

¿Cambiar de dosis o cambiar de modelo?

Por: Alejandro M. Estevez, Ph.D.¹

Abstract

El presente artículo² reflexiona sobre la adaptación de nuestras soluciones a los problemas. Es necesario saber cuándo hay que cambiar “la dosis” de un tratamiento y cuándo cambiar de “modelo”.

Resume

This article is about how we adapt the solutions for our problems. We need to know when to change the "dose" and when to change the "model".

¿No hay nada más práctico que una teoría?

De alguna forma, todos vivimos entre teorías (más simples o más complejas). Una teoría es un conjunto más o menos ordenado que pretende algún grado de coherencia interna y que, justamente, busca explicarnos cómo funciona una cuestión o fenómeno de nuestra realidad material o simbólica.

Por ejemplo, podemos nombrar dos grandes “teorías o modelos” sobre la doma de caballos: la “criolla o gaucha” y la “progresiva o india”. La primera sostiene que se debe amansar al animal con cierta dosis de violencia, enseñándole quién manda (el domador). Este último -con un ejercicio persistente (utilizando rebenque y espuelas)-, se sube al animal y -poco a poco- logra que el caballo soporte sobre su lomo a una persona que lo conduzca. Se “castiga” al animal -reiteradas veces- hasta que se “entrega”, siendo el resultado un caballo “domesticado”. El comportamiento a obtener es la “resignación por medio de cierta violencia”. El

¹ * Ph.D. en Administración Pública de la Université du Québec, Canadá. Magister en Administración Pública FCE-UBA. Profesor de Administración Pública en la FSOC y FCE-UBA. Profesor del doctorado en Administración Pública de la FCE-UBA. Profesor de Políticas Públicas en la Maestría en Políticas Públicas de la UTDT. Director de la Maestría en Administración Aplicada, UNLZ. Profesor invitado en la Université Pierre Mendès-France de Grenoble, Francia. Director del CEDEOP (Centro de Estudios del Estado y las Organizaciones Públicas) de la FCE-UBA.

² Capítulo publicado en el libro de Altschul, Carlos (2016), *Gestionar cambios complejos: cuentas y cuentos de liderazgo transformacional*. Editorial EDICON, Buenos Aires.

resultado es un caballo domesticado en base a ciertos traumas y temores que se traducen en actitudes nerviosas o esquivas frente al humano, pero que luego se resigna.

El segundo tipo de doma es de tipo amigable³. Para este modelo, al caballo hay que “enseñarle” que el ser humano no es un enemigo, que puede tratarlo dulcemente, sin utilizar un rebenque. El domador no es visto como un “sometedor”, sino como alguien que crea un clima de confianza con el animal- Lo logra acercándose para que se acostumbre a los hombres, mediante caricias y otras muestras de afecto y/o dándole alimentos como premio, cuando el caballo responde a los estímulos. El domador “juega” con el animal y lo domestica, logrando que éste acepte llevar a un jinete en su lomo. Se logra el “aprendizaje por repetición”, en un clima amigable. Luego de un tiempo -más largo que en el primer estilo de doma-, el animal comienza a responder al domador, quien finalmente logra montarlo y conducirlo. El resultado es un equino amaestrado, pero con actitudes más amigables y predecibles, dado que fue “traumatizado” durante el proceso de domesticación.

A través de estos ejemplos buscamos demostrar que existen teorías que subyacen a todo lo que hacemos. Muchas de estas teorías nos son transmitidas -entre otros- por nuestros padres, familiares, amigos, enemigos, docentes, empleadores, instituciones, tradiciones, Internet. Día a día, los seres humanos adoptamos distintas teorías -algunas conscientemente y otras, no-. Si tuviéramos que reflexionar antes de actuar, acerca de todas las teorías que nos limitan, estructuran o potencian, quedaríamos completamente paralizados. Por eso, adoptamos algunas teorías sin reflexionar y otras con mayor cuidado, de acuerdo a nuestros intereses y valores, sin perder de vista al contexto histórico y a las costumbres sociales.

Gareth Morgan (1996) señaló la influencia de las “teorías” en las vidas cotidianas, tanto de un dirigente como un simple agente en una institución. Nuestras vidas transcurren entre los escenarios que nos trazan las organizaciones y las instituciones, por ello, la “teoría” de cada persona condiciona su forma de ver, de pensar, de sentir y también de responder a una realidad.

³ También se lo conoce como método de doma racional, psicológica o natural. https://es.wikipedia.org/wiki/Doma_de_equinos

Las múltiples instituciones humanas –por ejemplo: el capitalismo, la democracia, la nación, la religión, el Estado, la escuela, la universidad, la familia- son lugares en lo que se practican, generan, transmiten, cuestionan y son sometidas a prueba las distintas teorías que nos terminan “alcanzando”. Ni las instituciones ni las organizaciones nos garantizan una “ausencia” de conflicto entre las distintas teorías. Por ejemplo, imaginemos a un individuo con de una formación religiosa clásica, que se le enseñó que para ser buen cristiano hay que preocuparse por los pobres y que se debe buscar el bienestar de los desamparados y débiles⁴, y que luego decidió estudiar una carrera ligada a la economía o a la administración, en la que le inculcaron que “el buen decisor debe buscar la eficiencia⁵”, por lo que habrá gente “ineficiente”, conductas “irracionales”, organizaciones “ineficaces” y toda una serie de ideas reñidas con el correcto desempeño de la organización moderna. Imaginemos que se gradúa y que luego llega a un alto cargo en una organización en la que sus “dos” teorías entran en conflicto. ¿Debe proteger a los débiles o echarlos? ¿Debe ser solidario o promover la eficiencia a rajatabla? ¿Debe tener corazón y ser piadoso, o ser racional y eficiente? Este caso es uno de los tantos ejemplos que podemos dar, pero creemos que el lector puede aportar los suyos. La literatura que da cuenta de este conflicto señala que, generalmente, los individuos buscan armonizar sus distintos valores o teorías. Cuando se llega a un punto de empate o conflicto, tarde o temprano el ser humano tiende a jerarquizar más un aspecto que otro o -en su defecto- asignar un “lugar a la racionalidad” (el trabajo) y otro a la caridad (la vida privada). Además, en las grandes organizaciones siempre existen grupos que comparten ciertas afinidades teóricas y brindan cierto refugio o pertenencia a sus integrantes (Rockeach, 1979).

Nuestras teorías y valores juegan un rol preponderante en nuestro comportamiento cotidiano. Vemos el mundo y respondemos a sus vicisitudes a través de nuestros distintos “marcos teóricos”.

⁴ “(...) es más fácil que un camello pase por el ojo de una aguja que el que un rico ingrese al reino de Dios (...)” Marcos 10:25.

⁵ Idalberto Chiavenato (2002: 5) sostiene: “nuestra definición de administración se refiere a la consecución de objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, lo cual significa que la razón de ser de un administrador es velar por todo o por una parte de la organización”.

¿Cómo me doy cuenta si se trata de una cuestión de dosis?

Pero los “marcos teóricos” que tenemos para conceptualizar y responder a una serie de fenómenos no pasan siempre la prueba de “la realidad”. Existe algún momento en el cual “se nos queman los libros” y la idea que explicaba como algo funcionaba de una forma relativamente simple y evidente, deja de hacerlo.

Por ejemplo: la traumatología pediátrica moderna tenía una teoría en relación al pie plano en los niños, que resultó ser errónea. La mayor parte de los traumatólogos, recomendaba plantillas para dicha dolencia a niños pequeños. Una serie de estadísticas históricas demostró que el pie plano era un fenómeno casi generalizado en los niños de 1 a 5 años de edad. Con el correr del tiempo, otra parte de los médicos comenzó a pensar que si el pie plano era algo generalizado en ese grupo etario, no se trataba de una enfermedad, sino que era una característica natural del pie del ser humano. Por lo tanto, no había que indicar plantillas, sino esperar a que el niño se desarrollara para ver si realmente tenía pie plano. No obstante, una buena parte de los traumatólogos siguió detectando pie plano en niños de 1 a 5 años de edad.

Este es un ejemplo de una “teoría” que deja de responder al fenómeno tal como estaba “previsto”. Frente a esta realidad surgen dos dilemas muy claros: ¿es cuestión de “dosis”? o ¿es el modelo o teoría el que no está funcionando bien?

En primer lugar, analizaremos: ¿es cuestión de dosis? El ser humano tiende a creer que cuando un fenómeno no responde al estímulo usual, se soluciona simplemente aumentando la “dosis” del remedio. Si el caballo sigue siendo indomable, hay que pegarle más fuerte hasta que entienda; si la gente en una organización no responde a los incentivos “tradicionales”, hay que aumentar la cantidad de los mismos; si el turista no entiende el idioma, es cuestión de hablarle más fuerte (es turista, no sordo); si el alumno se aburre en la escuela, hay que hacer las clases en más entretenidas -hasta el infinito-. Podríamos dar muchos más con micro-ejemplos (hasta el cansancio).

Los dirigentes de las organizaciones modernas -tanto públicas como privadas- tienen siempre alguna teoría en mente (*eso esperamos...*). Es previsible que cuando observen un desvío de la díada “problema A - solución B” tiendan a reforzar dramáticamente la solución B. Pero existe una sensata minoría que

empieza a preguntarse: ¿por qué no tenemos un buen efecto sobre el problema que nos ocupa? ¿Siguen funcionando bien nuestras ideas sobre cómo se solucionaba el problema A? ¿Hasta qué punto podemos aumentar las dosis de la “solución” sin provocar mayores problemas en la organización? ¿Nuestro remedio tradicional generó acostumbramiento en “el problema”? ¿O cambió la naturaleza del “problema”? ¿Estamos definiendo bien el problema?

Cuando comenzamos a preguntarnos si cambió la naturaleza del problema, estamos frente al segundo dilema planteado: ¿está funcionando bien el modelo o teoría?

Recuperando la idea de “minoría sensata”, podemos decir que existe en las organizaciones un grupo de gente que se anima a plantear lo inadecuado del remedio usual para el problema en cuestión, y se anima a imaginar nuevos modelos para un problema de apariencia “tradicional, pero resistente”.

Pero tanto las instituciones como las organizaciones tienden a premiar más la estabilidad que el cambio, la continuidad antes que la ruptura, lo seguro antes que lo incierto, al que está “institucionalizado” antes que al “innovador” (Goodin, 2003; Powell y Di Maggio, 1999). Por eso, creemos pertinente realizar una reflexión sobre cómo ocurren los ciclos de innovación institucional.

Debora Vidaver Cohen (1997) intenta explicar por qué las instituciones tienden a realizar ciertos cambios y cuál es la dinámica que siguen. Por un lado, divide al proceso de innovación institucional en cuatro etapas: agenda, difusión, evaluación y adopción. Dentro de las organizaciones, identifica a dos grupos –según cómo reaccionan frente a los cambios–: los innovadores y los receptores. Los innovadores son aquellos que quieren imponer o impulsar los cambios, mientras que los receptores “reciben y observan” (y a veces resisten) las innovaciones. Al describir el proceso, remarca que en la etapa de agenda se nota la necesidad de cambio como prioridad para la institución. La segunda etapa es la de la difusión, en la que se implementan los cambios. En la evaluación, ambos grupos (innovadores y receptores) realizan alguna reflexión sobre la utilidad y los efectos de los cambios realizados. En la última etapa –de la adopción–, la organización “adopta” las innovaciones que funcionaron. Como gran lección del proceso de innovación institucional, Vidaver-Cohen señala que no se puede institucionalizar ningún cambio que no signifique –al menos– una solución

concreta para algunos de los problemas que presentaba la organización⁶.

Siguiendo el argumento anterior, podemos afirmar que las innovaciones institucionales pasan por una cierta prueba de la realidad. No se puede institucionalizar algo que no le soluciona algún problema a alguien. Por ello, se observa que -en las grandes organizaciones- nunca pudieron sostenerse en el tiempo las reformas fallidas. Nicolás Maquiavelo (1512) cuando sostenía: "No hay nada más difícil de emprender, ni más dudoso de hacer triunfar, ni más peligroso de administrar que la elaboración de un nuevo orden". Esta idea no es neutral.

Por lo tanto, todo innovador que busque cambiar "la teoría" con la cual una organización trata un problema, va a tener que superar dos instancias: la introducción de los cambios y su institucionalización.

Si busco cambiar la teoría o modelo, ¿cómo lo hago?

Según Galbraith (1983), en las organizaciones humanas hay tres fuentes de poder de una persona sobre otra, lo que se puede sintetizar así: "te pego, te pago o te convenzo". La resolución de los problemas por coacción física dejó de ser una forma legitimada en las organizaciones modernas. Las dos formas más usuales son "te pago" o "te convenzo". Si trasladamos estas dos ideas a una organización, podemos afirmar que toda innovación -generalmente- requiere de un mayor esfuerzo económico. Las reformas "cuestan" algo de dinero y quienes no disponen de algún presupuesto para producir ciertos cambios, es mejor que desistan de hacerlo. En segundo lugar, surge la idea del "te convenzo". Ésta suena mucho más prometedora en el mundo actual. La necesidad de tener que persuadir a distintos grupos de la organización para cambiar la forma de percibir y tratar un problema lleva a que los "innovadores" tengan que demostrar por qué se necesita una nueva forma de tratar con ciertos problemas. Allí es donde aparecen dos elementos importantes: el arte de convencer y la habilidad para negociar. Según un informante clave que consultamos para un trabajo de investigación

⁶ Pero queremos llamar la atención sobre la definición de "Imaginación Moral" de la que habla Vidaver-Cohen (1997: 1), cuando la define como: "*La capacidad de discernir con imaginación las diversas posibilidades de actuar que tenemos en una situación dada y vislumbrar el potencial de ayuda o daño que es probable que resulten de nuestras acciones de innovación*".

organizacional: “generar cambios es algo tan difícil (...), pero si uno está convencido, hay que saber hacer de todo, convencer gente escéptica, negociar con opositoristas, sumar a los convertidos y -por sobre todas las cosas- saber cuándo hay que cambiar de dosis y cuándo de modelo(...) los cambios tienen puntos de inflexión y hay que saber cuándo hay que apurar el paso(...)”

Conclusiones

Charles Polidano (2001) estudió por qué fracasaban las reformas en el servicio civil y señaló cuatro razones: a) por problemas de enfoque en los cambios (buscar reformas integrales o generalizadas antes que reformas focalizadas y modestas); b) por falta de negociación entre las instancias jerárquicas y las segundas líneas o niveles más operativos de la organización; c) por falta de apoyo político a las reformas; y d) porque las reformas no servían para solucionar algunos de los problemas existentes.

En este artículo hacemos referencia al punto a), los problemas de enfoque. Frente a un problema, hay que saber cuándo hay que “cambiar de dosis” y cuándo “cambiar de modelo”. Creo que siempre es preferible un cambio más modesto y sustentable antes que uno ambicioso pero inviable. En lo que respecta a la instancia b) -falta de negociación-, es algo que enfatizamos en el punto anterior; para cambiar una “teoría en uso” hay que saber negociar con quienes “sostienen” la teoría vieja. Con relación al punto c) -apoyo político-, creemos que quien busca un cambio de “teoría” debe intentar hacerlo con la mayor legitimidad posible -y apoyo político- dentro de la organización. En lo que respecta al punto d) -la utilidad-, que si la nueva teoría no contribuye de una forma clara a solucionar el problema, tendremos grandes dificultades para estabilizar el cambio.

Por eso, cambiar de dosis o cambiar de modelo es la primera pregunta que tenemos que formularnos cuando estamos ante una realidad que no responde a las medidas usuales con las que la pensábamos o tratábamos. En ese caso, la clave comienza a estar puesta en el cambio de “modelo” de tratamiento que le damos. Llevando esta idea al pensamiento de Morgan (1996) que sostiene que “mi teoría condiciona mi forma de ver y responder a la realidad”, nuestros sentidos tienen que estar puestos siempre en el impacto (o efectos) que esperábamos obtener con nuestras medidas sobre los problemas.

Bibliografía

Chiavenato, Idalberto (2002) *Administración en los nuevos tiempos*, Mc Graw Hill, New Jersey.

Galbraith, John Kenneth (1983) *Anatomía del Poder*, Ediciones Ariel Economía, Barcelona.

Goodin, Robert (2003), *Teoría del Diseño Institucional*, Barcelona, Editorial Gedisa. Version en inglés, -1996- *The Theory of institutional design*, Cambridge, Cambridge University Press

Maquiavelo, Nicolás (1512) *El Príncipe*.

Morgan, Gareth (1996) *Imágenes de la organización*; Editorial Alfaomega, México D.F.

Polidano, Charles (2001) "Why civil service reform fail"; *Public Management Review*, Vol 3, Issue 3, pp. 346-361.

Powell, Walter W. et Paul J. Di Maggio (1999), *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*, México, Editorial FCE. Versión en inglés (1991) *The New Institutionalism in Organizacional Análisis*, Chicago, University of Chicago Press.

Rokeach, Milton (1979) *Understanding Human Values: individual and societal*, Simon and Schuster, New York.

Vidaver-Cohen, Debora (1997) "Moral imagination in organizational problem-solving: an institutional perspective"; *Business Ethics Quarterly*, Volume 7, Issue 4; pp. 1-27.