de esta propuesta era la entrevista en profundidad y el trabajo de observación directa de los antropólogos y los problemas que más los ocupaban eran los de las relaciones humanas con el exterior de las corporaciones y el funcionamiento interno.

Durante estos años la corriente teórica de mayor predicamento era la teoría funcionalista del equilibrio. El objetivo era la armonía en el funcionamiento de las organizaciones, por encima de los cambios tecnológicos u organizacionales. Sin embargo, hacia los años sesenta estas teorías fueron dejando lugar a las que se ocupaban de los conflictos. Paulatinamente los estudios de casos organizacionales comenzaron a reducirse a descripciones de la psicología burocrática y las relaciones de liderazgo, en las que la otrora central organización informal comenzó a ser vista simplemente como un componente irracional dentro del sistema racional. Se volvía a "endurecer" el modelo de concebir las organizaciones.

Los antropólogos en general no adhirieron a esta nueva concepción

rígida. Sin embargo, el predominio de esas posturas cerradas hizo que durante las décadas de los sesenta y setenta, se produjera en USA un distanciamiento entre la academia y la industria. Marieta Bava califica este período como de latencia y señala la contradicción con la expansión de los estudios antropológicos en general (Bava 1986:7).

Es la época de eclosión de los movimientos de liberación nacional y anticolonialistas, que producen la discusión acerca del rol de los antropólogos en la aplicación y transferencia de sus conocimientos. Los dilemas éticos sobre la aplicación de éstos se reflejan en numerosas publicaciones (p.e. Bastide en 1971 (1977), Foster en 1969 (1974), o la famosa discusión reflejada en el *Current Anthropology* de 1968). Paradójicamente será el momento de mayor contratación de antropólogos de parte del gobierno más intervencionista, el norteamericano (proyectos Camelo, Vietnam). Aparecen trabajos sobre organizaciones estatales y sobre políticas públicas, como los de Wolcott (en 1973), sobre administración en educación, y el conjunto de trabajos publicados bajo el título de *La antropología y el interés público* (en 1976 por Peggy & Sanday), sin olvidar los de Geffman en las instituciones totales.

En un cuarto momento de la teoría organizacional general -hacia los setenta- emerge nuevamente el enfoque de sistema flexible o abierto (Britan & Cohen 1980:13). Lejos de ser consideradas meras amalgamas de reglas formales, las organizaciones volvieron a ser caracterizadas según las intenciones de los individuos, los grupos que las componían y su entorno de interacciones. Se volvió a considerar que las dinámicas organizacionales no eran la consecuencia directa de la existencia de las estructuras formales, sino el resultado complejo de relaciones entre pautas sociales, concepciones culturales y factores exógenos fuera del control de las organizaciones.

Esta perspectiva trasciende un análisis de la eficiencia organizacional racional y reenfoca la atención sobre la variabilidad y los procesos dentro de cada organización y entre ellas. Como resultado, muchas de las investigaciones recientes han apuntado a las relaciones de poder y control. Esta perspectiva "abierta" confluye con la emergencia de la escuela francesa de Touraine y Kaspic, que apunta sobre todo a las interrelaciones entre la organización racional de las operaciones con los actores, las instituciones, las concepciones culturales y los contextos sociales que las contienen.

Tal vuelta de tuerca, a su vez, vuelca las miradas hacia la relación cualitativa entre los comportamientos cotidianos, plenos de significados culturales, y las estructuras formales, dando lugar a que el abordaje

antropológico pudiera re-emergir. Y esto no quiere decir que sólo los antropólogos se ocuparan del trabajo en organizaciones, sino que el método de caso antropológico tomó predicamento entre los especialistas del trabajo organizacional, debido a que

"Los antropólogos han sido uno de los pocos grupos de científicos sociales dispuestos a pasar extensos períodos de tiempo en el campo confrontando sus hipótesis [y] Una razón adicional para la elección de estos métodos [antropológicos] es la flexibilidad que ellos ofrecen" (Pettigrew 1973:54-55).

Con lo que se entra a la década del ochenta -la del auge de las privatizaciones del sector público- con un nuevo empuje de la antropología organizacional, cuyo signo más evidente es la aparición de la publicación *Practicing Anthropology* (1979).

Se presenta para esta época una diferenciación en varios campos de la antropología organizacional. El Industrial, de cierto desarrollo en Francia (ver Althabe 1985) y en USA (ver Burawoy 1979 y Bava 1986). La antropología de los negocios (McCurdy & Carlson en 1984, Sherry en 1983 y 1986 o Sivolop en 1986). Y en tercer lugar una serie de estudios sobre burocracia y políticas públicas (Gregory en 1983, Fred en 1979). En algunos casos el acento se coloca en el antropólogo como gestor (Willmer 1980) y sobre los dilemas propios de cuando actúa como administrador, planificador y funcionario y su relación de compromiso con los actores en juego (Minshaw 1980, Marshall 1984 y 1984a).

Según Bava, los años ochenta manifiestan el resurgimiento de la antropología del sector privado y la consiguiente apertura definitiva de este nuevo campo de acción para los antropólogos. Todo diagnóstico y proyección de innovaciones debe tener en cuenta los modos y los valores, más allá de las variables cuantitativas y abstractas. No es de extrañar que se verifique entonces una demanda de métodos y conceptos de la antropología hacia los estudios organizacionales, con especial interés en el abordaje cualitativo, el contacto directo con la gente, la recolección de datos primarios y el registro de los modos de vida y la cultura.

¿Cómo son vistas teóricamente las organizaciones en los trabajos de esta época? Una primera variante puede ejemplificarse con *Hacia una Antropología de las Organizaciones Formales*, de Britan & Cohen. Plantean que esta especialidad debe focalizarse en el sistema de organización informal. Los estudios organizacionales deben dejar de lado lo puramente normativo del modelo weberiano y describir las organizaciones tal como ellas son, como un sistema total, y no como deberían ser o ellas mismas

declaran que son (op. cit.: 20). En el tratamiento concreto, empero, parecen considerar estas dos esferas (la formal y la informal) como dos organizaciones coexistentes y separadas empírica y conceptualmente, más que dos aspectos del funcionamiento de una misma organización.

Cuando J. McIver Weatherford escribe *Tribes on the Hill* (1981) trata de extrapolar el comportamiento informal de los parlamentarios norteamericanos, como funcionando a la manera de una sociedad primitiva, con sus códigos diferenciales, su ritualización del espacio, sus camarillas y agrupamientos que van más allá de la pertenencia a los partidos políticos y que hacen a la configuración de identidades de tipo "tribal". Tan leído por el público en general como criticado por los antropólogos, el trabajo se asentó meramente sobre una base de analogías superficiales que, sin embargo, son capaces de mostrar un mundo de significaciones de un sector no revelado por otro tipo de metodologías, fundamentalmente dada por el concepto de cultura.

#### **El reino de las culturas organizacionales**

Esta será la herramienta tipificadora más recurrente. Cada vez tendrá mayor predicamento fuera del mundo de los antropólogos y, si bien la paternidad de éstos puede resultar indiscutible, en algunos medios ni siquiera será explícitamente reconocida. Es el modelo de la CULTURA ORGANIZACIONAL. Los trabajos más específicamente antropológicos se publican en esta década (p.e. Svirchich en 1983, Sorrells en 1985). Pero se encuentran numerosas alusiones y capítulos dedicados a ella en trabajos generales sobre burocracia. Ralph Hamel, en *La experiencia burocrática*, dedica un capítulo a "la burocracia como una nueva cultura" -la cultura de la modernidad- (1987:61-122). En medios más cercanos al nuestro, si bien se insiste todavía en modelos que no la tienen en cuenta (p.e. Lollini & Milstejn 1982), se le da cada vez más cabida, al menos en los enunciados (p.e. Kliksberg 1984:25; AAG 1990:42).

¿Qué es la cultura organizacional? Andrew Pettigrew la define como el elemento social más expresivo con que se da significado a la tarea racional e instrumental; un sistema de significados aceptado pública y colectivamente (Pettigrew 1979:5). Está integrada por símbolos, lenguaje, valores, ritos, mitos, creencias e ideologías creados y vigentes en una organización, que funcionan como orientadores y legitimadores de la acción de sus miembros. Se considera básica para el funcionamiento de una organización, su integración, control y el compromiso interno de sus miembros, ya que implica la movilización de la conciencia de la gente,

de su voluntad positiva o negativa hacia la organización y su sistema jerárquico. Focaliza el interés en el propósito explícito de la organización y de ahí la importancia de esa cultura que se torna, de acuerdo con este modelo, inevitable, y, por lo tanto, fundamental para el logro de esos objetivos, integrados así con los significados de la gente. En el fondo, una posición pragmáticamente estratégica donde el eje decisorio se comparte entre la función de la organización y el estudioso.

*Culturas corporativas, ritos y rituales de la vida organizacional* se llama el libro de Terence Deal Y Allan Kennedy de 1982 (traducido al español en 1985), escrito con el auspicio de la *Harvard Business Review*. Los autores no son antropólogos pero en el trabajo abundan las citas de colegas. Desgranar los componentes de estas culturas: sistemas de valores, héroes (personificados en determinados gerentes), ritos, símbolos, comunicaciones y hasta la identificación entre las "tribus corporativas". Particularmente se ocupan de las culturas "vigorosas" que se han desarrollado en todas aquellas empresas prósperas en donde sus dueños o dirigentes impulsaron un gran sentido de pertenencia, identidad y apego de todos sus trabajadores hacia la corporación y sus fines específicos. Abundan en ejemplos de esta asociación estrecha entre productividad y progreso capitalista con el florecimiento de la cultura.

#### **Naturalización de la decisión**

Siendo quizás el concepto más caro a la disciplina, creo que se deberían evaluar los pro y los contra del uso de "cultura" en casos concretos y apuntando a los modos de su utilización. Me refiero a si se lo aplica a modelos mecanicistas o dialécticos. Es notable, por ejemplo, que Deal & Kennedy no intentan explicar los casos en que muchas de esas mismas empresas de cultura vigorosa se han fundido o han declinado en su vigor. El modelo de las culturas corporativas explica solamente los logros, aun cuando se propone como clave para la innovación y la prosperidad de empresarios, accionistas y trabajadores.

Creo que esta ansiada unidad y comunión de intereses entre los distintos actores de las situaciones en que son estudiadas estas organizaciones debe contemplarse en función de una primera contradicción: la unidad y comunión no es algo dado en ninguna organización. Los intereses de esos actores tienen oposiciones entre sí, si bien en todos los casos no son antagónicos. Y es por eso que el modelo busca la integración. Pero desde el vamos es una integración cuyo eje de decisión está situado en

uno solo de esos actores: la dirección de la empresa. Ese es el interés al que se intenta llevar a los otros actores por medio de la cultura. Y éste es el interés al que el estudioso queda subordinado desde un principio, la más de las veces naturalizando su existencia y su razón de ser, al asumir, en el fondo, que toda organización "es" lo que su dirección dice que es.

Lo que sí contempla el modelo es que los actores se expresen, aun en oposición al interés principal, tratando de que esta expresión no quede acallada o latente, bajo la caja negra de las cuestiones personales e individuales que los modelos rígidos de organización no contemplan. En suma, lo que se propone no es la comunión de intereses, sino su subordinación conforme y en pro de la satisfacción de uno de esos intereses.

Esto queda claramente probado cuando se habla de "resolución de conflictos" y el conflicto es, por ejemplo, una huelga. Las preguntas que pueden hacerse son: ¿cuál es el conflicto?, ¿para quién?, ¿el conflicto empieza cuando se declara la huelga o cuando surge el motivo de la huelga? Si las respuestas son una u otra variarán obligadamente las acciones a llevar a cabo. No conozco trabajos antropológicos encargados por un sindicato en donde se trate de lograr el éxito o el modo de organizar mejor una huelga. Sí son conocidos los análisis de procesos de conflicto (incluidas huelgas) en situaciones de entrecruce étnico-cultural de la escuela de Manchester (ver en Hannerz 1986:cap II). Y lo que también conozco son casos de trabajo cualitativo descriptivo de conflictos para ver cómo se pueden evitar las huelgas (escritos en Harvard: Dilliton 1973) después de que éstas son declaradas y no cómo se pueden evitar los motivos de las huelgas.

#### La operatoria

Del marco teórico expuesto es posible rescatar un movimiento que va de la rigidez a la flexibilidad y viceversa, y que en cada caso y situación concreta puede problematizarse, de modo que lo que hoy resulta flexible se torna rígido en otro contexto, y al revés. Pero para un enfoque dialéctico más sólido faltaría un tercer elemento que, se me ocurre, es vertebrador: la ruptura.

En nombre de ella se dinamiza el entrecruzamiento y la puja teórica. Toda ruptura efectiva que se produzca siempre va a ser evaluada desde otro ángulo teórico y desde otras necesidades organizacionales. Recalco lo de necesidades de cada situación de problemas que apuran el surgimiento

de los modelos de comprensión y acción, porque esto nos coloca de frente a "cosas que hay que hacer", problemas que hay que solucionar, cuestiones a resolver. Y esas cosas, problemas y cuestiones deben ser hechas con eficiencia y positivamente.

Una relativización crítica y desnaturalizante impondrá responder en cada caso para quién, o sobre la base de la decisión de quién se deben hacer esas cosas, pero esto siempre en el seno de las acciones que alguien va a evaluar en algún momento como correctas o no, positivas o no. Y en tren de desnaturalizar, tampoco debemos entender como natural que las únicas decisiones que puedan tomarse sean las del centro dominante de la organización. Nuestra tarea puede ser incluso proyectivamente la estructura de poder de la organización, de modo de construir una utopía de su funcionamiento eficiente y positivo, de acuerdo con los actores por los que nosotros optemos. Y esto requiere del juego de lo táctico y lo estratégico.

En el caso de los talleres, al testeo con la realidad quedaría para una instancia fuera del taller mismo, para la cual éste funcionaba con fuerza centrífuga, como ámbito gestor de problematizaciones. De última, el cursante optará por soluciones concretas en la realidad organizacional concreta de la que él proviene. El taller es solamente el recinto de la ruptura inicial.

Por razones de espacio no voy a exponer la totalidad del modelo aplicado. En rigor, tampoco es modelo. Su unidad resulta más bien de una combinación de componentes metódicos típicos del enfoque antropológico y que han servido para desarrollar una práctica de problematización para casos concretos. Voy a exponer aquí sólo uno de esos componentes, el tratamiento con los núcleos rígidos de creencia, existentes en toda organización.

Entre los objetivos del taller, se planteó que, en principio, el cursante fuera capaz de objetivar su propia experiencia, como un actor en una situación histórica junto a otras racionalidades, intereses y actores y, con esto, pudiera romper con la asunción de la "naturalidad" de esa situación. En este camino, que pudiera señalar operativamente las distancias e intersticios entre las normas (lo que se dice que debe hacerse), las prácticas reales (lo que se hace), sus representaciones (lo que se dice de lo que se hace) y las proyecciones (lo que se dice sobre lo que debería hacerse). Por último, que gestara procedimientos de ruptura de núcleos rígidos de creencia. Este enfoque específico sobre lo normativo ha sido aplicado en forma original por Ester Kaufman para el caso de la administración pública (E. Kaufman, 1987 y 1990).

A la totalidad histórica de cada situación no se la abordó desde la teoría específica del fenómeno que se tratara, sino que colocamos el caso como un espectáculo (la idea es tomada de Greimas), al que tratamos como un texto, colocándolo entre comillas e interrogando, p.e., Quién dice qué y por qué, intentando desnaturalizar la asunción de que las cosas "son" como se dicen que son y manejándonos con la dialéctica de la opacidad y la transparencia.

Se partió de lo que llamo hipótesis de problematización inicial, que se estructura en distintas dimensiones y la primera de ellas dice que el cursante no la comparte conmigo y que mi actitud desde el vamos resulta opositora. El mero ¿quién lo dice? es un ejemplo. Estas hipótesis son construidas desde teorías. Las más necesarias son la de la cultura, la ideología, la acción, las representaciones simbólicas, el poder, el conflicto, etc. Pero aquí todas ellas juegan al papel de componentes metodológicos dinamizadores, puestos para construir un camino, no para explicar la realidad. La realidad a mí "no me interesa"; me interesa que el cursante construya los instrumentos para transformar la realidad él y si para eso debe él explicársela, que apele a las teorías que crea conveniente o que incluso uno le pueda ofrecer, pero no como parte específica del taller. En la instancia de taller, yo necesito "mi" teoría para entender y contener a los cursantes, no a "su" realidad. Esta tarea no implica, entonces, "sumergirme en la cultura", al estilo clásicamente antropológico, sino que ELLOS se sumerjan en ella. Para ello deben concebirla como tal. ¿Qué significa concebir su realidad como "cultura"?

#### Cultura y objetivación

En primer lugar, produce una ruptura con la concepción naturalista de la acción humana como algo cerrado y acabado, asentando la premisa de la historicidad. En segundo lugar, la cultura se sitúa en oposición a una "realidad" a la cual refiere como representación simbólica (García Canclini), asentando la premisa de la objetivación del mundo, en torno a la dialéctica entre lo que descubre y encubre, conoce y desconoce. Y en tercer término, la cultura asume un carácter estereotipador, modelizador de la visión y el sentido del mundo (Lotman), que funciona en torno a la dialéctica entre la significación del mundo y su objetivación. Nadie piensa el mundo despojado de alguna relación con las tradiciones o pautas de su propia cultura, aunque la tradición misma sea un invento permanente y actual, en donde el sujeto jamás es pasivo (Hobsbawm 1987). Se predetermina así lo que HAY QUE ver y se ignora lo que se pre-juza no

visible, por no existente.

De esta manera, pensamos de acuerdo con lo progresivo de nuestra cultura —el cónsulo de rupturas, de conocimiento que la misma ha producido— pero también sobre la base de los encubrimientos de la realidad que esta misma cultura reproduce. Y en esto reside su carácter dialéctico y dinamizador para un análisis hecho sobre esta base, que no es, por supuesto, excluyente de otros enfoques.

#### Poder de actores

Los desfases entre lo que se dice y se hace, sobre todo entre lo que se dice de lo que se hace, resultan básicos pero nada simples para ejercitar la contradicción, la ruptura y el descentramiento en el análisis de cualquier situación. En el ámbito organizacional, ya hemos visto el peso específico adquirido por el orden normativo. Tanto que los modelos rígidos llegan a confundirlo con la propia existencia de las organizaciones (lo que no está reglado no existe). La misma oposición con los modelos abiertos pasa por esta diferenciación.

Esto se inscribe dentro del pensamiento racionalista occidental y su manifestación extrema en la vida social quizá sea la práctica del derecho positivo. En ciencias sociales, su vigencia es plena no sólo en el positivismo explícito, sino en la teoría de la acción predominante (la de Persons y seguidores), inclusive las corrientes motivacionales y voluntaristas del tratamiento de grupos. Creo que la crítica desde posiciones que ponen el objeto en la flexibilidad (p.e. Schutz, Garfinkel, Bourdieu), aun dentro del mismo programa de comprensión de la acción humana genérica, puede resultar útil para situar en forma práctica el problema de los cruces de racionalidades, el isomorfismo entre los mecanismos de acción cotidiana y las "explicaciones" que los sujetos se dan de sus actos y la comprensión de lo normativo como invocación y como "invención de la norma".

Nuestra crítica a los centrismos racionalistas trata de ser eminentemente práctica y simplemente se posiciona en el concepto de heterogeneidad dialéctica de la realidad social y organizacional como una constelación de sujetos en tanto constelación de significaciones. Se apunta en forma concreta, primero, contra la sustancialización de la racionalidad en determinados sujetos (p.e. los científicos) y, segundo, contra el riesgo idealista de generalizar las tesis etnometodológicas sin tener en cuenta la cuestión del PODER.

Hablar de distintas racionalidades implica hablar de un mundo de

actores, aun sobredeterminados e interpelados socialmente (Althusser), pero con autonomía relativa e histórica, esto es: con capacidad de ejercer la contradicción de hecho y de derecho, en la teoría y en la práctica. Situarnos ante el "espectáculo" de las perspectivas de los actores implica romper con la asunción positivista que presupone UN discurso y UN actor regional (ver Góber 1991:72-77). La plurivocidad no resulta así de una concesión -como parecen establecer las teorías de la participación y la animación cultural-, sino una premisa para el análisis y la acción, siempre dentro de las relaciones concretas de poder, ya que la plurivocidad misma es el resultado de una lucha contra el centrismo.

#### Estructura de los núcleos rígidos de creencia

Parte de la unidad de contrarios entre la opacidad y la transparencia esté constituida por la creencia, incluida en toda producción cultural. Sería lo que queda dentro de lo "dado" de toda producción, aquello que se da por descontado y que no se problematiza ni cuestiona; lo que se naturaliza. Constituiría un mecanismo interno de la acción, fundamental para una comprensión de todo fenómeno de representación simbólica e ideológica, tal como han señalado numerosos analistas de la ideología y la cultura, desde diferentes perspectivas (p.e. Gramsci, Bajtin, Williams, Geertz, Thompson, Ansart).

En los objetivos explicitados más arriba establecíamos nuestro interés en que se detecten los núcleos rígidos de creencia y se sepan construir opciones concretas de ruptura de los mismos. Los casos que mostraremos serán expresamente acerca de esa variable de gran importancia en nuestra práctica y que es, por lo demás, una categoría clásica del trabajo antropológico.

Si bien es cierto que a una creencia en general se la reconoce cuando se explicita su contenido, hay niveles de creencia que establecen diferencias en la forma que es posible registrarlas. En general, cuando se la explicita es porque alguien o algo la está cuestionando, aunque más no sea con una simple y aparentemente ingenua pregunta o con una mera presencia, perturbadora de la creencia misma. Y esto en gran medida va a depender de lo que signifique para el creyente ese algo o ese alguien que le "cuestiona" su creencia.

En este entrecruce de representaciones se va a producir, entonces, un despliegue de los niveles de la creencia misma: aparecerá lo subyacente, aparecerá el valor formal y aparecerá, entre otras cosas, una superficie discursiva, la del relato mismo. Y lo discursivo nos coloca ante lo que

produce una ruptura ("dis") con un "curso" dado, una marca de la primera escisión, de la historicidad. En esta instancia es donde se expresará la racionalidad, el intento de hacer comprensible al interlocutor lo que se cree que el interlocutor está esperando, la explicación y la carga simbólica. Y en el entrevero puede aflorar la contradicción, como cuando, ante la presencia del profesor que portaba en su mano un libro con un estudio sobre la leyenda del lobizón, la militante barrial deslizó: "yo en el lobizón no creo para nada; mi cuñado sí, porque lo vio".

Es importante señalar los indicadores que permitan establecer cuál es la creencia de fondo, el núcleo que es precisamente "rígido" por estar en el fondo de la asunción de esa creencia, a pesar de la racionalización del propio sujeto. Y para esto, es primordial partir de la diferenciación entre la literalidad y la metáfora, entre el significado lineal, inmediato, y el simbólico. Pero para poder captar un símbolo es necesario posibilitar que adquiera palabra, signo, exteriorización, que se manifieste. Si se parte de una lectura unilateral, sobre la base del criterio de que todo lo que se aparte de nuestro significado y nuestra lógica está "equivocado", es "incorrecto" o no "racional", no haremos más que exponer que NUESTRO nivel de creencia se ha petrificado lo suficiente como para impedir cualquier ruptura y, por lo tanto, cualquier construcción de conocimiento o alternativa práctica nueva posible. Cuando, por ejemplo, se parte de la creencia endurecida de que ser dirigido por una mujer constituye un descrédito personal, va a resultar difícil establecer pautas de trabajo en equipo exitosas ateniéndose sólo al nivel formal del "deber ser", o lo que el derecho positivo no prohíbe.

¿Cómo vencer esos núcleos Duros de creencia que, en determinadas situaciones, actúan concretamente como obstáculos de rupturas y de transformaciones? Nuestra propuesta metodológica confronta abiertamente contra el voluntarismo, que deja librada toda operatividad al predominio de los órdenes psicológico, motivacional y moral; contra una variante del voluntarismo que es el politicismo, que opera con la teoría de la participación; y contra el positivismo, cientificismo o tecnicismo eficientistas, que operan con datos sin sujetos y sin tener en cuenta los contrastes significacionales entre los sujetos y las instancias de poder.

Junto a los dramas están los mitos, significados y valores que los actores dan a su propia práctica. En esta esfera aparece lo que ellos van a definir como problemas o cuestiones y aquello que dan por descontado, lo "dado" y lo "natural" para cada situación. Pero esas cuestiones son tales porque están prefiguradas como parte de un conjunto que incluye

también las "soluciones". Estas consisten en haces de significados que en ocasiones se explicitan como conceptos o ideas y en otras se constituyen en núcleos rígidos de creencia: "duros" por lo persistentes ante su refutación. Defino entonces estos núcleos como el nivel subyacente de presupuestos (preconceptos, prejuicios, valores implícitos) que, vistos desde una posición crítica, actúan como diques de contención del ejercicio práctico de la contradicción.

En parte coincide con el concepto de "asunciones incorregibles" de los etnometodólogos (Heritage 1990). Mauro Wolf, por ejemplo, ocupándose de los distintos enfoques sobre el sentido común, define estas asunciones o creencias que operan en nuestra vida cotidiana como "las explicaciones utilizables en caso de incongruencias manifiestas" (Wolf 1988:132). Lo que persiste a pesar de su contraste con la realidad. Ese sería el carácter que -con un giro que no termina de convencerme porque me sugiere un sesgo paternalista- quieren expresar estos autores con lo de "incorregible".

"Su incorregibilidad consiste en el uso de justificaciones [explicaciones, resúmenes] que la adhesión a la asunción impone y hace posibles, y cuyo uso sostiene reflexivamente estas asunciones en cuyo nombre es movilizado este [uso]" (Pollner 1974:47, en Wolf, *id.*).

"Una asunción incorregible es lo que no admitirías nunca como falsa PASE LO QUE PASE", define otro autor (Gaskin); aquello que no proporciona, de última, ningún tipo de información sobre el mundo, sino que encierra dentro de la creencia misma y, por más que el mundo golpee a su puerta, persistirá tal cual.

La base para la detección de una creencia de este carácter es el proceso de reflexividad, que también constituye una práctica cotidiana y resulta ser el principal indicador de la misma creencia. Es el conjunto de enunciados que emergen cuando es planteada la contradicción. El núcleo duro de creencia pone en marcha el mecanismo de justificación de la contradicción o del intento (deliberado o no) de disolverla entre esos enunciados mismos, con el procedimiento de juxtaponer otros enunciados que no se encuentran en un mismo plano de significación (en una isotopía) respecto de la contradicción, y ante el cual no se puede entrar ni siquiera a debatir. Consiste en una remisión al mismo proceso de gestación del hecho en cuestión, a un "porque sí" que resulta irrefutable precisamente porque él mismo se encarga de poner las reglas de juego de su irrefutabilidad, sin dar lugar a ninguna problematización.

Un diagnóstico de núcleo persistente de creencia o asunción incorregible sólo es posible si se lo confronta con otra asunción. Con

esto me permito salvar la posibilidad de que se malentiende que cualquier creencia "dura" es algo negativo por sí mismo. El ejemplo más extremo estaría dado por las creencias religiosas o míticas. Y en esto han coincidido todos los especialistas, incluidos los fenomenólogos: siempre han sido estudiadas sobre la base de su contraste con el pensamiento racional occidental en sus distintas variantes, tanto desde posturas abiertamente etnocéntricas (las de las religiones occidentales) como desde las más relativistas (o antropológicas). En los ejemplos más típicos, desde una asunción se califica a la otra de degradada o inferior, como afirma Wolf:

"Es la incorregibilidad de las asunciones adoptadas por nosotros la que nos hace considerar la suya [la contraria] como fruto de superstición, ignorancia, atraso, ingenuidad, etc." (op. cit.:133).

Si tuviéramos que esquematizar la estructura de los núcleos persistentes de creencia, tendríamos:

1. Un primer conjunto que conforma los procedimientos de detección de los núcleos duros de creencia, compuesto por:

1.1. Indicadores externos:

enunciados o conductas "persistentes", por los que se infiere la existencia profunda de una creencia "dura" y por lo que se descarta la postura positivista de menospreciar de por sí la racionalidad de ese enunciado o práctica. Entre ellos se distinguen los que nos indican valores (p.e. considerados formales) y su contradicción con aquellas conductas o enunciados. La forma más típica de exponer estos indicadores es mediante la textualidad (p.e. entrecomillado) del propio actor.

1.2. Núcleo duro (persistente) de creencia, el que es posible explicitar analíticamente por medio de un enunciado (nuestro), lo que implica que será una paráfrasis analítica, resultado de la contrastación de la contradicción por la cual señalaremos la creencia dura.

1.3 Implicado en esos dos niveles, encontraremos nuestro propio caudal de asunciones, creencias y contradicciones, cuya explicitación se nutrirá del contraste con aquéllas.

2. Como cuarto elemento, junto a esos procedimientos de detección de las asunciones incorregibles -puestos en práctica para obtener esos componentes-, se debe sumar un proceso de desnaturalización, mediante la puesta en práctica de tácticas de ruptura.

Nuestro a continuación aspectos de tres casos: funcionarios, empresarios y militantes.

### Sandra y los cruzados

Sandra estaba angustiada. Había entrado al Instituto Departamental Básico (IDB) por la confianza que le habían depositado como profesional. Debía conformar un grupo de apoyo a la gestión. Muy clara no le había resultado la atribución de la misión y el producto que se deseaba. El doctor Largun le tenía mucha confianza y sabía que con su talento iba a ser muy bien realizada. Al doctor Cortun también le agradaría, a pesar de no conocerla. El ya estaba por jubilarse y se había fracturado una pierna, pero igual iba a trabajar, diariamente, con su bastón y su yeso. El resto de los directores seguramente valoraría su tarea como útil y positiva. Le fueron presentados los profesionales con quienes debía formar el grupo de apoyo y dirigirlo. Le parecían buena gente. En una semana de contacto con ellos Sandra se convenció de que ya estaba consolidado el grupo. ¿Habían tenido muchas reuniones técnicas para planificar su tarea como flamante grupo de apoyo? No, no había resultado conveniente, pensaba Sandra, ya que el grupo se entendía a las mil maravillas. No habían sido necesarias. Sabían lo que querían. O lo que no querían: eran todos profesionales y hasta ahora habían estado trabajando de empleados comunes. Esta era la oportunidad de hacer lo que todos habían soñado hacer algún día en el IDB. Y Sandra los vino a unir tan eficazmente, con su empuje y cálido vigor.

Diseñaron la primera de las tareas: un relevamiento exhaustivo del IDB, de todas las dependencias. ¿Por dónde empezar? Alguien señaló un círculo en el organigrama. Al otro día se presenta Sandra con el grupo en el despacho del doctor Cortun...

Cuando Sandra concurre a tomar clases de antropología organizacional su empleo corría peligro y el grupo de apoyo estaba a punto de disgregarse en un mar de desmoralización y desánimo. En forma directa, sus superiores le habían dicho que la iban a echar. Y en otras formas sutiles le estaban demostrando que aquello podía ser verdad. En el sindicato inclusive le habían insinuado que se corriera de una supuesta línea de fuego, que los iba a perjudicar a ellos también. Al grupo le querían reasignar tareas, lo que implicaba su disolución. Y para peor algunos se querían ir. Sandra estaba desesperada. Le daba más ansiedad todavía tener que registrar o relatar los acontecimientos dentro del taller. Es que la antropología no le daba recetas, le imponía tareas. Y a ella le preocupaba su trabajo.

Sin embargo, en el taller surgieron algunas pistas que a Sandra le ayudaron para que finalmente no fuera echada, el grupo encontrara un curso firme de acción dentro del organismo y el sindicato aceptara sus propuestas sin combatirla. Sin exponer aquí los pormenores, señalemos algunos de los resultados.

Los ejercicios consistieron en explicitar algunas de las asunciones que componían el cuadro de situación. Algunos de los indicadores externos del grupo habían sido su irrupción masiva en el despacho de un director que jamás había recibido a nadie que no fuera su secretario, aun sin que hubiera ninguna norma que prohibiera esas reuniones. Otro había sido directamente el haber decidido comenzar el relevamiento del despacho del susodicho Cortun, justo aquél a quien menor afinidad y contacto unía con el personal. Del resultado de los ejercicios Sandra (porque el grupo no hizo el taller) concluyó -y el grupo luego le reconoció que era verdad- que había sido una actitud "quijotesca", consistente en producir irritación hacia una zona oscura de la línea burocrática, corporizada en el doctor Cortun y su corteidad de relaciones sociales dentro del organismo.

Respecto de los directores, Cortun y Largun, resultó ser que una rivalidad que se hundía en los tiempos entre ellos circulaba subyacentemente por sus escritorios y alfombras, sin que nadie nunca la hubiera mencionado en forma directa. Para Sandra incluso, aún hoy, sigue siendo sólo una hipótesis de trabajo de taller de antropología, pero, según ella, una hipótesis que le sirvió bastante bien.

Largun la había llevado al IDB y le había depositado toda su confianza. Cortun no tenía ni siquiera confianza en sus más íntimos colaboradores, por eso concurría arrastrando el yeso de su fractura y refunfufaba pensando en su pronto retiro. Asunciones de Cortun entonces: todo lo que su rival -Largun- hiciera, a él no le convenía; una persona de confianza de Largun era perjudicial de por sí para él; el retiro significa pérdida de poder; tener poder era equivalente a estar presente en su despacho; su despacho era equivalente a él mismo.

En tren de hipotetizar, Sandra incluyó a su "padrino" Largun y "descubrió" que la habían llevado al organismo sin saber a ciencia cierta si era necesaria su tarea: lo que era necesario para él era tener a alguien de su confianza cerca. Y a ella misma le cupo "descubrir" que, en principio, había imaginado las actitudes de Cortun de acuerdo con sus asunciones de que ella era necesaria de por sí, ¿quién podría dudarle? En segundo lugar las tareas para el grupo no eran lo más importante; lo realmente importante era el grupo en sí, sus lazos afectivos, morales, y en última instancia, hasta políticos: todos leían el mismo diario (ése fue un indicador importante para descubrir esta asunción), les gustaban las mismas películas y les disgustaban los mismos programas de televisión, manejan códigos de otra década de consabidas militancias que, ya de vuelta, resultaban tonificadores, en fin, todos se habían subido al carro conandado por Sandra para realizar una cruzada que los unía más allá de

su tarea y misión.

Por eso habían irrumpido y a Sandra íntimamente le había gustado esa operación símilcomando. Porque, en el fondo, a Sandra le interesaba la gente: la gente sola podía transformar las cosas, sin necesidad de organismos ni organizaciones ni reglas ni jefes ni nada, sola, la gente... En suma, una extrapolación de situaciones y paradojas. Esa "gente" que a Sandra le interesaba en forma exclusiva estaba allí participando de ese grupo porque pertenecían a un organismo, no por generación espontánea. Y todos decían que hacían una cosa y hacían en realidad otra, Sandra incluida, porque reconocieron luego que, en el fondo, no les importaba demasiado ni entendían muy bien por qué ni creían que fuera a dar buenos resultados la entrevista con el doctor Cortun, el asunto era irrumpir en su despacho. Por eso para todos fue una frustración que éste les impidiera el paso "porque todos no caben" (no explicitando su asunción de fastidio) y luego, cuando Sandra le preguntara por qué le había reprochado esa entrevista sorpresa, Cortun dijera que porque aun sin ninguna regla que lo estipulara había una razón de "cortesía" que imponía haberle avisado.

A medida que estas asunciones y otras fueron aflorando y Sandra las fue transfiriendo al grupo a su manera, surgieron actitudes de autocrítica, por suerte compartidas (lo que impidió los reproches mutuos) porque compartidas habían sido las asunciones. Luego, las acciones de ella y el grupo se fueron pautando de acuerdo con tácticas de objetivos parciales que apuntaron a conjugar objetivos de fondo y un curso estratégico que trataba de contemplar (lo hicieron explícito) desde el interés particular de cada uno por cambiar ciertas cosas del organismo y por afirmarse cada uno en su trabajo profesional también. Pero, fundamentalmente, optaron por una actitud de oferta de su trabajo que tuviera en cuenta las asunciones de los actores que habrían de recibirlos, evaluarlos y decidir sobre ellas, de modo que los pasos, los lenguajes y los contenidos también fueron pautados en función de esos fines tácticos y estratégicos. Y las asunciones de subirse cada uno a su Rocinante dejaron lugar a acciones concientes en pro de cambios reales dentro de la institución, más allá del fastidio de un director opaco.

#### **Nosotros y la gente**

En uno de los talleres con una organización gremial de empresarios de establecimientos pequeños y medianos del Gran Buenos Aires, el núcleo dirigente había planteado como problema central de la organización la

poca concurrencia de empresarios a las actividades reivindicatorias del sector que convocaban. Les llamaba la atención sobremanera que esto ocurriera en el contexto de una situación de grave crisis para la pequeña y mediana empresa en particular, dentro de la crisis económica general del país. Si ellos llamaban a luchar por la defensa de intereses comunes, ¿por qué la gente no los seguía?

Presentando así el objetivo de ellos, yo propuse otro que iba a resultar instrumental hacia aquél, y apuntaría a responder ¿por qué somos capaces de hacer que la gente no nos siga?, tratando de situar el problema en el "nosotros" de la organización más que en el de "la gente". Esto porque los que venían al taller no eran "la gente", sino esos dirigentes que planteaban el problema de esa manera, distinguiendo entre ellos y la gente. El otro objetivo más mediato era dotarlos a ellos de algún criterio para poder auscultar luego a "la gente".

Seguidamente, escalonamos una serie de cuestionamientos metódicos con preguntas como ¿cuál sería la diferencia entre "nosotros" y "la gente"? o ¿por qué razones personales concurría cada uno de ellos a la organización?, etc. Se aplicó acá el análisis situacional, de distinción de racionalidades y actores, e incluso se analizaron las relaciones de poder en las que se constituía el propio discurso del "nosotros" hacia el "ellos". Aplicamos la teoría de las ideologías, alguna técnica de análisis de discurso y el enfoque reproductivista de la cultura para plantear alguna hipótesis sobre las resignificaciones de los mensajes, etc., todo ello sin exponer en particular los marcos teóricos, pero sí aplicando los modelos.

De esta manera fueron surgiendo a la superficie una serie abigarrada y abundante de asunciones con las que ellos habían estado enfocando el trabajo organizacional. La principal de ellas consistía en la misma autoconstitución del grupo "nosotros (dirigentes esclarecidos)", en relación a "la gente (no esclarecida)". En una de las reuniones, aplicando técnica de análisis de discurso, fue explicitada la forma en que era construido ese "nosotros". Con "gran esfuerzo", uno de ellos había logrado que concurriera a esa reunión, "para integrarse", una empresaria (propietaria de un kiosco) "NUEVA". El taller en pleno se dedicó entonces a indagar a esta señora sobre las causas por las que ella NO HABÍA CONCURRIDO ANTES. Poco faltó para que se le hiciera un juicio formal. Y la asunción de ella encajó perfectamente, pues en todo momento trató de justificar su ausencia más que plantear las razones positivas por las cuales estaba en ese momento allí. Incluso en ningún momento de las dos horas de reunión de taller, alguno de los presentes -ni ella misma- dejaron

de mencionarla con la palabra "nueva". La habían preconcebido en el "fuera" del "nosotros" y así lo siguieron haciendo.

Una de las asunciones respecto del manejo del poder y de los discursos fue ubicada en el contexto histórico del descreimiento generalizado en "recetas" de tipo ideológico en lo político y en lo económico. Puestos a los planes de ajuste, las privatizaciones y la apertura importadora, por ejemplo, habían organizado una serie de eventos de discusión donde convocaban para un "debate". Pero, en realidad, en ningún momento se habían planteado escuchar realmente la voz de los empresarios que "querían sobrevivir aunque fuera importando". La asunción de los héroes quijotescos que se oponían de plano hasta a sus propios intereses como sujetos sociales (ser empresarios) también fue explicitada. El descubrimiento fue que "la gente" a la que ellos pretendían llegar y convocar y representar eran EMPRESARIOS.

A partir de aquí se fueron eslabonando los análisis que en opinión de los cursantes, resultaron muy fructíferos. Sin embargo, para dar una muestra de lo persistente de algunas asunciones, doy un testimonio de quien no logró producir rupturas: "La gente viene a la organización, pero cuando le das una tarea, les decís 'andá a juntar firmas' o 'repartíme estos volantes' se van y no aparecen más, están un poco en la cómoda, que nosotros hagamos todo, y así no se puede... Nosotros somos pocos, pero somos buenos, tenemos la razón, ya van a concurrir las multitudes, cuando se den cuenta de lo que decimos, yo me siento como en la jabonería de Vlaytes".

### Sol y dar y demos

Fueron muchos los talleres con miembros de organizaciones diversas (vecinales, gremiales, sociales, deportivas). Aquí sólo quiero dar una muestra de una evaluación hecha al final de uno de ellos por una cursante, Silvia, pensando que puede resultar ilustrativo del trabajo en sí. Un trabajo que resulta mucho más dificultoso de narrar que de desarrollar en la práctica. Es por eso que apelamos a este testimonio: "Desde diversas organizaciones llamamos a 'la gente' a participar. Frente al 'individualismo salvaje', tratamos de oponer una propuesta de sociedad solidaria. Pero, ¿les solidaria nuestra actitud? ¿Somos realmente solidarios con la gente que convocamos? Al respecto, durante el taller fui apuntando lo siguiente:

Sin una mínima cantidad de certezas (incluyendo la de que son transitorias), sería imposible vivir. No sabríamos para dónde dar el

próximo paso. Certezas que nos orientan en la vida. Vida que reorienta nuestras certezas. En este sentido (¿en cuál no?) vivir es un riesgo. ¿Lo asumimos? ¿Cuánto hace que tenemos las mismas certezas? Sin embargo, esperamos que en un debate 'trucho' la gente cambie las suyas por las nuestras. No estamos dispuestos a arriesgar, en la construcción conjunta, lo que pedimos que arriesguen los demás. Cuidamos nuestra 'quintita' de representaciones de la realidad, coherentes, sin fisuras, tranquilizadoras, en donde todo encuentra su explicación. Que los otros se arriesguen a la angustia. Nosotros nos mantenemos a salvo.

Somos como bunkers, acérrimos defensores del sistema, con coloridas pancartas opositoras en la azotea. Pero una a una, reivindicamos las verdades a las que decimos oponernos. Creemos en el fin de la Historia: no llamamos a construir solidariamente alternativas porque nosotros sabemos cuál es la alternativa. Después de ésta no habrá ninguna igual, no habrá ninguna.

Alguien dice que todos los hombres son filósofos, intelectuales, pensadores. Lo aplaudimos entusiastas e inmediatamente lo incluimos en nuestra selecta élite de pensadores de bronce. ¿Cómo osar cuestionarlos? ¿Para qué arriesgamos a construirnos chuecos si podemos ser espejos y reflejar imágenes perfectas?

Quiero llegar a una conclusión y aquí comienza el camino resbaladizo. Después de asomarme a este espejo, la tentación de cambiar 'mágicamente' de imagen es grande. Para decirlo en términos de Ferrarotti<sup>4</sup>, me la pasé despotricando contra nuestra actitud de pensar por las autopistas de nuestra mente, que nos llevan más rápido a ningún lugar, pero ¿qué esperaba? ¿Acaso esta debilidad por las autopistas no nos sitúa en un tiempo y espacios precisos? ¿No es parte del camino escarpado y sinuoso de nuestro ser histórico? Esperar otra cosa sería pensar por autopistas. Sólo podemos partir de lo que somos. Sólo asumiendo las contradicciones que somos podremos empezar a partir.<sup>5</sup>

#### Questiones

El objetivo de la muestra pienso que queda satisfecho. Antes quedaron expuestos el marco teórico y operativo de esta práctica. La proyección de posibilidades de este tipo de trabajo quizá debería quedar para el lector. Esta práctica no intenta refutar ni invalidar ninguna, ni sentar un criterio de necesidad prioritaria respecto de otras. Simplemente se trata de destacarla como un servicio. Tampoco pretende erigirse en la antropología del futuro, ni mucho menos. Es sólo una práctica más, con

relaciones de afinidad incluso con otras tendencias flexibles de otras disciplinas.

Me permito enumerar, para finalizar este artículo, algunas de las cuestiones que se ponen de relieve toda vez que la antropología sale a la cancha empírica de otra realidad que no es ni el aula ni un sector social a quien estudiar. Alrededor de ella giran dilemas que hacen a la inserción de cualquier científico en la realidad a la que pertenece. El compromiso con qué actores, la supuesta neutralidad técnica de la ciencia, las relaciones clientelares que pueden entablarse, cómo operar tácticamente respecto de los intereses, los problemas de transferencia de conocimiento o aplicabilidad de la producción académica, la posición respecto de los conflictos acotados y a lo que cada uno entiende que son las contradicciones principales de la sociedad donde vive y trabaja. La dimensión política y contradictoria de las organizaciones puede ser tratada mediante los enfoques antropológicos sin necesidad de caer en encapsulamientos ni autocontentidismos de los que ciertamente abundan en nuestra disciplina. Es necesario partir de la heterogeneidad y de la trama interna de la organización y tomar partido por uno de los intereses, presentes o no dentro de la organización, en el convencimiento de que proclamar como punto de partida la comunión entre ellos implicará sencillamente encubrir la relación de poder interna de la organización y su relación con los intereses de su contexto y también encubrir nuestra propia inserción dentro de esa trama.

Desnaturalizar las decisiones implica preguntarse también por el cambio, sus agentes e intereses profundos y, consecuentemente, desnaturalizar ese mismo cambio impuesto, como no hacen muchos teóricos de la cultura organizacional. Pienso que un modelo organizacional puede ponerse a prueba en cualquier tipo de organización, pero sin que ello implique obligadamente que todas las organizaciones sean lo mismo y de la misma especie. Siempre habrá un sesgo, producido por la perspectiva de análisis, el nivel de abstracción, los supuestos y puntos de partida o el método, y nunca un modelo puede pretender abarcar la totalidad del fenómeno y la clase de fenómenos de que forma parte. Pero también podría resultar una idealización pensar que no sea posible un cuerpo común de variables teóricas y sobre todo metodológicas que puedan contemplar el funcionamiento organizacional en general, dado que no hay organización sin seres humanos que la compongan (o se le opongan), lo que implica tener que pensar tanto en diversidad como en unidad.

Si algo caracteriza a la coyuntura crítica de las organizaciones interesadas en ser alternativas frente al nuevo orden (o a las nuevas

órdenes) no es precisamente lo platórico de su capacidad de organización y convocatoria. Mi experiencia me dice que hay problemáticas en común a las que algunos científicos sociales podemos aportar con nuestra receta antirrecetas. Mucho de lo que se construye en el centro del nuevo orden tiene su origen no reconocido en su "periferia". Será necesario reivindicarlo. Y mucha de esa producción no debe ser rechazada en bloque. Sólo es cuestión de cambiar los dueños de su valor de uso.

La construcción de alternativas organizacionales dentro e incluso para "destruir" organizaciones y construir nuevas, debe darse con métodos que combatan el encubrimiento de las naturalizaciones propias de toda organización. La deben llevar a cabo los actores interesados en el proceso de transformación y ruptura.

La "cosificación" es un problema -y acá tenemos otro elemento común- de todas las organizaciones, como señalara Georg Lukács. El aporte del concepto de alienación de Marx y su correspondiente y necesario proceso de desnaturalización (como descosificación) por medio de la conciencia social, deben ser recuperados, pero en una práctica que constituye de hecho las posibilidades de la ruptura dialéctica permanente, sin preconizar su fin, sino mediante la asunción de que las contradicciones nunca cesarán y, por ende, los problemas -en términos absolutos- tampoco (ver Lapassade 1986).

Pensar en organizaciones alternativas (con Gramsci, por ejemplo) implica necesariamente pensar lo significacional dentro de la lucha por el poder y el poder de lo significacional como parte no secundaria de ese poder. Si todos estamos potencialmente capacitados para trabajar de intelectuales, todos podríamos pensar todo y la superación del taylorismo individual por medio de la unidad (y no de la separación) entre ejecución y dirección puede llevarse a cabo, dependiendo fundamentalmente de una cuestión de poder y decisión social.

Un programa de antropología organizacional debe, además de abreviar en el morral propio de las culturas organizacionales -ya reivindicadas- apelar, por ejemplo, a una concepción del poder y la acción no voluntarista ni positivista, con base en los aportes de la teoría de las estrategias de reproducción y dispositivos para la práctica de Bourdieu, las consecuencias metodológicas del poder diseminado y la historización de las rupturas de Foucault, la crítica relativista de Giddens y otros, y -sin que esta lista se agote acá- la importancia de los sistemas de creencia, los procesos de construcción del sentido común y los métodos con que los seres humanos sobrellevan su vida práctica, desarrollados en particular por la teoría de las ideologías y la etnometodología. Pensar

ANTROPOLOGÍA PRÁCTICA. MUESTRA [...]

el poder implica necesariamente pensar en los modos de los poderes. Una concepción de lo organizacional, entonces, como poder en la Historia, la que no está ni estará definitivamente escrita o acabada nunca, ni para mal ni para bien.

\* Licenciado en Ciencias Antropológicas.  
Profesor titular de Antropología Urbana en la Facultad de Ciencias  
Sociales, Ulevarría, UNCPBA.  
Investigador del CONICET.

NOTAS

<sup>1</sup> El taller con funcionarios fue dado en forma particular, el de los empresarios fue dado dentro de los Cursos Técnicos para la Pequeña y Mediana Empresa del Instituto para el Desarrollo Económico (IADE) y a los miembros de asociaciones voluntarias dentro de los cursos regulares del IADE. Los que no se muestran aquí, con administradores gubernamentales en formación y sindicalistas, fueron dados en el Instituto Nacional de la Administración Pública, junto a la Dra. Ester Kaufman.

<sup>2</sup> Los trabajos son "Sistemas de creencias en la Administración Pública" (Gravano 1991) y "Situaciones concretas en los nuevos escenarios sindicales" (1992).

<sup>3</sup> En otro lugar he señalado los riesgos de extender el uso de "cultura" a toda actividad, pero también la utilidad que tiene para combatir reduccionismos objetivistas y economicistas (Gravano 1992a).

<sup>4</sup> Se refiere a Ferrarotti 1990.

<sup>5</sup> Serber 1981. En algunos autores se sigue planteando como un problema de la antropología en la sociedad del Investigador (Feldman 1981). Chambers 1987 y Leacock 1988.

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA

Por razones de espacio acoto esta lista; el lector argentino puede acceder a las citas en Bava 1986, Chambers 1987 y Hingshaw 1980.

- ASOCIACIÓN DE ADMINISTRADORES GUBERNAMENTALES (AAG), *Aportes metodológicos para transformar la administración*, Buenos Aires, 1990.
- G. ALTHABE & otros, *Urbanisation et enjeux quotidiens*, París, Anthropos, 1985.
- R. BASTIDE, *Antropología aplicada*, Buenos Aires, Amorrortu, 1977.
- M. BAVA, "Business and industrial Anthropology, an Overview", *Napa Bulletin*, 1986, 2, pp. 1-44.
- G. BRITAN & R. COHEN, "Toward an Anthropology of formal Organizations", *Hierarchy and Society: anthropological Perspectives on Bureaucracy*, Philadelphia, (Institute for the Study of human Issues), 1980.
- M. BURAWOY, "The anthropology of industrial work", *Annual Review of Anthropology*, 1979, 8, pp. 231-266.
- E. CHAMBERS, "Applied Anthropology in the post-Vietnam era: anticipations and ironies", *Annual Review of Anthropology*, 1987, 16, pp. 309-337.
- J. CULLITON, "La redacción de casos sobre negocios", *The case method at the Harvard Business School*, trad. Inst. Centr. de Adm. de Empresas, Managua, Mc.Graw-Hill Book Co. Inc. New York, 1973.
- T. DEAL & A. KENNEDY, *Culturas corporativas, ritos y rituales de la*

ARIEL GRAVAND

vide organizacional, México, FCE, 1985.

- K. FELDMAN, "Anthropology under contract: two examples", Messerschmidt, 1981, pp. 223-237.
- F. FERRAROTTI, *La historia de lo cotidiano*, Buenos Aires, CEAL, 1990.
- G. FOSTER, *Antropología aplicada*, México, FCE, 1974.
- A. GRAVAND, "Sistemas de creencias en la Administración Pública", inédito, 1991.
- A. GRAVAND, "Situaciones concretas en los nuevos escenarios sindicales", inédito, 1992.
- A. GRAVAND, "La cultura de las culturas", *Realidad Económica*, Buenos Aires, 105, 1992a.
- R. GÓBER, *El salvaje metropolitano*, Buenos Aires, Legasa, 1991.
- U. HANNERZ, *Explorando la ciudad*, México, FCE, 1986.
- J. HERITAGE, "Etnometodología", en Giddens, Turner y otros, *La teoría social hoy*, México, Alianza, 1990, pp. 290-350.
- C.S. HINSHAW, "Anthropology, administration and public policy", *Annual Re. Anthropol.*, 1980, 9, pp. 497-545.
- E. HOBSBAUM, *Introduction: inventing traditions*, Univ. of Cambridge, 1987.
- R. HUMPEL, *The bureaucratic Experience*, New York, St. Martin's Press, 1987.
- E. KAUFMAN, "Etnografía organizacional, hacia una metodología aplicable al estudio de organizaciones estatales", inédito, 1987.
- E. KAUFMAN, "Mundos morales burocráticos", inédito, 1990.
- B. KLINSBERG, "La reforma administrativa en América Latina, una revisión

ANTROPOLOGÍA PRÁCTICA. MUESTRA [...]

- del marco conceptual", en B. Klinsberg (comp.), *La reforma de la administración pública en América Latina*, Madrid, Instituto Nacional de la Administración Pública, 1984, pp. 17-54.
- G. LAPASSADE, *Grupos, organizaciones e instituciones: la transformación de la burocracia*, Buenos Aires, Gedisa, 1986.
  - E. LEACOCK, "Theory and Ethics in applied urban anthropology", en L. Mullings (ed.), *Cities of the United States, studies of urban Anthropology*, New York, Columbia University Press, 1988, pp. 317-336.
  - R. LIVINGSTON, *Cirugía de casas*, Buenos Aires, CP67, 1991.
  - J.R. LOLLINI & S. MILSZEJN, *Estructura y planificación de las organizaciones*, Buenos Aires, EUDEBA, 1982.
  - C. MARSHALL, "Elites, bureaucrats, ostriches and pussycats: managing research in policy settings", *Anthropology & Education Quarterly*, 1984a, 15, pp. 194-201.
  - D. MESSERSCHMIDT (ed.), *Anthropologist at home in North America, methods and issues in the study of one's own society*, Cambridge University Press, 1981.
  - A. PETTIGREW, "Para el estudio de culturas organizacionales", *Administrative Science Quarterly*, trad. C. Pizarro, dec. 1979, vol. 2, pp. 570-580.
  - D. SERBER, "The masking of social reality: ethnographic fieldwork in the bureaucracy", en Messerschmidt ed., 1981, pp. 77-87.
  - J. McIVER WEATHERFORD, *Tribes on the Hill*, New York, Rawson, Wade, 1981.
  - D. WILLNER, "For whom the bell tolls: anthropologists advising on public policy", *American Anthropologist*, march 1980, 82, 1, pp. 79-94.

ANTROPOLOGÍA PRÁCTICA. MUESTRA [...]

- R. WOLF, *Sociologías de la vida cotidiana*, Madrid, Cátedra, 1988.