

# Escenas de la vida corporativa

## Conocimiento y toma de decisión en las organizaciones

GASTÓN J. BELTRÁN\* \* \*

Las organizaciones constituyen el corazón de la economía y la política modernas. Max Weber (1996) fue uno de los primeros en notar que los individuos no sólo interactúan con otros individuos sino que también (y fundamentalmente) lo hacen con organizaciones burocráticas que, a su vez, interactúan con otras organizaciones. Más recientemente, desde diferentes perspectivas analíticas, éstas se han tornado un elemento central para la comprensión de la economía global y sus actores así como de las dinámicas políticas tanto en la escala global como local (Powell y DiMaggio 1991; Beck 2004). Desde el punto de vista de la sociología, el estudio de las organizaciones no es el estudio de las firmas sino de las relaciones sociales (económicas, políticas y culturales) que estructuran a la sociedad y sus actores a la vez que son estructuradas por el conjunto de las relaciones que las atraviesan. Colocando la mirada en las organizaciones y sus dinámicas, este trabajo se encuentra orientado por tres objetivos complementarios. En primer lugar, a partir de un recorrido por algunas de las contribuciones más importantes de la sociología de las organizaciones pretendo mostrar que, lejos de lo que habitualmente suele creerse, las organizaciones complejas son imprevisibles, poseen una racionalidad limitada y son propensas a incurrir en el error. En segundo lugar, me interesa poner en discusión aquellas perspectivas que reducen el análisis del plano organizacional al nivel micro sociológico. En este sentido, sostendré que el conocimiento de las dinámicas organizacionales constituye una poderosa herramienta para la comprensión de procesos económicos y políticos más amplios. En tercer lugar, me interesa explorar el modo en que el conocimiento (en las diversas formas que asume) constituye uno de los hilos fundamentales que ponen en relación permanente el adentro y

\* Investigador del CONICET / Instituto de Investigaciones Gino Germani, Universidad de Buenos Aires.

\*\* Quisiera agradecer los comentarios de Tomás Ariztia, Micaela Baldoni, José Casco, Romina Malagamba, Paula Miguel, Mariano Salzman y Gabriel Vommaro, realizados sobre una versión preliminar de este artículo.

el afuera de la organización, lo que permite hablar de un continuo antes que a una dicotomía entre lo “micro” y lo “macro”.

Dado que no existe un consenso respecto a lo que es una organización, partiré aquí de una definición de orden general.<sup>1</sup> Se trata de entidades conformadas por personas cuyas partes están dispuestas de manera sistemática. Su constitución y estructuración están orientadas por algún objetivo cuyo logro requiere su permanencia en el tiempo. Se trata, a su vez, de un ámbito que estructura las experiencias humanas prescribiendo una red de relaciones, transmitiendo valores que son más o menos internalizados por sus miembros y estableciendo un conjunto de diferencias en base a la división de roles, responsabilidades y autoridad. Las organizaciones son sistemas abiertos (se encuentran en relación constante con su entorno) y jerárquicos. En este sentido, se trata fundamentalmente de sistemas de toma de decisión.<sup>2</sup>

Desde un punto de vista estructural, el proceso decisorio se produce de acuerdo con reglas, posiciones y roles pre-establecidos. Las organizaciones son, desde esta perspectiva, un sistema de roles que direccionan y otorgan sentido a la actividad de sus miembros. Estos roles se realizan en marcos estructurales que constituyen el “carácter” de la organización (Perrow 1970). En línea con los tempranos análisis de Max Weber, las estructuras establecen funciones y definen las capacidades de los funcionarios que deben realizarlas. La concepción estructuralista supone un sistema relativamente rígido, cuya eficacia descansa en la posibilidad de que los miembros se encuentren alineados en la persecución de los objetivos organizacionales. La existencia de estos sistemas ha sido planteada como la condición de posibilidad para el surgimiento de complejas burocracias públicas y privadas, en particular aquellas que permiten administrar los entramados productivos y comerciales que hacen a la empresa moderna (Chandler 1977; Williamson 1985; Perrow 2001).

Esta concepción se sustenta en dos supuestos que han sido extensamente criticados. El primero sostiene que es posible comprender el carácter de la organización a partir de sus elementos formales. El segundo, sostiene que los sistemas de roles bien estructurados otorgan a las organizaciones la capacidad de tomar decisiones de manera racional y eficiente. Para los críticos de esta perspectiva, la mirada que enfatiza la formalidad de los roles desconoce que las organi-

<sup>1</sup> La teoría de las organizaciones se compone de tres corrientes con perspectivas diferentes pero estrechamente entrelazadas: la línea de las escuelas de negocios, que se ocupa de los problemas asociados al control de los sistemas productivos y las funciones de liderazgo, la rama institucional de la economía que se ocupa de estudiar las dinámicas micro en la organización industrial, y la sociología de las organizaciones, heredera de la tradición weberiana y que pone de manifiesto aspectos de la cultura, la política y los valores organizacionales (Fligstein 2001).

<sup>2</sup> “Organización” e “institución” son empleadas muchas veces de manera intercambiable. Para los fines de este trabajo, se definirá a la institución en relación a una referencia más amplia que incluye toda estructura o mecanismo de comportamiento, incluyendo costumbres y prácticas arraigadas de manera irreflexiva por los miembros de una sociedad. Entonces, el mayor nivel de formalidad y los objetivos explícitos que se encuentran en la base de la constitución de la organización es lo que le da su especificidad.

zaciones son sistemas imperfectos que exceden esas estructuras formales, por lo que las prácticas de sus miembros se ajustan sólo parcialmente a ellas. La organización formal, por lo tanto, ofrece una mirada limitada si no se tiene en cuenta la organización informal, es decir, el proceso cotidiano de recreación de las relaciones entre los miembros (Burawoy 1979).<sup>3</sup> Las organizaciones son, además, sistemas de poder y, por lo tanto, sus objetivos, funciones y roles se encuentran permanentemente en disputa.<sup>4</sup> Finalmente, lejos de tratarse de instrumentos infalibles y racionalmente eficientes, se encuentran potencialmente sujetas al riesgo de incurrir en errores que tienen un alto costo para la sociedad (Coleman 1974; Vaughan 1999).

Este último problema (que Vaughan ha llamado el “lado oscuro”), supone poner en cuestión los alcances de la racionalidad organizacional.<sup>5</sup> Provenientes de la economía, las primeras críticas a los modelos de acción racional sostienen que los agentes que actúan en las organizaciones poseen una racionalidad limitada y que, en el mejor de los casos, son sólo “intencionalmente” racionales (March y Simon 1978; Simon 1978, 1982). Esto se debe a que los agentes cuentan con capacidades cognitivas limitadas y deben tomar decisiones en las condiciones que impone la organización, donde la definición de la situación se construye en base a información que los agentes poseen del pasado y extrapolan al futuro. Dado su conocimiento limitado, no pueden nunca aspirar a decisiones maximizadoras sino que deben contentarse con elegir las que resulten satisfactorias antes que óptimas. A este modelo acotado de racionalidad Simon y March lo denominan racionalidad limitada (*bounded rationality*).

Las críticas más recientes surgidas desde una perspectiva cultural han buscado dar cuenta no ya de los límites de los propios agentes sino de las fuerzas que constriñen y condicionan la toma de decisión. En este sentido, se sostiene que las propias dinámicas de la organización generan normas que una vez naturalizadas producen irreflexividad, rutinas y patrones de conducta que moldean las visiones del mundo de los agentes y otorgan sentido a sus elecciones (Vaughan 1996). La fragmentación del acceso a la información así como las presiones por el cumplimiento de plazos y la adecuación a los presupuestos limita la capacidad de los agentes que deben tomar decisiones.<sup>6</sup> Como consecuencia de decisiones irreflexivas y rutinarias, las organizaciones suelen enfrentarse al problema de las consecuencias no buscadas de la acción y, en algunos casos, errores siste-

3 Burawoy (1979) analiza la centralidad de la organización informal para explicar por qué los trabajadores cooperan con el sistema y consienten en sus reglas de explotación. Su explicación surge de la descripción de una serie de actividades que, asumiendo la forma de “juegos” (*making out*), constituyen la cultura de la planta y generan, como interés compartido, la continuidad del juego. A través del *making out* es que se organizan todas las relaciones al interior de la planta, definiéndose de manera informal las posiciones y el estatus de cada miembro. Estas definiciones tensionan y cuestionan las evaluaciones implícitas en el sistema formal de roles.

4 Para la sociología de las organizaciones, éstas son políticas, es decir, están atravesadas por diversos conflictos de intereses. La dimensión política es clara en la teoría de Weber (1966): se trata de instrumentos políticos que buscan impulsar intereses particulares. Perrow (2002), en esta línea, define a las organizaciones como “herramientas políticas”. Este autor agrega una dimensión interna que hace al carácter político de las organizaciones: la existencia de conflictos que forman parte de la vida organizacional independientemente de los individuos que la conforman.

5 El “lado oscuro” de las organizaciones refiere al hecho de que, lejos de ser instrumentos infalibles y siempre eficientes, estas son propensas a las conductas “inapropiadas” y a incurrir en errores, con un alto costo para la sociedad (Coleman 1974; Vaughan 1999). Esto implica: a) la puesta en cuestión de lo que durante mucho tiempo fue considerado uno de sus principales atributos, la racionalidad y b) el problema sociológico de las consecuencias no buscadas de la acción.

6 Las presiones temporales impactan directamente sobre la jerarquización de las opciones, la forma en que se definen y comprenden los problemas y el tipo de soluciones *factibles* en una situación dada.

máticos que pueden desembocar en accidentes o catástrofes (Perrow 1999; Vaughan 1996, 1999).

En estos procesos, el conocimiento bajo la forma de marcos interpretativos, actúa como guía de las decisiones. El proceso a través del cual esos saberes asumen la forma de marcos naturalizados, puestos en juego de manera irreflexiva, incluye la intervención de múltiples agentes e interacciones tanto dentro como fuera de la organización. En este sentido, las organizaciones no son unidades aisladas sino que su cultura expresa la cultura del entorno, dando lugar a una permanente interacción que supera los límites de la dicotomía adentro-afuera. Esa interacción resulta transversal también de las escalas global y local, en tanto las organizaciones complejas son atravesadas por procesos isomórficos que las colocan como vehículos privilegiados en la circulación y reproducción de saberes en la primera de esas escalas.<sup>7</sup> El conocimiento, en fin, permite vincular analíticamente a las organizaciones con las personas que las componen, en tanto los procesos de incorporación de los marcos interpretativos no son estáticos sino dinámicos, creándose y recreándose en las interacciones cotidianas.

<sup>7</sup> Según DiMaggio y Powell (1991) es esfuerzo de las organizaciones por alcanzar racionalidad en una situación de incertidumbre y condicionamiento ha dado lugar a una creciente homogeneidad de sus estructuras. Se trata de un proceso que “fuerza una unidad a parecerse a las otras unidades que enfrentan las mismas condiciones contextuales”. Esto se produce a través de tres mecanismos: isomorfismo coercitivo (por la influencia política tanto del estado como de otras organizaciones), isomorfismo mimético (respuestas estandarizadas frente a la incertidumbre que son transferidas por el movimiento de personas y la contratación de consultoras), e isomorfismo normativo (la profesionalización e influencia de los expertos).

Con el fin de desarrollar los tres objetivos propuestos, en la siguiente sección me centraré en discutir la relación entre las estructuras organizacionales y los procesos de construcción del conocimiento: así como los marcos interpretativos impactan sobre los procesos decisivos, esos marcos no pueden ser comprendidos sin dar cuenta del entramado de relaciones en que se originan. Luego me detendré en una reflexión acerca de aquellos que, en el ámbito organizacional, movilizan el conocimiento: los expertos. En tanto agentes que navegan alternativamente dentro y fuera de la organización, éstos permiten comprender el carácter político y transaccional del saber así como la multiplicidad de fuentes en que se sustenta su legitimidad. En las últimas dos secciones el interés estará puesto en dar cuenta de las consecuencias del “lado oscuro” más allá de los límites formales de la organización. En la tercera sección, el foco estará en las causas y consecuencias del error sistemático. Finalmente, me propongo mostrar en qué medida el aparentemente paradójico apoyo de una parte del empresariado argentino a medidas de política económica contrarias a sus intereses puede ser tratado como un problema organizacional. Cada sección pretende dar cuenta de un conjunto de problemas conceptuales, pero se organizan a partir de una serie de situaciones organizacionales que cumplen la función de

“disparadores” para el desarrollo de la discusión. Las situaciones de las dos primeras secciones surgen de mis notas de campo. Las situaciones de la tercera son de conocimiento público y están basadas en la lectura de informes técnicos y material periodístico. Por último, el punto de partida para la discusión de la última sección son los resultados de una investigación previa sobre la acción política del empresariado.

## **Roles, rutinas y conocimiento: prácticas y saberes en la organización**

**El desafío del cambio.** Mario es dueño, presidente, gerente general, responsable del personal y figura omnipresente de una empresa de *retail* con presencia en varias provincias de la Argentina. Se trata de una empresa que, tras haber crecido drásticamente en pocos años, cuenta con cerca de cien puestos de venta, más de mil empleados y factura varios millones de dólares al año. Mario comenzó administrando el único punto de venta que poseía su padre y organizó su empresa sobre el principio del control absoluto de todos los procesos. Sin embargo, ¿cómo administrar un negocio cien veces más complejo con la lógica inicial de la empresa familiar? Mario trató de responder a esta pregunta contratando a una consultora que le ofreciera una solución de *reingeniería*. El informe de la consultora era concreto: había que modificar la estructura de la organización para hacerla menos vertical, con mayor participación en las decisiones de los cuadros gerenciales altos y medios, restringiendo el lugar de Mario a las decisiones estratégicas. Una semana después de recibir el informe de la consultora, la empresa se enfrentó a una protesta sindical por reclamos salariales. En medio de este conflicto que nada tenía que ver con el dilema de Mario, éste tomó una decisión que comunicó mediante un sintético *e-mail*: “*Por conflictos laborales tengo los camiones parados. No voy a hacer nada. Que se jodan todos...*”

**La familia.** “*La familia*”, sostiene Daniel, un alto ejecutivo incorporado dos años atrás a una fábrica de alimentos, “*es la base de la sociedad*”. “*Nosotros*”, cuenta, “*somos un país familiar...nos juntamos a tomar un trago, nos juntamos a comer...consumimos en familia toneladas de comida y bebidas*”. Alberto, ejecutivo de la misma empresa pero con casi veinte años de trayectoria, explica enfático: “*Nosotros, a pesar de ser una multinacional, somos una empresa familiar. Hacemos actividades, como ir al club, o las cenas de fin de año, o las colonias de vacaciones, en donde todos somos parte de una gran familia. Incluso, en muchos casos nuestros hijos trabajan también en la empresa. Mi hija entró hace dos años, trabaja acá al final del pasillo...*”. La visión de la familia de estos ejecutivos no es individual, sino organizacional. No sólo forman parte de una “*gran familia*” sino que imaginan un mundo donde las relaciones entre las personas se establecen principalmente a través de los lazos familiares. Esa familia imaginaria es la familia *tipo*, una familia tradicional que las estadísticas muestran que es cada vez más difícil de encontrar. La noción de familia impregna la organización, no sólo en la mente de sus miembros sino también en su estructura: los produc-

tos más importantes de la empresa son los *familiares* y en consecuencia las líneas de producción más eficientes se reservan para estos productos. Las estrategias de marketing y publicidad recogen y refuerzan esta visión: la comunicación muestra familias tradicionales y felices consumiendo sus productos de manera armoniosa. Desde esa matriz, es casi imposible imaginar consumidores que no formen parte de una unidad familiar de esas características. Numerosos informes han mostrado en los últimos años que orientar la producción hacia otro tipo de consumidores resultaría más eficiente y rentable. Sin embargo, en tanto esta orientación significaría revisar la noción arraigada de *familia*, todos los intentos en ese sentido han fracasado: “*la familia forma parte de nuestro ADN*”.

Las decisiones organizacionales se encuentran insertas en complejos entramados de relaciones sociales. Los actores organizacionales deciden de acuerdo con criterios que condicionan las opciones razonables y dan forma a las visiones con que se evalúan dichas opciones. En este apartado veremos cómo las decisiones son condicionadas por tres aspectos centrales de las organizaciones: los sistemas de roles, las prácticas rutinizadas y la construcción social del conocimiento.

Los sistemas de roles, como se ha planteado, definen la distribución de funciones y responsabilidades en las organizaciones, estableciendo procedimientos que (al menos en teoría), permitiría su funcionamiento eficiente. Los roles definen quién establece los objetivos y quiénes realizan las tareas necesarias para cumplirlos; indican a cada sujeto individual qué tipo de decisiones deben tomar y cuáles no desde un punto de vista formal. Estos sistemas, por lo tanto, constriñen la toma de decisión y limitan la posibilidad de introducir cambios de manera autónoma. Esto da lugar a una paradoja: si por un lado cierto nivel de formalización es necesario para el logro de los objetivos trazados por la organización, una excesiva rigidez puede llevar problemas de adaptación y cambio ante situaciones nuevas o inesperadas.<sup>8</sup> Esa falta de respuesta suele evidenciarse en situaciones extremas, cuando la necesidad de respetar el *flow* y obtener autorización de las posiciones jerárquicas retrasa o anula la toma de decisión.

La existencia de un determinado sistema de roles no remite únicamente a la distribución de “funciones” sino fundamentalmente a la distribución del poder. Los roles ponen en evidencia y hacen visibles los múltiples intereses que atraviesan la organización y a sus miembros: establecen quién hace qué, quién decide, quién obedece, y quién controla y da *feedback* a quién. Si las organizaciones son sistemas

8 Paradójicamente, organizaciones con estructuras menos estructuradas y teóricamente “ineficientes” poseen en muchos casos una mayor capacidad de redefinirse para seguir funcionando, con el mismo nivel de eficiencia, ante una situación inesperada. Una estructura débil de roles genera ambigüedades, fallas en la comunicación, superposición de tareas, etc., pero también da más espacio para la creatividad, la individualidad y la improvisación.



de poder, espacios de disputa entre sus miembros por el poder de definir medios y fines (Dalton 1987; Jackall 1988), el sistema de roles representa las posiciones formales que los actores ocupan en ese espacio de poder.

La primera situación, la de la empresa de *retail*, permite comprender mejor el funcionamiento de estos sistemas. La organización conducida por Mario es el típico caso de empresa familiar que ha crecido más allá de las posibilidades de control de sus dueños. En una empresa familiar, el dueño (o dueños) tienen control absoluto sobre todos los procesos, desde los más estratégicos hasta los de más corto plazo. Sin embargo, a medida que la organización se complejiza la capacidad de controlar cada proceso particular se reduce. La disyuntiva a la que se enfrentan estas empresas es la de modificar la organización y perder control o mantener la estructura de empresa familiar aún cuando resulte ineficiente. En el caso de Mario, la decisión de *no innovar* tuvo en principio razones azarosas. Sin embargo, la dificultad de encarar un cambio de ese tipo es característica de las empresas familiares. En primer lugar, la empresa había crecido y había alcanzado cierto éxito *gracias a la viveza de Mario para entender el negocio* por lo que un cambio en la estructura decisoria era visto como riesgoso. Ese cambio suponía que otras personas (cuya capacidad era puesta en duda) hasta ahora subordinadas a las decisiones de Mario ganaran autonomía en la toma de decisión. Para Mario esto significaba perder poder y tener que dejar de *“hacer lo que yo quiero cuando quiero”*. El sistema de roles existentes (definido a partir de una cabeza decisoria y un conjunto de gerentes con funciones ejecutoras) resultó una barrera para la introducción del cambio, anclando las dinámicas de la organización y favoreciendo la continuidad sobre la innovación.

Pero las organizaciones son más que complejos sistemas de roles. Son, al mismo tiempo, ámbitos de generación y difusión de creencias, mitos, leyendas y ceremonias (Meyer y Rowan 1977; Smircich 1983). Estas organizan de hecho los fenómenos materiales, eventos, emociones y percepciones de sus miembros, regularizando la experiencia del tiempo, las rutinas cotidianas y las relaciones interpersonales (Jackall 1988).<sup>9</sup> La cultura de la organización constituye así una fuente de institucionalización de modelos mentales y prácticas que sus miembros reproducen, en muchos casos, irreflexivamente. En la medida que la cultura otorga sentido a la identidad de los miembros de la organización, esos elementos institucionales

<sup>9</sup> Meyer y Rowan (1977) argumentan que la estructura formal de muchas organizaciones refleja “dramáticamente” los mitos de su contexto institucionalizado en vez de las demandas propias de sus actividades. La burocratización es causada en parte por la proliferación de mitos racionalizados en la sociedad.

que sirven como guía para las prácticas son rápidamente transmitidos – como en el caso de Daniel – a los recién llegados (Dalton 1987). Así como sucede con los aspectos estructurales de las organizaciones, los elementos institucionalizados de la cultura organizacional son resistentes al cambio y tienden a mantenerse en el tiempo. El tipo de comportamientos prescritos por estos elementos limitan, también como en el caso de los sistemas de roles, las opciones en el proceso de toma de decisión.

Estos aspectos de la cultura organizacional se reproducen a través de eventos especiales y formas enraizadas de interacción. En la fábrica de alimentos, la noción de familia arraigada en la organización y que impacta incluso sobre la capacidad de sus miembros de pensar *el negocio* se reproduce mediante múltiples situaciones ceremoniales. Las colonias de vacaciones de la empresa y las fiestas de fin de año son instituciones de la organización pensadas “*para la familia, porque para la empresa nuestra familia es muy importante*”. La familiaridad se manifiesta en esos espacios entre los miembros individualmente y entre los miembros y la organización. Legitiman, a su vez, un modelo determinado de familia: “*la familia es una sola, no hay mucha vuelta con eso, lo otro son derivaciones...*”. La ceremonia de ingreso de los hijos de los empleados a la empresa, a su vez, refuerza la sensación de continuidad y de ámbito familiar. La idea de familia *que se puede respirar en cualquier lado* no obedece así a las preferencias personales sino al poder performativo de la organización.

La estructura, las rutinas y el conocimiento forman parte de la cultura de la organización. Sin embargo, la construcción de los marcos interpretativos y su efecto sobre las acciones de la organización puede ser analizada como un problema de construcción social del conocimiento. El conocimiento, una vez definido como legítimo, tiene efectos sobre la definición de problemas y objetivos y, por consiguiente, sobre la toma de decisión. Dentro del espacio organizacional, los procesos interpretativos exceden a los individuos en tanto las organizaciones poseen sistemas cognitivos, memorias y culturas del trabajo que alimentan los marcos organizacionales (Daft y Weick 1984; Vaughan 1996; Eden 2004).<sup>10</sup> Estos marcos, resultantes de las interacciones entre los miembros, de las disputas por el sentido, y de la instalación de determinadas rutinas, acaban moldeando y condicionando el proceso de toma de decisión. La forma en que el cono-

<sup>10</sup> El conocimiento dentro de las organizaciones supone distinguir entre información y *know-how*. La información es conocimiento que puede ser transmitido sin que pierda su integridad una vez que las reglas sintácticas para descifrarlo son conocidas. El *know-how* son las habilidades prácticas acumuladas o la *expertise* que permiten a los miembros de la organización hacer las cosas directa y eficientemente. La tecnología, los recursos humanos, las marcas y las rutinas organizacionales pueden estar constituidos tanto por información como por *know-how* (Birkinshaw, Nobel y Ridderstrale 2002).



cimiento constriñe las prácticas queda en evidencia en la fábrica de alimentos, donde la idea de familia que permea la organización opera como un marco que limita las opciones y no permite pensar en un cambio de estrategia respecto al *target* de la empresa. La mirada personal sobre la familia y la idea de la empresa como *una gran familia* no podían ser separadas de la *familia como cliente*.

En un sugerente trabajo sobre el tamaño del arsenal nuclear de Estados Unidos, Eden (2004) ejemplifica cómo actúan estos marcos. En su trabajo, muestra que los cálculos tenidos en cuenta al momento de definir la capacidad nuclear *necesaria* sólo tuvieron en cuenta la explosión principal pero no la onda expansiva. Como consecuencia, el arsenal acabó siendo varias veces mayor a lo *necesario* para la destrucción total del “enemigo”. Este error de cálculo tiene su origen en el modo que el problema del armamento necesario y la medición de los efectos son definidos. Esa mirada respecto a un problema determinado se construye a partir de las rutinas organizacionales orientadas por el conocimiento y los marcos organizacionales. Las rutinas organizacionales aluden a las soluciones a problemas que deben resolverse de manera repetida e irreflexiva (como los manuales de procedimiento). Los marcos organizacionales constituyen guías para las acciones presentes y futuras. Los objetivos de la organización dan forma al conocimiento que ésta busca y a los requerimientos que las soluciones deben satisfacer.

El conocimiento organizacional constituye un conjunto de representaciones del mundo que se articulan o asumen como válidas en el nivel organizacional. Dicho conocimiento se construye socialmente: es a través de las múltiples interacciones que se producen al interior de la organización y entre la organización y su entorno que determinados saberes se instituyen como legítimos. La participación de cada actor individual en esas interacciones no es, sin embargo, simétrica. Por el contrario, existen determinados actores que sea por su posición estratégica, sea por el manejo de herramientas específicas, sea por su experiencia o por su reconocimiento social tienen la capacidad de definir los límites del conocimiento válido. Entre esos actores la figura del experto como la de aquel que moviliza el conocimiento, ocupa un lugar central.

## Dilemas de la racionalidad: producción, circulación y legitimación del saber experto

**La presentación.** Los expertos son figuras centrales en la construcción social del conocimiento organizacional. El momento crucial en la interacción entre los expertos y los miembros de la organización es la *presentación*. Se trata de *escenas* en que el experto *presenta* al *cliente* sus conclusiones. Es una instancia de prueba y legitimación del saber, de los propios expertos, y de los *clientes directos* (es decir, aquellos que contrataron los *servicios*) frente al resto de la organización. La definición de quién es el *cliente*, por lo tanto, resulta clave no sólo para la forma que asume la presentación sino también para la jerarquización de los saberes que se transmiten. Quién es el *cliente*, cuál es la *demanda* y quienes van a estar presentes son elementos claves que el experto tiene en cuenta al momento de presentar. “*Hay escenas*” sostiene Luis, un informante clave, “*que son verdaderamente complicadas. En esas escenas, si no entendés la escena política vas ciego, estás muerto...*”. Para poder “*contar una buena historia*”, hay que conocer el contexto político no sólo de la presentación puntual, sino también del conjunto de la organización. La *presentación*, como toda instancia de interacción clave dentro de las organizaciones, es eminentemente política. Por lo tanto, “*una buena historia*” no es necesariamente aquella que presenta la información más confiable, sino aquella que es presentada de manera atractiva, innovadora y mediante una *performance* cuidadosamente elegida.

**El Business Plan.** El *Business Plan* (o simplemente *BP*) es una guía que las empresas emplean para programar sus acciones de inversión, negocio, comunicación y estrategia general a futuro. Los planes pueden ser diseñados en distintos plazos: uno, dos, cinco o diez años. En el caso de los *BP* de corto plazo, sus objetivos y supuestos suelen ser limitados. En el caso de aquellos que se piensan en plazos mayores, los objetivos son más generales y los supuestos sobre los que se apoyan más difusos. En uno y otro caso, los expertos aportan sus saberes tanto para definir objetivos como para definir los supuestos respecto a cómo serán el mercado, el mundo y los consumidores de aquí a diez o quince años. El *BP* tiene un rol preformativo dentro de las organizaciones: una vez establecido, las decisiones se orientan en función de los objetivos que éste propone. Por eso, el momento del año en que se termina de definir el *BP* es “*uno de los más estresantes de todos*”. Estos documentos tienen un evidente efecto sobre la realidad de la organización y sus prácticas: se trata de construcciones que imaginan un futuro posible, pero que una vez plasmadas en el papel asumen esa construcción como “*reales*” que definen *lo que hay que hacer*, y tienen efectos sobre la organización, sus miembros y sus prácticas.

Los expertos son personajes especializados en la creación, circulación y aplicación de saberes específicos (Centeno y Silva 1997). Lo que los caracteriza es su dominio sobre una determinada área de *expertise*, fundado en la capacidad técnica o profesional. Lo que los distingue es su habilidad para movilizar dispositivos técnicos y simbólicos que contribuyen a la definición del conocimiento legítimo.

En este sentido, su intervención no es sólo un proceso técnico sino que supone la construcción de la legitimidad de su discurso, de los instrumentos que moviliza y de los propios expertos como portadores de dichos saberes (Vommaro 2011). Desde la perspectiva de la sociología económica, los economistas como aquellos que se han esforzado en inculcar la creencia en la capacidad de la economía para comprender, controlar y predecir el devenir de las sociedades, representan el paradigma del experto (Swedberg y Granovetter 2001). Sin embargo, los economistas constituyen una fracción específica del complejo entramado de expertos que intervienen en las organizaciones tanto públicas como privadas. De este complejo y variado universo, en este trabajo me interesa resaltar un tipo particular: aquellos que se desempeñan en el ámbito privado generando saberes específicos que contribuyen a la toma de decisión (Beltrán y Strauss, 2011).<sup>11</sup> A diferencia de otros, estos constituyen al saber en un servicio cuya forma se define de acuerdo con las demandas del *cliente*.<sup>12</sup> En este sentido, el saber representa una mercancía y las instancias de producción, circulación, y legitimación constituyen etapas de su proceso de valorización (Callon et. al 2002). Estos expertos no poseen necesariamente una ambición de intervención pública y, por lo general, esas intervenciones forman parte del proceso de valorización de sus servicios.

En las organizaciones el conocimiento asume la forma de marcos interpretativos que condicionan la toma de decisión. Para la definición de los problemas, los instrumentos adecuados y las soluciones posibles, es a los expertos a quienes se consulta (Edén 2004). Sus juicios se convierten así en una de las principales fuentes de estándares (de seguridad, procedimientos, calidad, eficiencia, etc.) y de los patrones que informan a los marcos interpretativos (Fischhoff 1983). A medida que las organizaciones se tornan más complejas, la figura de aquellos que poseen el dominio sobre determinados saberes específicos ocupa un espacio cada vez más relevante. A mayor complejidad, más diversificadas las áreas de *expertise* para las que se requiere la intervención de expertos. Mayor complejidad, a su vez, significa mayor incertidumbre. En este sentido, el saber experto representa la promesa de reducir esa incertidumbre y transformarla en riesgo (es decir: hacerla *calculable*) lo cual acrecienta la necesidad de las organizaciones de alcanzar decisiones que sean *absolutamente* racionales. Sin embargo, no todo saber experto es valioso para cualquier organización. Por el contrario, el tipo de *expertise* rele-

11 El universo del que forman parte los expertos es variado y heterogéneo. De hecho, las *agencias* de las que por lo general estos forman parte constituyen un mercado complejo de múltiples posiciones. El nivel de especialización, la trayectoria, el tipo de *clientes* que poseen, la *mirada* que reproducen, el *estilo* formal o informal, el origen local o internacional, etc., son elementos de diferenciación dentro de ese mercado. En este trabajo no pretendo dar cuenta de esa complejidad, sino tan sólo presentar algunas conclusiones derivadas del campo realizado en *agencias* de tres áreas de *expertise*: investigación de mercado, *management*, y recursos humanos.

12 Estos son parte por lo general de *agencias* que producen y reproducen determinado tipo de saberes. En este sentido, el vínculo entre el experto y las organizaciones no necesariamente se produce a través de vínculos personales sino que habitualmente supone relaciones *entre* organizaciones. El conjunto de las *agencias* constituye así un complejo mercado del saber regido por patrones específicos de legitimación y valorización del conocimiento.

13 Las características particulares de cada experto y/o *agencia* adquieren un doble sentido en la relación que estos establecen con las organizaciones a las que asesoran. Por un lado, la elección del experto responde en muchas ocasiones a procesos de homologación entre las partes, que pueden estar dadas por una cultura organizacional compartida, trayectorias profesionales coincidentes o experiencias personales similares; los procesos de homologación suelen ser vistos como el resultado de coincidencias individuales. Por otro lado, esas características posicionan a cada experto o *agencia* en relación con las demás constituyendo un factor de diferenciación clave en su mercado específico.

vante se encuentra definida por sus objetivos específicos al tiempo que las características particulares del experto dependen de la cultura organizacional.<sup>13</sup>

Además de desempeñarse en un mercado que se organiza a partir de la diferenciación, los expertos participan de redes locales e internacionales a través de las cuales crean comunidades epistémicas (Latour 1987). Esas redes cumplen un rol clave en los procesos isomórficos de circulación del saber (Babb 2002) y constituyen la base de legitimación del conocimiento. Esas comunidades tienen como fin no sólo la validación del saber experto, sino también la reducción del desvío entre las diferentes interpretaciones posibles de un problema (Vaughan 1996). Las teorías, las técnicas y los modos de intervención resultan así estandarizadas favoreciendo la *comoditización* de sus servicios (Callon et. al 2002). En este sentido, las miradas construidas en cada área específica de *expertise* supone prismas particulares derivados de supuestos, expectativas, y experiencias comunes a todos los miembros de la comunidad profesional (Vaughan 1996).

En tanto la intervención del experto se produce desde un punto de vista, es eminentemente política. Pero el carácter político de sus intervenciones excede el carácter particular de sus posiciones. De hecho, tanto los objetivos de las intervenciones como su forma poseen una dimensión política. Los científicos, ingenieros y economistas, como los hechiceros del pasado, no sólo “informan” sino que también legitiman posiciones y decisiones tomadas por otros. El primer nivel en que se manifiesta lo político en el interior de las organizaciones se vincula con el interés específico del experto: legitimar sus saberes en relación con un área de *expertise*, en tanto es su capacidad de producir saberes válidos lo que asegura la continuidad del vínculo con su *cliente*.<sup>14</sup> En un segundo nivel, su intervención tiene lugar en un espacio organizacional atravesado por conflictos y disputas de intereses vinculadas a diferencias personales entre miembros influyentes, la competencia por los puestos de mayor jerarquía, las distintas áreas de la organización (por ejemplo, marketing y finanzas), la acumulación de poder, capacidad de control y prestigio e incluso las enemistades personales. En un universo de conflictividad permanente, la intervención del experto nunca es objetiva, ya que los conocimientos que éste aporta suelen favorecer alguna posición sobre otra colocándolo como juez en las disputas.

La *presentación* es, en este sentido, uno de los momentos políticos por excelencia en la relación entre el experto y la organización. Se

14 En tanto el conocimiento asume la forma de un producto, atraviesa desde el inicio de la *demanda* hasta el momento de la *presentación* por una serie de etapas en las que es transformado. En cada una de esas etapas (el *brifeo*, la propuesta, la cotización, el *campo*, el análisis, el *check* con el cliente y la *presentación*), la relación entre el experto y el *cliente* involucra sucesivas calificaciones y recalificaciones de ese producto (véase Callon et. al 2002). Los estrechos plazos que suelen estipularse para la concreción de los proyectos es uno de los más claros indicadores de la *comoditización* del conocimiento.

trata de una instancia en que el conocimiento es puesto a prueba mientras se hace explícita la toma de posición del experto. Entender *la escena política*, entonces, supone entender el mapa de los intereses, los conflictos y lo que “*se juega con ese proyecto*”. La capacidad de *leer la escena* constituye así uno de los factores fundamentales en la legitimación del saber y la posición del experto. Una mala lectura, o desconocer *quienes van a estar en la sala* puede fácilmente “*dejarte pagando*”. En este sentido, la *presentación* es también una instancia de disputa entre el saber experto y el saber organizacional: es el momento en que el conocimiento técnico puede ser puesto en cuestión por el de aquellos que, por experiencia, *saben del tema* porque *están en el negocio*. En esta instancia, si bien la solidez y consistencia del conocimiento presentado importan, igualmente importante resulta la manera en que el experto hace su *presentación*: su performance, capacidad de oratoria y capital simbólico, así como las relaciones previamente establecidas con los miembros de la audiencia son todos factores que contribuyen a la credibilidad y la aceptación de sus posiciones. Paradojalmente, si la intervención experta tiene como fin la toma racional de decisiones, los criterios de validación de su conocimiento incluyen las habilidades políticas, el *olfato* y su carisma.

Si la *presentación* es una instancia de validación y disputa del conocimiento, el *Business Plan* es un documento que representa al conocimiento materializado que define lo que la organización hace y deja de hacer (Çalýþkan y Callon 2009). El *BP* establece los objetivos de la organización así como los procesos, recursos y tiempos que deben emplearse para alcanzarlos. Constituye en este sentido un dispositivo normalizador de las prácticas de la organización. La elaboración del *BP* implica una de las instancias de mayor complejidad dentro de las organizaciones de cierto nivel de complejidad: éste requiere no solo un conocimiento adecuado sobre la situación presente, sino también la previsión de las condiciones futuras. La intervención experta en la elaboración del *BP* resulta crucial para otorgar racionalidad (y legitimidad) a la toma de decisión. Así, si el *BP* tiene un efecto performativo sobre la organización, el conocimiento definido en la interacción entre la organización y los expertos es el que define su contenido. En tanto esas interacciones poseen un importante contenido político, entonces la forma que asume el *BP* es también el resultado de relaciones políticas. La construcción de *BPs* aparentemente objetivos tiene por consiguiente una función simbólica: la de reducir la incertidumbre acotando las vías de acción posibles. La par-

15 La función simbólica de estos dispositivos es demostrada por Clarke (1999) en su trabajo de lo que él denomina “documentos fantásticos”. Con esto se refiere a planes de contingencia producidos por ciertas organizaciones para dar respuesta a eventuales situaciones catastróficas (explosiones nucleares, derrames de petróleo, epidemias, etc.). El carácter “fantástico” de tales documentos radica en que éstos prescriben una serie de procedimientos y acciones que en realidad son impracticables por lo que no son más que herramientas retóricas. Su función, sostiene Clarke, es convencer a las audiencias de que las organizaciones son capaces de controlar las contingencias.

ticipación de los *consultores externos* tiene una segunda función: sirven como reaseguro ante los superiores y ante los accionistas para quienes toman las decisiones estratégicas.<sup>15</sup>

Los *BP* son documentos que muestran la intención de las organizaciones de mostrar que son capaces de controlar y predecir un extenso conjunto de variables. Una vez definidos, representan la materialización de ciertos puntos de vista, resultando un instrumento clave para la forma que asume el conocimiento organizacional. Al mismo tiempo, en tanto prescriben las estrategias y acciones que tienen efectos más allá de los límites formales de la organización, impactan sobre la dimensión de la que me ocuparé en las siguientes secciones: la relación entre la organización y su entorno.

### **Racionalidad limitada y consecuencias no buscadas: el error sistemático en la toma de decisión**

**Vuelo 3142 de LAPA.** El 31 de agosto de 1999 el vuelo 3142 de la aerolínea LAPA se estrelló en el aeropuerto Jorge Newbery de la ciudad de Buenos Aires cuando despegaba hacia la ciudad de Córdoba. Al iniciar el carreteo, sonó una alarma a la que los pilotos hicieron caso omiso. La alarma indicaba que los *flaps* se encontraban retraídos, lo que les impidió despegar. Al no poder frenar al final de la pista el avión continuó su trayectoria, atravesó una avenida, y se estrelló. En el accidente murieron 65 personas y 17 resultaron gravemente heridas. La Junta de Investigaciones de Aviación Civil determinó que se había tratado de un error de los pilotos. Sin embargo, la investigación posterior demostró que la cultura organizacional de la empresa y la falta de controles por parte de la Fuerza Aérea fueron factores causales del accidente. La investigación mostró la existencia de “*negligencia y flexibilidad*” en los exámenes de los pilotos. La empresa, por motivos económicos había reducido el nivel de exigencia de los nuevos pilotos. Incumplía además varias medidas de seguridad, al punto que el piloto del avión accidentado tenía su licencia vencida y se le debían 72 días de vacaciones. Las revisiones deficientes de los aviones, instrumentos que no funcionaban correctamente y recurrentes alarmas que sonaban por falta de mantenimiento acabaron normalizando una situación que, en el día del accidente, condujo a la catástrofe.

**Accidente nuclear en Fukushima.** El 11 de marzo de 2011 un terremoto de magnitud 9 alcanzó a Japón. Menos de una hora después, un tsunami con una ola de alrededor de 14 metros golpeó la costa este del país. Cuando se detectó el terremoto, los reactores nucleares de la central de Fukushima se detuvieron automáticamente. Al detenerse la cadena de reacción nuclear, era necesario que los sistemas se enfriaran para evitar un accidente. El terremoto había destruido los generadores externos de energía de la planta. Esta contaba, sin embargo, con sistemas de *back up* diseñados para mantener la bomba de enfriamiento funcionando. El primer sistema de respaldo consistía de una serie de motores *diesel*, que funcionaron



hasta que llegó el tsunami: el agua inundó el recinto donde se encontraban y los volvió inoperables. Al suceder esto, se recurrió a un sistema de baterías que, luego de 8hs, también dejó de funcionar. Esto produjo una situación de emergencia denominada *evento de pérdida de enfriamiento*: la planta comenzó a recalentarse y a generar gases que eventualmente provocaron una serie de explosiones y el colapso de la estructura externa que protege al núcleo. Por la peligrosidad del evento y por los niveles de radioactividad filtrados, el caso de Fukushima ha sido catalogado como *el segundo desastre nuclear* en importancia, luego del de Chernobyl en abril de 1986. Si bien un terremoto seguido de un tsunami es un hecho inesperado, los movimientos sísmicos son habituales en Japón. ¿Porqué se produjo entonces el accidente? El sistema de seguridad de *defensa en profundidad* preveía la posibilidad de una catástrofe natural e incluía en el diseño una serie de sistemas de *back-up*. Sin embargo, ese diseño estaba apoyado en cálculos que, el 11 de marzo, demostraron estar equivocados: la planta estaba pensada para soportar un sismo de 7 grados, y se encontraba protegida por un muro para contener tsunamis de 6 metros de altura. La dimensión de la ola provocada por el terremoto sobrepasó esa defensa, inundó los sistemas eléctricos, y tornó la planta inoperable.

El problema de los efectos no deseados de la acción ocupa una larga tradición en las ciencias sociales. Desde Weber hasta Giddens, pasando por Merton, la dificultad que supone predecir las consecuencias de cualquier acción social constituye uno de los principales aportes de la sociología a la teoría de la acción. La complejidad del mundo social, a diferencia de lo que proponen los modelos estilizados de las teorías de la acción racional, es uno de los factores claves para comprender por qué no es posible controlar los resultados de una acción determinada. Uno de los trabajos más sistemáticos respecto a este problema ha sido el de Merton (1936), quien sostiene que todo sistema de acción genera, inevitablemente, consecuencias secundarias que difieren de las buscadas en sus objetivos originales. La falta de información, los efectos múltiples de cualquier acción, el error de lectura, la mirada de corto plazo, el peso de los valores y el problema de la predicción suicida, son algunos de los elementos que explican este fenómeno.<sup>16</sup> Según este autor, esas consecuencias pueden ser negativas tanto para el propio sujeto de la acción como para los demás. Hasta ahora hemos visto como las dinámicas organizacionales condicionan el proceso de toma de decisión con consecuencias concretas para las propias organizaciones. En esta sección y la siguiente, lo que me interesa discutir es qué sucede cuando los efectos de esas dinámicas exceden los límites de la propia organización.

La teoría de las organizaciones ha recuperado las discusiones en torno a las consecuencias negativas no buscadas de la acción en relación

<sup>16</sup> El problema de las consecuencias no buscadas no es homologable al de la irracionalidad de las decisiones: alguien actúa racionalmente en tanto selecciona los medios que, sobre la base de la información disponible, le ofrece mayores probabilidades de alcanzar un objetivo (sea que lo alcance o no). Lo que se discute aquí no es la racionalidad en sí de las acciones, sino el supuesto que sostiene que los actores actúan racionalmente en tanto pueden conocer y ordenar sus opciones y elegir la que maximice sus preferencias.

con otro problema: el del error sistemático y los accidentes organizacionales. Un error sistemático tiene su origen en los procesos y dinámicas específicas de las propias organizaciones. Así, incluso en los casos en que los accidentes pueden ser pensados como el resultado de la *negligencia humana* (como en el caso del accidente de LAPA), los comportamientos de los individuos particulares son comprendidos como la acción de actores organizacionales constreñidos por estructuras, rutinas y visiones determinadas. Este problema ha sido tratado por dos grandes grupos diferentes de teorías opuestas: la Teoría de la Alta Fiabilidad (HRT) y la Teoría de los Accidentes Normales (NAT). Para ambas, un accidente se define como un evento no intencionado con consecuencias negativas tanto para el sistema como para las personas y objetos con que interactúa (Sagan 1993).

La primera de estas teorías plantea que en las organizaciones de gran complejidad es posible alcanzar altos grados de confiabilidad (Roberts, Scout y Halpern 1994; Bigley y Roberts 1995). En este sentido, se argumenta que este tipo de organizaciones han alcanzado altísimos *records* de seguridad a pesar de los desafíos que suponen los desarrollos de innovación tecnológica (Rijpma 2003). La confiabilidad se deriva del hecho de que a nivel gerencial se plantea la seguridad como prioritaria, la autoridad se encuentra descentralizada (es decir, poseen sistemas de roles flexibles) y existe una cultura organizacional de aprendizaje continuo a través de la prueba y el error (Tadmor y Roberts 2002). Un quinto elemento está dado por el diseño de sistemas *redundantes*, es decir, sistemas múltiples que cumplen la misma función y sirven de apoyo a otros en caso de una falla.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> La lógica de los sistemas redundantes o de *back up* puede observarse en el caso del accidente de Fukushima: los generadores principales de energía contaban con el respaldo de generadores diesel y estos, a su vez, con baterías de emergencia. El accidente en Japón se produjo porque todos los sistemas fallaron.

Para Teoría de los Accidentes Normales (NAT) la mayor complejidad de las organizaciones no las hace más confiables sino todo lo contrario: a cierto nivel de complejidad, sostiene, los accidentes se vuelven “normales” (es decir, inevitables) (Perrow 1999). Los accidentes sistemáticos nunca responden a una sola causa, sino que resultan del encadenamiento de una serie de eventos. A mayor complejidad de las organizaciones mayor el nivel de interacción entre sus sub-sistemas y mayores las probabilidades de fallas simultáneas. La teoría sostiene que en este tipo de organización cuando un sistema falla es probable que el otro lo haga también, y una vez que las fallas se multiplican se inicia un proceso que se torna incontrolable. En este sentido, Sagan (1993) plantea que lejos de lo que la HRT

sostiene, los sistemas complejos están influenciados por el azar y la suerte. En ellos, el orden de preferencias es incoherente e inestable y los esfuerzos en la comunicación y comprensión suelen ser inefectivos, por lo que las decisiones habitualmente son ambiguas.

La multiplicidad de sucesos simultáneos como trasfondo de los accidentes ayuda a comprender, a pesar de las diferencias entre ambos, las catástrofes del vuelo de LAPA y la central de Fukushima. En la primera, la mala decisión del piloto surge como la primera explicación del desastre. Sin embargo, los eventos que lo llevaron a no prestar atención a la alarma que le indicaba que el avión no podía despegar fueron el resultado de diversos hechos organizacionales. La empresa funcionaba con bajísimos estándares de mantenimiento de los aviones, los controles eran mínimos, y existían presiones sobre el personal. En este sentido, el problema en los *flaps* se combinó con la existencia de sistemas de alarmas deficientes (que sonaban todo el tiempo sin motivo), presiones para despegar y escasa capacitación de la tripulación. Todo eso se tradujo en la decisión de *no abortar* el vuelo. El caso de Fukushima es un claro ejemplo de sistemas múltiples que fallan al mismo tiempo. Es esa falla simultánea la que termina produciendo el desastre y sintetizando una serie de sucesos que incluyen fallas en la evaluación del riesgo y escasas inversiones en seguridad.

Las decisiones, sin embargo, no son sólo el resultado de sistemas y las interacciones entre ellos. Como ha sido planteado, el conocimiento asumido como válido juega un papel fundamental en el proceso decisorio. En las organizaciones complejas uno de los aspectos que afectan el conocimiento es la incertidumbre: su indeterminación hace que los miembros nunca estén seguros de la adecuación de sus acciones (Turner 1976). Esto sugiere que si las predicciones son difíciles de establecer, lo mismo ocurre con las evaluaciones de las acciones presentes. Este rasgo se acentúa aún más, por el hecho de que los objetivos que persiguen las organizaciones son ambiguos y los criterios para su establecimiento no están siempre claramente definidos.<sup>18</sup> En términos de la teoría del “cesto de basura” de Cyert y March (1963), las organizaciones operan sobre la base de preferencias inconsistentes y escasamente definidas. Desde un punto de vista cognitivo, dada la existencia de altos grados de incertidumbre y ambigüedad en los objetivos, el factor clave es qué elementos son tomados en consideración en la definición de los modelos sobre los que se sustentan las decisiones.

18 La ambigüedad de los objetivos no se manifiesta sólo en fallas de *comunicación* o *definición* sino también en la dinámica interna de definición de prioridades de las organizaciones. En las reuniones en que estos objetivos se definen, no todos intervienen de la misma manera ni lo hacen todo el tiempo. Algunos prestan atención y otros no; algunos salen y entran de la sala continuamente. En muchos casos, el conocimiento respecto a lo que se está discutiendo es sólo parcial y por lo tanto el foco suele perderse fácilmente.

El conocimiento constituye entonces un lugar de gran importancia para comprender el error en las organizaciones. La sucesión de decisiones que llevan a que se produzcan los errores se encuentra delimitada por marcos interpretativos que señalan a los sujetos organizacionales qué hacer y qué no. Pero los marcos no son estáticos, sino que se refuerzan y se vuelven auto-confirmatorios a través de la experiencia, los eventos y las relaciones que se tejen entre los miembros de la organización. En los encadenamientos que llevan al error, los marcos tienen como efecto que los sujetos encuentren *lo que quieren encontrar*: aquello que es comprendido por el marco termina confirmándolo y lo que no concuerda con este tiende a ser negado, ignorado, o no percibido. Así, las señales indicadoras de un eventual accidente suelen ser desatendidas si contradicen el filtro perceptivo que éstos establecen. En Fukushima los marcos interpretativos tuvieron un efecto determinante en el momento del diseño de la planta. La creencia (basada en el asesoramiento experto) en la *improbabilidad* de que ocurriera un sismo de más de 7 grados llevó a elaborar planes de contingencia deficientes: los sistemas de seguridad fueron el resultado de una evaluación técnica equivocada tensionada por un cálculo económico de sus costos.<sup>19</sup> Los momentos fatales del accidente de LAPA deben ser analizados en una dimensión diferente. Como *las alarmas sonaban todo el tiempo* y por lo general denotaban falsas alarmas, los pilotos las desestimaron: los marcos no permitieron que los pilotos *escucharan* lo que sucedía, interpretando de manera errónea los sonidos.

Junto a los marcos interpretativos, por fin, las rutinas juegan también un papel de gran notoriedad en la explicación de los accidentes sistemáticos. En efecto, la propia noción del accidente como algo “normal” implica pensar al error no como algo excepcional sino recurrente. Contradiciendo la noción común del accidente como resultado de la *impericia humana*, Vaughan (1996) sostiene que el error suele producirse aún cuando los sujetos siguen las reglas de la organización. El origen sistémico de los errores debe ser buscado entonces en la “normalización del desvío”, es decir, el proceso de naturalización y resignificación de los riesgos implícitos en las actividades de la organización. Al tener que tomar una decisión, los actores comparan la situación actual con el pasado. Si en el pasado algo que potencialmente podría ser riesgoso no ocasionó un accidente, entonces se construye un nuevo paradigma de seguridad. El choque del avión de LAPA es un caso extremo: la salida de los aviones por deba-

19 Tanto en el caso de Lapa como en el de Fukushima, el factor “costos” no es un elemento meramente de cálculo económico. En la medida que los estándares mínimos de seguridad se supone deben estar regulados por agencias estatales, involucra un conjunto de relaciones políticas que incluyen la ineficiencia, la impericia y la corrupción. En Argentina, el “desvío” tuvo lugar en un contexto en que la Fuerza Aérea *dejó hacer*. En Japón, la empresa que administraba la planta está sospechada de haber sobornado a funcionarios del gobierno para la aprobación de los planes de contingencia. Ambos casos demuestran que ni la negligencia ni la corrupción son problemas individuales ni específicos de determinados entornos.

jo de los estándares de seguridad introdujo un nuevo estándar en la organización que no fue puesto en cuestión hasta que se produjo un accidente. Cada vez que un avión despegaba incumpliendo las normas y *no pasaba nada* el nuevo paradigma era reforzado. En el caso de la planta nuclear japonesa, cada vez que ocurría un sismo igual o menor a 7 en la escala, se reafirmaba la *improbabilidad* de un terremoto de mayor intensidad. Así, las decisiones resultan del entrelazamiento entre los factores culturales, estructurales y la historia acumulada: cada decisión estructura un patrón que afecta las decisiones posteriores. Los accidentes no se explican por lo tanto por el *error humano* ni están limitados a la órbita de las organizaciones ineficientes. Por el contrario, la sucesión de errores que llevan a los accidentes es socialmente organizada y producida sistemáticamente.

La discusión en torno al error sistemático y los accidentes organizacionales muestra que el *adentro* y el *afuera* de las organizaciones resultan difíciles de delimitar como categorías estancas. Si la potencialidad de incurrir en errores constituye una de las características de las dinámicas organizacionales, sus efectos no alcanzan sólo a la propia organización sino también al entorno que las rodea (es decir, las personas, objetos y otras organizaciones). Pero ese solapamiento de ambos niveles analíticos no se produce en una única dirección. Por el contrario, es posible sostener, con el neoinstitucionalismo, que al menos parte de la explicación de ciertas decisiones organizacionales tiene que buscarse en el *contexto* en que se actúa (Powell y DiMaggio 1991). Desde esta perspectiva, las redes de que participan y la interacción con otras organizaciones (tanto en el ámbito del mercado como del estado) así como las características de las condiciones político-institucionales, el nivel de desarrollo tecnológico, la situación de la economía, la situación demográfica, etc., dan forma a la manera de intervención de las organizaciones. En el siguiente apartado me detendré en analizar dos fenómenos estrechamente imbricados: el impacto sobre esos contextos más amplios de las decisiones originadas en las organizaciones y la manera en que la incorporación ceremonial (es decir, irreflexiva) de ciertos rasgos culturales del entorno generan accionares que atentan contra los intereses de la organización

## La acción política como problema organizacional: empresarios y reformas neoliberales en Argentina

**El discreto encanto del neoliberalismo.** “*El individuo y la sociedad*”, planteaba la Unión Industrial Argentina (UIA) a fines de los ochenta, “*han tomado conciencia de que el estatismo agigantado y castrador ha sido el principal factor de estancamiento y frustración colectiva*”. En la crítica situación en que se encontraba el país, sostenía, «*las políticas basadas en plantear con timidez los cambios, o negarlos anteponiendo los intereses de cortísimo plazo, sólo generan mayores dificultades*”. La situación, por lo tanto, requería de medidas drásticas. Y en el centro de esas medidas debía estar *el ajuste estructural de la economía y la revalorización del empresario como agente esencial de la creación de riqueza*. El estado, por lo tanto, debía *limitarse a asumir sus funciones esenciales*. Los planteos de la UIA eran congruentes con los de amplios segmentos del empresariado argentino y tuvieron eco en el programa de reformas iniciado por el gobierno de Menem algunos años después de estas declaraciones. Esas reformas, sin embargo, estuvieron lejos de ser lo que se soñaba en la UIA: el país vivió uno de los más profundos procesos de desindustrialización de su historia, numerosas firmas industriales quebraron y muchas otras fueron absorbidas por un arrollador proceso de extranjerización.

¿Cómo es que la Unión Industrial Argentina (UIA) adoptó una posición política que pareciera ser contraria a sus intereses? ¿Qué la llevó a impulsar una transformación económica que terminó perjudicando a una buena parte de los industriales? ¿Cómo es, en fin, que los actores que intervienen políticamente definen sus objetivos y estrategias? La respuesta clásica desde la literatura sugiere que son los intereses los que configuran las acciones políticas y las posiciones adoptadas por los actores. Sin embargo, la vinculación entre práctica política e intereses se torna más compleja cuando las primeras parecen contradecir a los segundos. Un argumento que suele elevarse ante estas situaciones es el de la ignorancia del actor. Pero, ¿es posible vincular este tipo de acciones a la ignorancia cuando los sujetos de la acción cuentan con los medios técnicos e intelectuales creados para conocer las condiciones bajo las que se actúa? En el caso de la UIA, ese conocimiento era producido por instituciones propias y mediante su estrecho vínculo con poderosos *think-tanks* locales. ¿Cómo explicar entonces su comportamiento político?

En este trabajo sostengo que el accionar político de la UIA representa un típico problema organizacional. Este planteo supone en primer lugar considerar a la organización como la unidad de análisis para la comprensión de los procesos que llevaron a la UIA a la decisión de apoyar las reformas de mercado. En segundo lugar, supone



considerar a los empresarios como actores organizacionales. Esto significa que sus acciones se definen y cobran sentido en el entramado de relaciones, prácticas, rituales y conocimientos institucionalizados que componen a las organizaciones. El enraizamiento en esos sistemas económicos, políticos, culturales y simbólicos da forma a las decisiones y moldea por lo tanto las acciones. Pensar la acción política como problema organizacional implica, en tercer lugar, concentrar el foco del análisis en los sistemas de roles, la política interior, la cultura organizacional, los mecanismos de construcción del conocimiento y las rutinas que dan forma a la organización. Finalmente, si el nivel organizacional permite comprender las acciones orientadas al logro de los objetivos declarados de las organizaciones, las metas políticas forman parte de la definición de sus fines, en tanto la estrategia económica resulta inseparable de las pretensiones políticas.

El neoinstitucionalismo permite una primera aproximación a la definición de la acción política como fenómeno organizacional. Su planteo central es que, además de los constreñimientos propios de la propia dinámica interna, las organizaciones se encuentran influenciadas por presiones normativas que surgen de fuentes externas. El contexto institucional (es decir, el estado, el mercado y las demás organizaciones), define reglas generales de acción e interacción que penetran a las organizaciones estableciendo patrones enraizados de conducta. Desde esta perspectiva, las interacciones de cada organización con las demás sirven como vehículo para la difusión e incorporación de los criterios cognitivos que moldean la cultura organizacional (DiMaggio y Powell 1991). En la medida que las organizaciones son empujadas hacia la homogeneización, lo social se vuelve mítico y éstas terminan reflejando el contexto institucional independientemente de la adecuación de esas normas para sus propios fines (e intereses) (Meyer y Rowan 1977).

En el caso Argentino, los contextos institucionales tuvieron una enorme influencia sobre la definición de las prácticas políticas de los empresarios. Su accionar, en este sentido, fue en parte resultado del tipo de interacciones y sistemas de relaciones de que formaban parte así como de los recorridos históricos de esas instituciones. La posición contraria al estado desarrollada por los capitalistas locales se enmarca en un largo proceso de enfrentamientos que caracterizó la segunda mitad del siglo XX (Acuña 1995). Para algu-

nos sectores del capital, el estado interventor era definido como el *enemigo político* y esa visión alcanzó mayor predominio a medida que la crisis de las capacidades estatales se fue haciendo más evidente (Sidicaro 2001). Al mismo tiempo, a lo largo de la historia el empresariado había desarrollado una serie de repertorios de acción entre los que *la confrontación* primero y *la negociación desde adentro* después habían mostrado ser los más efectivos (Viguera 2000; Beltrán 2007). Así, el enfrentamiento radical formaba parte también de la táctica política habitual. Las crisis política y económica acentuaron además estas posiciones, dando sentido a prácticas novedosas y reforzando la idea de que ya no era posible esperar del estado el tipo de protección que había brindado en el pasado (Schvarzer 1998).

Estas miradas se vieron reforzadas por la expansión a nivel global de una ideología que sostenía que el estado debía dejar lugar al mercado como regulador social y que allí radicaba la mejor solución a los problemas de acumulación del mundo en desarrollo (Harvey 2005). A nivel local, esa lógica global se impuso de manera *dramática* (Meyer y Rowan 1977) afectando negativamente a aquellas organizaciones cuyas estructuras no eran coherentes con dicha lógica. Esa ideología suponía también un cambio en la concepción del lugar que el conocimiento debía cumplir en las organizaciones: el imperio de la eficiencia abrió paso al dominio de la técnica y la valorización de la *expertise*, ampliando los espacios de influencia del saber técnico y de quienes lo poseían. En este sentido, los expertos pasaron a tener un rol clave tanto en la construcción de visiones del mundo como en la intervención en los procesos concretos y específicos de toma de decisión. La irrupción del experto supuso también la configuración de un nuevo espacio organizacional que entrelazaba las escalas globales y locales compuesto por organismos multilaterales, *think-tanks* y consultoras orientadas a la producción, valorización y circulación del conocimiento.

Todos estos procesos operaron de forma simultánea e interrelacionada contribuyendo a la configuración de la decisión empresaria. Sin embargo, la influencia de esos procesos no explica por completo los comportamientos. Los climas de ideas, las visiones generales, penetran las organizaciones y delimitan los rumbos de acción posible pero no estructuran por completo los procesos de toma de decisión. Estos, por el contrario, cobran forma y sentido a partir de las interacciones cotidianas y las relaciones que de ellas se des-

prenden de las que intervienen aquellos que, dentro de las organizaciones, llevan adelante las decisiones. En este sentido, las visiones generales atraviesan a las organizaciones pero son cargadas de sentidos específicos de acuerdo con los marcos interpretativos propios de los ámbitos organizacionales.

Yendo al caso de la UIA, la configuración de sus decisiones políticas desbordó las prescripciones de los contextos institucionales más amplios. Como muestra Dossi (2010), la entidad se encuentra atravesada por una constante tensión entre una lógica de construcción de poder hacia afuera y la lógica de la representación de sus bases. Las tensiones entre estos dos niveles llevan a permanentes conflictos a nivel de las dirigencias respecto a posiciones, objetivos y estrategias. Cada decisión, por consiguiente, es el resultado de extensas disputas y sus posicionamientos acaban expresando el resultado de luchas políticas intestinas antes que la posición acordada por todo el sector industrial. Tomando esto como punto de partida, sostengo que las dinámicas organizacionales definen, construyen y condicionan las decisiones y las acciones orientadas tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. De hecho, en tanto la fuente de ambas decisiones es la misma y los elementos que las constriñen no varían, la distinción entre adentro y afuera, entre lo macro y lo micro, pierden relevancia. Las decisiones se toman en un ámbito organizacional que refleja aspectos de los contextos institucionales. Pero al mismo tiempo aquellas decisiones que tienen impacto más allá de sus límites formales son también el resultado de las características específicas de la propia organización. Lo macro y lo micro son, antes que dimensiones contrapuestas, dos caras de una misma moneda.

En otras palabras, los “contexto macro” imprimen una cierta orientación en las organizaciones, pero las decisiones estratégicas no pueden ser comprendidas sin tener en cuenta lo que se encuentra en juego en cada organización. Para el caso de la UIA, la forma en que se configura la estructura de roles, la manera en que se eligen los dirigentes y el modo en que se articula la toma de decisión son clave para la comprensión de la dinámica organizacional. Así, el apoyo de la organización a las reformas durante buena parte de los noventa se debió en gran medida al triunfo de una fracción pro-reformas que colocó a las críticas en un segundo lugar y favoreció la vieja lógica de *negociar desde adentro*. Al mismo tiempo, la posibilidad de las dirigencias de conducir ese proceso se vincula con el relativo desacople entre éstas y las bases (salvo en casos excepcionales). Ese

desacople se acentuó con la *profesionalización* de los dirigentes: sujetos que en muchos casos no tenían vinculación con el mundo industrial y cuya principal fuente de ingresos era su puesto como dirigentes de la entidad (Beltrán 2007; Dossi 2010). Al avanzar los años noventa, la profunda fragmentación del mundo industrial hizo que la representación de los intereses particulares se volviera aún más compleja, limitando la capacidad de acción de la UIA.

A nivel de los marcos interpretativos, finalmente, la UIA adoptó una visión del mundo cercana a la del liberalismo. Esto se explica por un lado por la incorporación ceremonial de aquellas visiones de la cultura más amplia. Por otro lado, es el resultado de haber colocado por décadas y sobre todo en los años previos a las reformas al mercado como su principal argumento en su disputa política con el estado. Simultáneamente, como efecto de incorporar la creencia en la centralidad del conocimiento experto y particularmente de los economistas para alcanzar las mejores decisiones. La incorporación de este marco hizo que, aún cuando la industria atravesaba por una de sus peores crisis, la entidad desestimara sistemáticamente los hechos y continuara apoyando el modelo por prácticamente una década.<sup>20</sup>

20 Un factor que no ha sido desarrollado en este trabajo es el de la construcción de redes tanto formales como informales de las que participan los miembros clave de la organización. En Argentina, en tanto el ámbito de las decisiones económicas y el campo político se encuentran estrechamente entrelazados los vínculos personales y la capacidad de manejar influencias tiene un peso mayor que el que la teoría suele atribuirle. Este tipo de interacciones no modifica sin embargo la importancia de las interacciones entre organizaciones, sino más bien la forma que asumen esos intercambios.

El drástico cambio en el contexto organizacional, el peso de determinados marcos interpretativos y la influencia experta condicionaron las decisiones. Los marcos organizacionales fruto de la experiencia y el conocimiento asumido como válido dentro de la organización orientaron así las acciones de la UIA. De un lado, impactaron sobre sus cálculos respecto a las reformas y sus consecuencias. Del otro, una vez que estas se pusieron en marcha, reforzaron una mirada que tendía a resaltar los aspectos positivos del proceso y a negar los negativos. La naturalización de esos marcos sirvió a su vez a quienes defendían las posiciones favorables a las reformas para desestimar y deslegitimar a sus detractores. La aparente paradoja del accionar empresario deja de ser tal, una vez que se reconoce que la toma de decisión empresaria, lejos de los supuestos de la economía, no responde a una simple evaluación racional de costos y beneficios sino que es el resultado de complejos procesos que tienen lugar en contextos organizacionales. El análisis de la acción política empresaria como un problema organizacional permite así observar en qué medida no es la ignorancia respecto a las condiciones de la acción lo que configuró las decisiones estratégicas, sino la forma particular en estructuras, rutinas y esquemas interpretativos llevaron a creer que un rumbo de acción determinado era el correcto.

## Conclusiones

El análisis de las organizaciones como sistemas de toma de decisión permite observar la multiplicidad de factores que intervienen en los procesos decisorios que anteceden a la acción. Las organizaciones no se reducen, de este modo, ni a sus estructuras formales ni a los sistemas de roles que definen las funciones establecidas para el logro de los objetivos. Por el contrario, las organizaciones están compuestas por rutinas, conocimientos e interacciones que se producen en el ámbito informal de las dinámicas cotidianas. Se expresa entonces tanto en la estructura de las posiciones de sus miembros como en los dispositivos culturales que van siendo naturalizados en esas interacciones. La forma que adoptan las decisiones es el resultado por lo tanto del modo en que, a partir de esos factores, se definen los problemas y las herramientas para darles solución. Por lo tanto, la toma de decisión no se reduce como suponen los modelos de racionalidad absoluta a una mera evaluación de costos y beneficios. De hecho, incluso en aquellas organizaciones donde el fin último es la acumulación económica, los factores de este tipo no son los únicos que intervienen. La complejidad intrínseca a las propias organizaciones y sus procesos decisorios se acentúa aún más a partir de las múltiples formas en éstas se ven atravesadas por la política. Las organizaciones son en primer lugar herramientas políticas y por lo tanto sus acciones están orientadas, en relación con el estado y otras organizaciones, a la consecución de sus intereses. En este sentido, si la política orientada a las intervenciones en el espacio público es excepcional y se pone de manifiesto sólo en ciertas coyunturas, la dimensión interna de la política ocurre constantemente y tiene un impacto directo sobre el modo en que se articulan las decisiones. La diversidad de las disputas y la relevancia que éstas tienen para sus miembros, convierten a las organizaciones en un terreno de disputa permanente por el reconocimiento y el significado.

Si las decisiones no siguen, como sostiene la teoría económica de la firma, un modelo racional de evaluación y selección de las opciones óptimas, las organizaciones se encuentran siempre enfrentadas a la posibilidad de incurrir en errores y, eventualmente, desastres. Esto es cierto no sólo, como suele creerse, para aquellas organizaciones pequeñas, poco estructuradas y resultantes de “culturas de la ineficiencia”. El error organizacional, por el contrario, existe como posibilidad también en organizaciones complejas, sofisticadas y rodeadas de la “cultura de la eficiencia” – como lo son, por ejemplo, la NASA o la planta nuclear de Fukushima en Japón.

El problema del error se vincula con un problema tradicional en las ciencias sociales: el de las consecuencias no buscadas de la acción. En este sentido, la forma en que determinados conocimientos se producen, circulan y consumen en el seno de la organización resulta clave para comprender tanto sus causas como sus consecuencias. Las acciones son, como se dijo, guiadas por marcos de acción que suponen una lectura particular del mundo que rodea a las organizaciones y de lo que estas deben hacer para cumplir sus objetivos. Pero esos marcos son socialmente construidos tanto a partir de la interrelación de la organización con su entorno cultural, como mediante la forma en que determinadas ideas cobran sentido en el contexto organizacional. En esto intervienen las dinámicas cotidianas de creación de mitos y ceremonias y la movilización del saber puesta en juego por los expertos. El conocimiento resulta clave en primer lugar porque una vez definido como legítimo estructura las conductas de la organización y sus miembros. En segundo lugar, porque los procesos a través de los cuales se construye socialmente deja ver aquellos elementos no racionales que intervienen en la toma de decisión.

El análisis de las organizaciones no se limita a la comprensión de las estrategias micro-económicas de las firmas, sino que permite comprender los posicionamientos políticos de los actores económicos. En este sentido, la distinción entre macro y micro pierde relevancia, en tanto las causas como los efectos de las decisiones organizacionales se encuentran simultáneamente *dentro* y *fuera* de ellas. De este modo, pensar a los actores empresarios como actores organizacionales tiene como ventaja la posibilidad de desentrañar los múltiples factores que los llevan a actuar de determinada manera bajo determinadas circunstancias. Permite, al mismo tiempo, elaborar hipótesis respecto al sentido de aquellas acciones que parecen ir en contra de sus intereses. En este sentido, la relación de la organización con su contexto político y cultural resulta de gran importancia, en tanto las explicaciones sociológicas se han preocupado en mostrar como la segunda condiciona las acciones de la primera. Sin embargo, como he tratado de mostrar aquí, esos contextos no explican por completo la orientación de las acciones ya que estas se construyen en la intersección entre el adentro y el afuera.

La construcción del conocimiento organizacional supone un proceso donde este solapamiento entre el adentro y el afuera queda en evidencia. Efectivamente, las organizaciones son parte de contextos transitados por *climas de ideas*, visiones del mundo, que permean sus es-



estructuras. Sin embargo, esas visiones generales adquieren sentido específico y se traducen en acciones concretas en los ámbitos organizacionales. Así, durante la *neoliberalización* del empresariado argentino al que se hace referencia en la última sección, el “neoliberalismo” representaba un “significante vacío” en tanto suponía un programa de tal ambigüedad que cada actor podía darle su propia interpretación (Beltrán 2007): en ese proceso, las organizaciones fueron el *locus* donde el liberalismo fue llenado de significado.

Las organizaciones son herramientas políticas. Su función es la de alcanzar sus objetivos a partir de la movilización de recursos, saberes e influencias. Su estudio supone entonces comprender cómo se organizan sus recursos y estrategias y la manera en que se configuran las vías de acción que definen su intervención. Estudiar las organizaciones, entonces, es estudiar la forma en que se ejercer el poder. Pero las organizaciones son, sobre todo, *herramientas imperfectas*: su análisis representa por lo tanto un esfuerzo por entender los modos de intervención de actores que, a pesar de su enorme influencia, suelen cometer errores.

## Bibliografía

- Acuña, Carlos H. 1995. “Intereses empresarios, dictadura y democracia en la Argentina actual”. En *La nueva matriz política argentina*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Babb, Sarah. 2002. *Managing Mexico. Economist from Nationalism to Neoliberalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Beck, Ulrich. 2004. *Poder y contrapoder en la era global. La nueva economía política y mundial*. Barcelona: Paidós.
- Beltrán, Gastón y Luciana Strauss. 2011. “Expertos y dinámicas organizacionales: racionalidad limitada y consecuencias no buscadas en la Argentina de los noventa”. En Morresi, Sergio y Gabriel Vommaro (eds.), *Saber lo que se hace. Expertos y política en Argentina*. Buenos Aires: Prometeo/UNGS (en prensa).
- Beltrán, Gastón. 2007. *La acción empresarial en el contexto de las reformas estructurales de la década de los ochenta y noventa en Argentina*. Tesis de Doctorado, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Bigley, G. y Karlene Roberts. 1995. “Structuring contemporary systems for high reliability”. *Academy of Management Journal*, 44, pp. 1281-1300.
- Birkinshaw, Julian; Nobel, Robert y Jonas Ridderstrale. 2002. “Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure?” *Organizational Science*, Vol. 13, N° 3, pp. 274-289.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Çalıþkan, Koray y Michel Callon. 2009. “Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization”. *Economy and Society*, Volumen 38 N°3, pp. 369-398.
- Callon, Michel; Méadel, Cécile y Vololona Rabeharisoa. 2002. “The economy of qualities”. *Economy and Society*, Volumen 31, N° 2, pp. 194-217.
- Centeno Miguel y Patricio Silva. 1996. *The Politics of Expertise: Technocratic Ascendancy in Latin America*. Macmillan Press.
- Chandler, Alfred. 1977. *The visible hand. The managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Belknap Press.
- Clarke, Lee. 1999. *Mission Improbable. Using fantasy documents to tame disaster*. Chicago: The University of Chicago Press.

- Coleman, JS. 1974. *Power and the Structure of Society*. Philadelphia: University of Philadelphia Press.
- Cyert, Richard y James March. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Daft, Richard y Karl Weick. 1984. "Toward a model of organizations as interpretation systems". *The Academy of Management Review*, Vol. 9, N°2, pp. 284-295.
- Dalton, Melville. 1987. *Men who Manage. Fusions of Feeling and Theory in Administration*. Nueva York y Londres: Garland Publishing.
- DiMaggio, Paul y Walter Powell. 1991. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". En Powell and DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dossi, Marina. 2010. *La construcción de la representación y de la acción corporativa empresarial en las asociaciones empresariales. Un estudio de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de la dimensión organizacional, estructural y política (1989-2003)*. Tesis de Doctorado, Buenos Aires: FLACSO.
- Eden, Lyn. 2004. *The Whole World on Fire. Organizations, Knowledge, and Nuclear Weapons Devastation*. Cornell University Press, Ithaca and London.
- Fischhoff, Baruch. 1983. "Acceptable Risk: the case of nuclear power". *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 2, N°4, pp. 559-575.
- Fligstein, Neil. 2001. "Theoretical Debates and the Scope of Organizational Theory". *Handbook of Sociology*, Sage.
- Giddens, Anthony. 1998. *La constitución de la sociedad*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Harvey, David. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press.
- Jackall, Robert. 1988. *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. Nueva York y Oxford: Oxford University Press.
- Latour, Bruno. 1987. *Science in Action*. Cambridge: Harvard University Press.
- March, James y Herbert Simon. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- March, James. 1978. "Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice". *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, N° 2, pp. 587-608.
- Merton, Robert. 1936. "The unanticipated consequences of purposive social action". *American Sociological Review*, 1 (6), pp. 894-904
- Meyer, John y Brian Rowan. 1977. "Institutional organizations: formal structures as myth and ceremony". *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Perrow, Charles. 1970. *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont y Londres: Brooks and Tavistock Publications.
- . 1986. *Complex Organizations. A critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- . 1999 [1984]. *Normal Accidents. Living with High Risk Technologies*. Princeton: Princeton University Press.
- . 2001. *Organizing America: wealth, power, and the origins of capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Powell, Walter y Paul DiMaggio. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago y Londres: The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Rijpma, Jos. 2003. "From deadlock to dead end: the normal accidents-high reliability debate revisited". *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 11 (1), pp. 37-45.
- Roberts, Karlene, Stout, J. y J. Halpern. 1994. "Decision dynamics in two high reliability military organizations". *Management Science*, 40, pp. 614-624.
- Sagan, Scott. 1993. *The limits of safety. Organizations, accidents, and nuclear weapons*. Princeton: Princeton University Press.
- Schvarzer, Jorge. 1998. *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*. Buenos Aires: AZ.
- Sidicaro, Ricardo. 2001. *La crisis del Estado y los actores socioeconómicos en la Argentina (1989-2001)*. Buenos Aires: Libros del Rojas-Eudeba.
- Simon, Herbert. 1978. "Rationality as process and as product of thought". *The American Economic Review*, Vol. 68, N° 2, pp. 1-16.
- . 1982. *Models of Bounded Rationality*. Cambridge: MIT Press.
- Smircich, Linda. 1983. "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, N° 3, pp. 339-358.
- Swedberg, Richard y Mark Granovetter. 2001. *The Sociology of Economic Life*. Boulder: Westview.
- Tadmor, C y Karlene Roberts. 2002. "Structural failure and the development of an organizational breakdown: the tragedy of the USS Greenville". *Paper presentado en la reunión anual de la Academy of Management*, Denver, 12 de agosto.
- Turner, Barry. 1976. "The organizational and interorganizational development of disasters". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, N°3, pp. 378-397.
- Vaughan, Diane. 1996. *The Challenger Launch Decision. Risky Technology, Culture and Deviance at NASA*. Chicago y Londres: The University of Chicago Press.
- . 1999. "The Dark Side of Organizations: Mistake, Misconduct, and Disaster". *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp.271-305.
- Viguera, Aníbal. 2000. *La trama política de la apertura económica en la Argentina (1987-1996)*. La Plata: FLACSO-Ediciones Al Margen-Universidad de La Plata.
- Vommaro, Gabriel. 2011. "La pobreza en transición: el redescubrimiento de la pobreza y el tratamiento estatal en los sectores populares en Argentina en los años ochenta". *Apuntes de Investigación*, N° 19.
- Weber, Max. 1996. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, Oliver. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.