

Releyendo a Michael Crozier para pensar una gestión democratizadora

Mariana Alonso Brá | Facultad de Filosofía y Letras - Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires

› ¿Quién era Monsieur Michael Crozier?

Este material procura volver a la obra de Michael Crozier, en tanto aporte valioso para el estudio y la intervención en la gestión educativa. Inicialmente, presentamos su propuesta intelectual en términos disciplinarios y algunas de sus condiciones de producción más significativas. Luego, exponemos su planteo en grandes trazos, ensayando los aportes específicos que puede continuar ofreciendo para la política y la administración educativa, muy especialmente en términos de su democratización.

Michael Crozier es un sociólogo, más allá de no pocas controversias, de aquellos clásicos franceses de la segunda mitad del siglo XX. Pero es uno disonante que abreva en la sociología parsoniana estadounidense, habitualmente identificada como “sociología de las organizaciones”. Una perspectiva en Estados Unidos, y el mundo sajón en general, muy cercana al estudio de las *policies*, de las administraciones gubernamentales y de las ciencias políticas, pero también del *management* en general. Es decir, podríamos denominarla una sociología que procura comprender y explicar (y, no pocas veces, respaldar) el universo de la gestión empresarial, pública y política.

Así, Crozier, un intelectual francés pero amante de la perspectiva “americana”, genera algo diferente: un tipo de producción mestiza. Demasiado conservadora para sus pares franceses de la época, cercanos al existencialismo o al marxismo, y convulsiva o inquietante para el universo sociológico sajón, hegemonizado entonces por la “calma” político-social del estructural-funcionalismo.

Este mestizaje, a manera de puente, deja secuelas en ese otro mundo sajón. Muy probablemente, haya colaborado, solo unas décadas más tarde (acompañando una ruptura epistemológica más general en los ochenta) en la emergencia de un movimiento contestatario, minoritario y diverso, pero bastante consolidado y estable (y en crecimiento hasta la actualidad) de una corriente administrativa “crítica” que se va delineando en los noventa (Alvesson, Bridgman y Willmott, 2009). Esta toma para sí lo que denominan la *french theory*, toda la producción en humanidades y ciencias sociales francesa posterior al mayo francés, como perspectivas valiosas para pensar el espacio organizacional y su gestión, dando un vuelco radical respecto de su matriz original (Montaño Hirose y Arellano Gault, 2024).

› Crozier y la sociología

Esta posición atípica de Michael Crozier para los sesenta y setenta puede ilustrarse, desde la rivalidad poco disimulada con Pierre Bourdieu, en tanto figura finalmente consagrada de la academia francesa. Pero también, esta relación puede servir para explicar su posición. Considerando lo que Pierre Bourdieu denomina agente, campo y estructura social, en Crozier se presenta como actor, sistema y acción colectiva. Un deslizamiento desde un encuadre más estructuralista propio de las izquierdas intelectuales de la época (que puede extremarse en determinismo social) hacia otro menos abstracto, más inmediato y pragmático (que corre el riesgo de presentar un “actor” incondicionado socialmente).

En ambos sociólogos la presencia de lo político, en términos de relaciones y de poder (de orden colectivo o social), es crucial. Es decir, los conceptos centrales de campo y de sistema son casi intercambiables. Asimismo, la noción de *habitus* puede enlazarse con las condiciones culturales que Crozier identifica en la sociedad francesa como limitantes del cambio y que se reflejan en la inevitable naturaleza burocrática de sus organizaciones.

Pero algo que los liga más profundamente aún es una preocupación (casi obsesiva) teórico-metodológica donde la rigurosidad, la referencia empírica exhaustiva y la validez de la construcción teórica desde la práctica es vital. Una perspectiva invariablemente inductiva, probablemente vinculada a un propósito común, generacional, de consagración social de la profesión y la “ciencia” sociológica. Algo a lo que Crozier refería como una “sociología racional” (Crozier, 1969) ya adscribiendo claramente a posiciones como la de Herbert Simon de racionalidad limitada. Y que Bourdieu incansablemente declaraba: “La sociología es una ciencia plena, pero una ciencia difícil... tiene efectivamente el triste privilegio de encontrarse sin respiro confrontada a la cuestión de su cientificidad. Se es mil veces menos exigente con la historia o la etnología...” (Bourdieu, 2000).

En la producción de ambos hay un interés declarado de intervenir “develando” (y transformando) la realidad social, pero esa intervención, si bien es fundamental, no puede ser inmediata sino a través de la “ciencia sociológica”.

› Lo organizacional como “fenómeno burocrático”

Toda su obra aparece preocupada de forma directa o más mediada por lo burocrático, en tanto construcción social, cultural y política que es necesario “desenmascarar” y desmontar. Es decir, considerando lo burocrático desde una perspectiva más afín a la coloquial actual que enfatiza su sentido peyorativo, por sobre su sentido conceptual weberiano (Treviño Botti, 1973).

Lo burocrático fue un tema muy vigente entre intelectuales europeos (muchos participantes de los partidos comunistas de sus países), pero que ya en los sesenta atravesaban un profundo desencanto político (definitivo, a partir de la represión soviética de la Primavera de Praga en 1968). Así, el estudio de lo burocrático era la forma de deconstruir el proyecto comunista y comprender la Unión Soviética desde su interior.

En paralelo, en Estados Unidos también cobra relevancia directamente política, asociado a la guerra fría: “burocracia igual estado totalitario, democracia igual libertad de mercado” (Monteiro y Adler, 2022). Algo muy familiar para nosotros en estos tiempos.

Crozier distante de ese activismo antisoviético estadounidense, pero también de esa izquierda marxista europea, participa necesariamente de ese “clima de época”, produciendo en esos años su obra consagratoria, *El fenómeno burocrático* (1963), a partir de la cual cobra un lugar destacado tanto en Francia como en Estados Unidos. Tal vez especialmente allí, donde esa consagración, de un extranjero (¡y “latino”!), era francamente difícil (Chaubet, 2014).

Ese prestigio internacional que alcanza es significativo. Oscar Oszlak, como estudiante de posgrado en Berkeley a fines de los sesenta escribe la crítica del libro y comienza diciendo “No puedo juzgar el grado de objetividad —¿o de chauvinismo latino?— implícita en mi evaluación de la obra de Crozier, pero la encuentro una tarea muy gratificante y desafiante.” (2017: 231). Y, lo culmina así: “Crozier nos entrega un libro original, tal vez, la mayor contribución sobre el fenómeno burocrático desde el pionero estudio de Max Weber...” (2017: 237).

El fenómeno burocrático es un estudio de dos casos organizacionales, una fábrica estatal francesa y un ministerio, seguidos de un análisis de las condiciones sociales y culturales francesas más amplias que permitirían explicar estos hallazgos organizacionales, pero fundamentalmente la vigencia social de lo burocrático como un círculo difícil de romper.

En esta obra, ya adelanta algunas nociones claves de su propuesta como lo equívoco de pensar la organización en términos técnicos o formales (burocráticos) y la importancia de, a partir de ellos, considerar la emergencia de un conjunto de relaciones de poder paralelas, como trama “real” u organización “auténtica”. Esta estructura de relaciones “invisibles” estaría construida por la imposibilidad de controlar la incertidumbre: todo aquello no previsto en ese diseño técnico, las “reglas” que inevitablemente siempre son desbordadas, a la par que desafiadas por los actores que pretenden volverlas a su favor.

Pero lo más interesante y maduro de este planteo vendrá unos años después en coautoría con Erhard Friedberg: *El actor y el sistema* de 1977. Una obra que resulta ser la más significativa y probablemente la más acabada respecto de su propuesta para analizar e intervenir en las organizaciones.

Esta obra llegó a Argentina recién después de la última dictadura, y tuvo mucha difusión en los noventa, no solo en el campo de la administración sino especialmente en el de la sociología general. Hoy, para la sociología de las organizaciones de cualquier latitud, continúa siendo difícil de eludir en la formación universitaria.

› Su relectura desde el campo educativo

Cabría aclarar que Crozier detestaba, y lo declaraba públicamente, que la sociología se haya segmentado en especialidades; lo consideraba una debilidad (Crozier, 2001). En otros términos, para él no tenía estatus epistemológico *ad hoc* ni la sociología de la educación, ni la política y administración educativa. Más bien, desde su perspectiva, el campo educativo sería uno (entre otros) capaz de analizarse, interpretarse e intervenir desde su propuesta sociológica. La condición educativa quedaría entonces sólo como parte de la caracterización de esa dimensión empírica, práctica de la que partía, aunque, por cierto, fundamental desde su posición teórico-metodológica inductiva. Aún así, o justamente por ello, es capaz de presentarnos un escenario relativamente inédito para comprender el campo educativo, en términos de organización y de gestión.

En ese escenario hay dos categorías fundamentales: los actores y el sistema. Los primeros son colectivos o grupos con intereses comunes, generalmente dada una posición y una actividad compartidas en la organización. El sistema es la acción colectiva en sentido estricto, la organización (más o menos formalizada) de la que forman parte. Podríamos decir que los actores necesariamente siguen el instinto de sus personajes, buscan liberarles (ganar autonomía en sus posiciones relativas en el sistema, aumentar sus márgenes de libertad). Y el sistema va en un sentido contrario: provee el guión (las reglas de juego, las restricciones, establecer qué puede o no cada personaje según qué escena) e intenta denodadamente que se ajusten al mismo evitando que improvisen, que intervengan sobre el guión, según sus propios personajes (sus intereses).

Ahora bien, el planteo se complementa con una tercera categoría básica, las zonas de incertidumbre, en tanto situaciones (ocasionales) donde el guión no puede acceder (las reglas no previeron esa situación). Por caso, en esta metáfora, podría ser la ausencia inesperada de una actriz. Aquí solo queda lugar para la improvisación: los actores quedaron liberados al instinto de sus personajes (pueden moverse en relación con sus intereses, tienen la posibilidad de ganar mayores márgenes de libertad y algunos lo consiguen). Así, los que cuentan con mejores recursos para una rápida improvisación disimulada (los que son capaces de resolver la incertidumbre) producen *de facto* un guión nuevo. Producen nuevas reglas de juego: coproducen el guión, reescriben las relaciones (asimétricas) del sistema. Ese guión nuevo seguramente les deja con mayor protagonismo, o consolida el protagonismo con el que ya contaban. Lo que a su vez seguramente les haya facilitado improvisar inmediatamente, es decir resolver la situación con mejores recursos que otros y aumentar la presencia de su personaje. Porque esa intervención sobre la incertidumbre no es automática por parte de todos los actores, sino que supone cierta evaluación estratégica (consciente o inconsciente) de los propios recursos y capacidades respecto de los de los otros actores en condiciones de resolverla. Pero si se logra siempre supone construir (o reproducir) una posición relativamente más aventajada generando reglas de juego a favor (instalar el nuevo guión).

En conclusión, desde esta perspectiva lo incierto (en contrapartida con la certeza burocrática) está en el centro de la construcción y transformación de las organizaciones. Y ello es posible porque el sistema se configura no solo con regularidades relativas (las reglas de juego) sino con posiciones asimétricas y diversas, con múltiples intereses y potenciales conflictos que lejos de constituir una limitación (un “desvío” desde la perspectiva tecnocrática) están en la base de la vitalidad de la organización, de la acción colectiva. Una organización (una escuela, un distrito, un sistema educativo provincial o el sistema educativo nacional) lejos de ser un conjunto “de partes”, normativa o racionalmente “organizada” es un conjunto de colectivos, de actores, que buscan aumentar sus márgenes de autonomía, que buscan concretar sus proyectos, sus ideologías, sus intereses, contenidos relativamente (con mayor o menor intensidad, según su posición) por las “reglas de juego” que al enlazarlos les restringe a todos, pero en diferentes grados.

En términos de política y gestión educativa, los procesos electorales son, por ejemplo, zonas de incertidumbre típicas (la que en términos de Crozier se referirían al “control del entorno”, eso que se encuentra más allá de la organización, más allá del aparato estatal). En alguna medida (pero no lineal) lo que disparan esos procesos electorales pone en jaque el proyecto político-pedagógico en juego, el tipo de reglas que se promoverán desde las posiciones relativamente más aventajadas que generará esa resolución de la incertidumbre (el partido ganador, sus funcionarios, sus proyectos, los intereses que articula). Esa posición aventajada una vez consolidada conlleva ya la disponibilidad de mayores capacidades y recursos para afrontar próximas zonas de incertidumbre. Por eso, podría señalarse que ese conjunto de relaciones asimétricas del sistema tiende a reproducirse y fortalecerse. El ejemplo de la gestión de la Ciudad de Buenos Aires, vale, con casi 20 años de relativa continuidad

político-partidaria y cambios progresivos, sustantivos y profundos, en términos de educación. Estas posiciones de los colectivos políticos y, por lo tanto, esos proyectos de gestión educativa fueron generando nuevas reglas que los reconfirmaban y fortalecían en esa posición más aventajada al resolver nuevas y otras incertidumbres (el tipo y alcance del financiamiento del sistema público educativo, los salarios y condiciones del trabajo docentes, la presencia política de los institutos superiores de formación docente, la capacidad gremial, entre muchas otras). Una reproducción y escalamiento de reglas cada vez más “pesadas” que supondrían la reducción progresiva de los márgenes de autonomía de los grupos o colectivos relativamente más desaventajados (las condiciones docentes respecto de las condiciones de la gestión educativa especializada, las niñeces de la educación pública en relación con las niñeces de la educación privada, la autonomía profesional docente respecto de la prescripción de funcionarios ministeriales, los estudiantes de la zona sur de la ciudad en relación con los de la zona norte, los destinatarios de proyectos educativos en relación con los beneficiarios de emprendimientos inmobiliarios, entre muchos otros).

Pero para Crozier y Friedberg una organización (una escuela primaria, un bachillerato popular, una supervisión distrital, un sistema educativo) siempre cambia, se transforma y solo es posible identificarla en su recorrido específico, *ad hoc*, que va construyendo. Por un lado, porque esa reproducción progresiva nunca es mera repetición y, por otro, porque los actores siempre guardan un margen de libertad para actuar cuando lo perciban posible (dada esa evaluación estratégica de sus propios recursos en relación con los de los otros colectivos y según el tipo de incertidumbre). Para ilustrar nos podemos remontar al estallido de 2001 y considerarlo como una incertidumbre radical, aquí actores con pocos márgenes de libertad consiguieron avanzar progresivamente en sus autonomías relativas y reconfigurar nuevas reglas de juego que les posicionaron mejor (una secuencia larga, similar a la actual, pero con un sentido político inverso de democratización).

Por lo tanto, la acción colectiva no se puede clasificar en las clásicas taxonomías organizacionales (porque nunca guarda una naturaleza fija) ni adelantar sobre sus características y resultados futuros (“el sistema educativo es” o “el sistema educativo será”). El culto a lo incierto, al cambio y a lo abierto (aun con reglas de juego opresivas) desde este planteo es definitivo. Esa perspectiva metodológica inductiva, también es teórica: la organización, el sistema o la acción colectiva es un constructo social, configurado desde lo político en tanto los actores se van movilizando (en la medida de sus evaluaciones de posibilidades, capacidades y medios) a través de esas zonas de incertidumbre, esas situaciones imprevisibles que no cubren las reglas, esos puntos ciegos para “lo establecido”.

› ¿En que colabora para pensar la democratización educativa?

En pocas palabras, este encuadre rompe de cuajo con cualquier posibilidad de pensar el gobierno y la gestión de las instituciones educativas en términos tecnocráticos, instrumentales, racionales o neutrales políticamente. Incluso nos alerta sobre la inestabilidad de reglas de juego más democratizadoras en el campo educativo y la necesidad de que esas transformaciones mantengan vigencia en nuevas reglas y se amplifiquen en nuevos colectivos con nuevos recursos y capacidades.

También este encuadre nos ofrece pistas de por qué sigue siendo valioso declarar el carácter político de lo pedagógico y analizar las relaciones de poder que configuran lo educativo (como cualquier otro campo social). Esa condición técnica totalizante, como fundamento de la naturaleza de la gestión, sigue estando muy presente y nos recorre como “especialistas”. Es bastante habitual, en la narrativa oficial de la gestión pública y educativa,

que habitualmente opaca la diferencia y la confrontación de alternativas. Pero como nos señalaría Crozier esto no ocurre “naturalmente” sino con un sentido estratégico de los grupos o colectivos mejor posicionados en términos relativos. Se trata de opacar esa condición política, necesariamente inestable de las relaciones y posiciones (las reglas de juego) para fortalecerlas o consagrarlas como definitivas, como posiciones absolutas.

Para nuestro autor, ese orden de la legalidad, la formalidad, lo técnico, o lo públicamente establecido no constituye (ni podría en ningún caso) una forma de reducir la incertidumbre (si bien así se presenta). Es imposible que la intelección (la norma, el organigrama, el plan, el proyecto o el diseño del especialista) prevalezcan sobre la interacción (los actores en el sistema). Lejos de reducir lo incierto, la norma se concibe como una de las habituales “zonas de incertidumbre”, los actores hacen siempre una interpretación estratégica de las mismas. Ellos y sus interacciones calculadas preceden a la formulación legal o su interpretación o su cumplimiento. Los actores “usan” las normas formales antes que limitarse a obedecerlas.

Finalmente, y no menor en estos tiempos difíciles que parecen no tener fin, esta relectura de Michael Crozier nos predice que el cambio siempre llega, que aún bajo las reglas de juego más pesadas siempre mantenemos márgenes de libertad, de autonomía, de acción. Y, entonces, nos confirma que esa democratización educativa no solo tuvo pasado, sino que también podría tener un nuevo futuro.

› Referencias

- › Alvesson, M., Bridgman, T. y Willmott, H. (2009). Introduction. Oxford Manual of Critical Management Studies. Oxford Press.
- › Bourdieu, P. (2000). La sociología como Ciencia. Entrevista. Recherche N° 331. Mayo 200.
- › Chaubet, F (2014). *Michel Crozier: Réformer la société française*. Les Belles Letres.
- › Crozier, M. (1969). *El fenómeno burocrático*. Amorrortu.
- › Crozier, M. (1977). *El actor y el sistema*. Alianza.
- › Crozier, M. (2001). La sociología francesa. Entrevista Revista Annales. S/d
- › Montaña Hirose, L. y Arellano Gault, D. (2024). Los orígenes de la visión crítica: las tradiciones anglosajona y francófona. Montaña Hirose, L. y Arellano Gault, D. (Coords.). *Estudios críticos organizacionales*. UAM, pp 9-41.
- › Monteiro, P. y Adler, P. (2022). Bureaucracy for the 21st century: clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. *Management Annals* 2022, Vol. 16, No. 2, 427–475.
- › Oszlak, O. (2017). El fenómeno burocrático de Michel Crozier. *Revista Estado Abierto*. Vol 1 N°3. INAP.
- › Treviño Botti, J. (1973). Michael Crozier. El fenómeno burocrático. Amorrortu 1969. Reseña. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (ex CEE)*. Vol III Núm.4. pp 132-135.