

# Gramáticas de acción, retorno de experiencia y arte para resolver los problemas

Pierre Tripier\*

El propósito del artículo es subrayar el carácter útil, en ciencias sociales, de los términos “gramática”, “gramática de acción” y “gramática de interpretación de una situación”, tal como los utilizan Clausewitz y *El arte de la guerra*. Se justifica el uso de ese término con dos ejemplos empíricos, uno analizado por el novelista Karl Weick y el otro por un especialista de táctica militar, el Teniente Coronel Michel Goya. Los argumentos presentados indican que sería necesario el uso de ese concepto en la sociología para que esa disciplina no desapareciera. En efecto, si esa ciencia quisiera ser como las otras no debería limitar su ambición a establecer diagnósticos, sino también, con la ayuda de gramáticas, atreverse a pronosticar situaciones y dar consejos a los responsables de tomar decisiones críticas.

**Palabras Clave:** Abbott, Clausewitz, Husserl, Maquiavelo, Mead, Sartre, Weick, acción, acto social, actuar, biblioteca de casos, coordinación, comando, encuadre, experiencia, historia, mandar, problemas, realidad, riesgos, situación.

*This article emphasizes the utility, in social sciences, of concepts like “grammar”, “grammar of action” and “grammar of interpretation of a situation” as used in Clausewitz’s work and in The Art of War. Two empirical examples illustrate this subject: the first one is analyzed by the novelist Karl Weick and the second by the expert in military tactics, Lieutenant Colonel Michel Goya. This demonstrates the necessity to use the concept of “grammar” in sociological investigations. If Sociology would like to latter and be like other sciences, sociologist should not be satisfied to establish diagnosis, but should dare prognostics and to help decisions with the assistance of those grammars.*

**Keywords:** Abbott, Clausewitz, Husserl, Machiavelli, Mead, Sartre, Weick, action, social act, library of cases, coordination, to command, experience, history, problems, reality, risks, situation.

Fecha de recepción: 09/04/2009

Fecha de aceptación: 23/03/2010

Con esta contribución quisiera examinar en qué punto las afirmaciones de Andrew Abbott (1988) sobre el hecho de que las profesiones mueren si no adquieren su madurez. Para él, para que una profesión sea madura, debe establecer diagnósticos y pronósticos e indicar, además, cómo tratar el o los defectos percibidos en el diagnóstico. Ahora bien, muchos sociólogos piensan, en una forma que parece muy cientista, que su trabajo se restringe a dar diagnósticos y permitir a los actores sociales utilizar este diagnóstico para actuar. ¿Cómo podrían los sociólogos tratar los problemas que detectan? ¿Cómo establecer planos tácticos para indicar a los actores cómo actuar? Éste es el tema de este artículo.

---

\* Pierre Tripier. Profesor Emérito Universidad de Versailles-Saint Quentin, Francia.  
[tripier.pierre@wanadoo.fr](mailto:tripier.pierre@wanadoo.fr)

La reflexión viene de un seminario donde reflexionamos sobre las relaciones entre el arte de la guerra y las actividades civiles. Para poder contestar a nuestra pregunta, parece necesario introducir en la discusión el término *gramática*, ya utilizado por Clausewitz<sup>1</sup> al mencionar la “gramática de la interpretación de la situación” y la “gramática de la acción”. A partir de dos casos, minuciosamente analizados por un psico-sociólogo y por un especialista de la táctica, se justificará el uso del término gramática y provocará un interés deseable en su utilización por parte de la sociología. En efecto, si ésta quiere convertirse en una ciencia como las demás, no debería contentarse con las constataciones *post facto*, sino que debería abrirse –falta aún definir de qué manera– a la futurología y a la función de “consejero de príncipes”.

## Dos ejemplos

El 5 de agosto de 1949, un equipo de 15 bomberos-paracaidistas salta sobre un incendio forestal en Montana. Los oficiales que los habían enviado suponían que lograrían dominar el incendio en menos de cuatro horas, pero dos horas más tarde diez de ellos estaban muertos. ¿Qué ocurrió ese día en Mann Gulch? El novelista y universitario Norman Maclean se trasladó al lugar del drama cuando el fuego aún no estaba extinto; consultó los archivos judiciales, se entrevistó con los sobrevivientes y con los responsables de los bomberos. Catorce años más tarde elaboró, a partir de esta experiencia, un relato novelado, traducido al francés bajo el título (banal) de *La part du feu*<sup>2</sup>. En 1993, es decir, treinta años más tarde, un psico-sociólogo, Karl Weick publicó, a partir de la novela de Maclean, un análisis del drama (*Administrative Science Quarterly*, 1993). Sin entrar a considerar el magistral examen de los acontecimientos y de sus causas próximas y lejanas efectuado por Weick, podríamos tener, en las conclusiones de su artículo, una primera aproximación a la relación entre el retorno a la experiencia y el arte de resolver los problemas por medio de la aplicación de gramáticas de interpretación y de acción.

Compararemos esta gramática de Weick con la que puso en práctica un oficial superior, el Coronel de Saqui de Sannes, en Mogadisco, el

1 Es en la sección, donde se encuentra la frase más repetida de *De La Guerre*, que Clausewitz utiliza el término de *gramática*: “la guerra no es otra cosa que la continuación de las relaciones políticas, por otros medios” (Libro VIII, Capítulo VI B.). El párrafo siguiente termina de esta forma: “¿La guerra no es simplemente otra manera de escribir y de hablar para expresar sus (las de las naciones y de los gobernantes) pensamientos? Es verdad que ella tiene su propia gramática, pero no su propia lógica”.

2 La edición utilizada en este artículo es la de MacLean, N. (2000). *La Part du feu*. París: Ediciones Rivages.

mismo año. Este personaje comandaba un destacamento francés cuando las tropas de la Onusom, bajo el mando de las Naciones Unidas, buscaban liberar la capital de Somalia de los jefes de guerra que se enfrentaban por su control. Dos días después de la muerte de 24 soldados paquistaníes en una emboscada, el Estado Mayor pidió al oficial francés que prestara auxilio a un contingente marroquí inmovilizado por las fuerzas del General somalí Aided (*Inflexions civiles et militaires: pouvoir dire*, 2006). A partir de estos dos casos, se desarrollará una reflexión sobre las gramáticas de acción en general y su existencia como prolongaciones posibles y muy ricas en enseñanzas de ciertas ciencias humanas y sociales.

## I. PRIMER EJEMPLO: MANN GULCH

¿Qué ocurrió en la quebrada Mann de un bosque de Montana el 5 de agosto de 1949? Al estudiar los hechos relatados por Norman Maclean, luego de la investigación, Weick terminó por señalar en su libro diversos aspectos que, al ser defectuosos, sirven como retorno de experiencia y pueden ser relativamente generalizados. Se presentan a continuación.

Azar

Hubo una casualidad lamentable, atribuida por Norman Maclean a la precipitación del lanzamiento en paracaídas: el equipo que contenía la radio debía ligar al escuadrón de bomberos con la base, pero éste no se abrió y por lo tanto, el aparato se estrelló contra el suelo. A partir de ese momento, el escuadrón ya no podía comunicarse con el mundo exterior.

Gramática de interpretación de la situación

El encuadre era defectuoso. Desde el avión, el copiloto, un veterano con mucha experiencia si se le compara con el resto de los bomberos, salvo tal vez la de Dodge, jefe de estos últimos, había afirmado que se trataba de un trabajo fácil: el equipo debía dominar el incendio en menos de cuatro horas. Pero eran las cinco de la tarde y el mes de agosto de 1949 había sido uno de los más calurosos desde hacía mucho tiempo. Poco después del aterrizaje de los bomberos, el viento, hasta entonces calmo, se levantó y con ello los obstáculos al desarrollo del fuego, como una ruta o un río, dejan de ser eficaces.

Se ve claramente cómo la evaluación de la situación, realizada por alguien experimentado, pero que realiza un diagnóstico prematuro y

desde una gran distancia, puede ser errónea. Sin embargo, en la consciencia de los actores, ese tipo de lectura de la situación estaba fuertemente arraigada.

Esta evaluación defectuosa de la situación había conducido, en un primer momento a Dodge, responsable del escuadrón de bomberos, a querer rodear el incendio y atacarlo de manera dispersa y convergente sobre la quebrada, para disponer a sus hombres en abanico encima de la quebrada en llamas y avanzar hacia ella. Pero cuando vio que el incendio se expandía por encima de su escuadrón, se asustó y se dijo que era necesario crear una vía de escape por medio de un contra-fuego o fuego circunscripto que, una vez apagado, permite escapar en caso de catástrofe. Cuando se dio cuenta de su error táctico, Dodge avanzó incendiando lo que debía ser la vía de escape. Ordenó a sus hombres que se aproximaran a él y se tendieran sobre el suelo, todavía ardiente en la vía de escape así constituida. Como ésta los acercaba a la quebrada en llamas, los bomberos, antes que obedecer a una orden que les parecía absurda, prefirieron alejarse del precipicio.

### Ruina de la identidad profesional

El segundo al mando, al comprender la reacción de sus hombres, quienes para salvar sus vidas intentaban huir escalando con dificultad la montaña que bordeaba la quebrada, les gritó que se deshicieran de sus instrumentos de lucha contra el incendio (una pala y un *hache Pudalski*, combinación del pico y el hacha), que los arrojaran al suelo y aligerados de esta forma, se alejaran lo más rápidamente posible hacia la cima de las colinas todavía indemnes.

Aún en este caso, fue inadecuada la forma de encarar la dirección de los actores y su subjetividad, es decir, la definición de ellos mismos y del papel que tenían que desempeñar. En efecto ¿qué es un bombero sin sus instrumentos contra el fuego? Esta orden, que no había sido preparada por anticipado, era propiamente inaudible. Contradecía todas las enseñanzas que los jóvenes bomberos-paracaidistas habían recibido, quienes además no tenían ninguna experiencia sobre encontrarse aislados frente al fuego e intentar salvar sus vidas, más que combatir el incendio (los únicos episodios anteriores del mismo tipo los habían vivido juntos, en grupo). Por lo tanto, la orden de Dodge no fue acatada.

Los bomberos continuaron escalando la colina con su pesada carga de palas y de hachas y sobre todo del *pudalski*, y rápidamente trece de ellos perecieron atrapados por las llamas. Sin embargo, dos se mantuvieron en

grupo. Encontraron una grieta en la roca en la que pudieron refugiarse y sobrevivieron.

### Comando, explícito e implícito

Volviendo al momento previo, varios pequeños incidentes perturbaron una sana visión de los peligros que amenazarían al escuadrón de bomberos-paracaidistas. Primero, el jefe del escuadrón, apenas desembarcado, encontró un guardia forestal que lo esperaba y que había dado la orden de alerta por el incendio. Los dos se detuvieron para “tomar un bocadillo” durante más de media hora. Durante ese tiempo, los otros bomberos se desplegaron alrededor de la quebrada sin orden precisa y concluyeron que el fuego era poco peligroso, con lo cual reforzaron, a través de gestos cotidianos, el encuadre defectuoso de la escena.

Mientras el fuego parecía intensificarse en la quebrada, uno de los únicos miembros del pelotón con alguna experiencia, tomaba fotografías del sitio, y contribuía a reforzar la primera certeza respecto al carácter poco peligroso del incendio. Finalmente, en el avión que los conducía hacia el sitio del incendio el ruido era tal que toda comunicación para preparar el escuadrón para la acción era imposible. Los paracaidistas aterrizaron sin instrucciones claras y después que su jefe diera la orden de seguirlo en el contra-fuego, se encontraron solos y obligados a desenvolverse en una situación sobre la cual no tenían experiencia.

### Pérdida de sentido por parte de los actores

Karl Weick insiste en el hecho de que el pánico se instala desde el momento en que desaparece el sentido<sup>3</sup>. En el caso de Mann Gulch, el sentido se disipa rápidamente frente a la carencia de una preparación previa y de comunicación entre los diferentes protagonistas.

Un ejemplo es considerar que habitualmente el jefe del escuadrón va delante del grupo para mostrar el camino a seguir y dar indicaciones, las cuales deben estar acompañadas de ciertas aclaraciones. Cuando los bomberos vieron a su jefe darse vuelta, ir hacia lo alto y comenzar a incendiar un pasaje mientras gritaba a sus hombres que se acostaran o lo siguieran, el cambio brusco y esta directiva que presentaba dos alternativas provocó la confusión entre los bomberos.

---

3 El aporte de Weick a las ciencias sociales involucra sobre todo la manera en la que se da sentido a la acción en las organizaciones, y su libro más conocido se titula: *Sensemaking in Organizations*. Weick, K. E. (1995). Londres: Sage.

Más aún, si se tiene en cuenta que el segundo al mando, en lugar de cumplir el cometido habitual de hacer comprender las órdenes del jefe Dodge, instó a los bomberos a abandonar sus instrumentos y a huir como vulgares turistas atrapados por el fuego. La definición de sí mismos como bomberos se hizo añicos en ese momento, hecho sumado a órdenes no explicadas. En ese sentido, Weick nos dice que cuando alguien pierde el sentido de la acción colectiva y se ve reducido a su individualidad, sufre una regresión a las formas más habituales de responder a un problema, en este caso, la huída.

### Comando de un sistema

El caso de los bomberos que sobrevivieron también se explica al tomar en cuenta que el pánico se acentúa cuando alguien se encuentra aislado frente al peligro. El hecho de haberse quedado juntos, de haber constituido un sistema, aun cuando éste fuera minúsculo, les permitió resistir.

De esta forma, se tiene una explicación si se suman el encuadre cognitivo previo, las disposiciones de los actores sobre el terreno, el tipo de liderazgo y el juego de los elementos (Maclean habla de explosión de fuegos, primero aislados y unidos luego). También se obtienen, de manera indirecta, lecciones sobre esta catástrofe para que no se produzca nuevamente: un *briefing* confortable y “democrático” para que el pelotón se constituya en torno a un jefe antes de entrar en acción; encuadres alternativos para considerar todas las formas en que puede presentarse el fuego que debe combatirse; sistemas de comunicación entre los miembros dispersos del escuadrón; y un acuerdo sobre el papel que desempeña el jefe y su adjunto, entre otras.

Efectivamente, se desprende de este retorno de experiencia, relatada por el novelista y comentada por el psicólogo, un camino a seguir o gramática, presentada aquí de manera incompleta, en esbozo, pero que indica cómo pueden constituirse los elementos de una biblioteca de casos de retorno de experiencias y resolución de problemas. Biblioteca que, al estar llena, permitiría dotar a las ciencias sociales de su *prudentia* de manera abierta y sistemática, conforme al modelo del bibliotecario-viajero de Robert Damien<sup>4</sup>.

4 El filósofo Robert Damien dedicó al menos tres de sus obras a explorar el modelo del *bibliotecario-viajero*, que permite acumular retornos de experiencia y métodos de resolución de problemas, clasificarlos y reutilizarlos llegado el caso. Cf. Robert Damien (1995) *Bibliothèque et État, naissance d'une raison politique dans la France du XVII<sup>e</sup> Siècle*. París: PUF; Robert Damien (2001). *La Grâce de l'auteur, essai sur la représentation d'une institution politique: la bibliothèque publique*. Fougères, Encre Marine; Robert Damien (2003). *Le Conseiller du Prince, de Machiavel à nos jours*. París: PUF.

## II. SEGUNDO EJEMPLO: MOGADISCO, 17 DE JUNIO DE 1993.

La biblioteca es también evocada por el Teniente Coronel Goya (2006: 96-114) en un artículo denso pero, a mi parecer, de una gran lucidez. Habría que transcribir una página entera de la conclusión que él propone sobre la acción del Coronel de Saqui de Sannes en Mogadisco, entre el 9 y el 18 de junio de 1993:

En general, un cerebro puede raramente manejar más de siete objetos a la vez. La diferencia entre los individuos se establece en relación a la capacidad de manejar otra memoria, de más largo plazo, una suerte de disco duro en el cual se almacena la experiencia adquirida. Un campeón de ajedrez posee en stock varios miles de partidas, jugadas o aprendidas de memoria. Buscará en esta “biblioteca” a fin de detectar analogías con situaciones conocidas y seleccionar muy rápidamente las opciones posibles. El jefe en combate razona de la misma forma, reuniendo los elementos enterrados en su memoria táctica para adaptarlos a un contexto por lo demás mucho más impreciso e incierto que el que presenta un tablero de ajedrez. Los modos de acción que surgen de esta manera, completamente montados en el cerebro del jefe para ser confrontados a los criterios, son pues frecuentemente analogías con situaciones vividas.

[...] Si este banco de datos no existe, y/o, si el jefe no tiene la capacidad de acceder rápidamente a él, a causa de una inhibición debida al estrés, la presión cognitiva aumenta muy rápido y desemboca en la impotencia. Este fenómeno se produce frecuentemente en caso de sorpresa. Es pues indispensable que el jefe, cualquiera sea su nivel, haya “acumulado partidas” para adquirir los reflejos tácticos. El joven Bonaparte, en Brienne aprendía de memoria las batallas de los dos siglos pasados (Goya, 2006: 83-84).

Como ya se había indicado, este comentario metodológico de M. Goya constituye la conclusión de un artículo que relata la acción del destacamento francés de l'Unisom el 17 de junio de 1993. El 5 de junio, un contingente paquistaní de la misma fuerza de la ONU había sufrido una pérdida de 24 hombres inflingida por la milicia del General Aided, por lo cual el comando inter-armada decidió neutralizar esta milicia. El 16 de junio, el contingente francés, bajo las órdenes del Coronel de Saqui de Sannes, recibió la orden de ir al día siguiente a brindar su apoyo a los contingentes marroquíes y paquistaníes que intentaban asediar el barrio controlado por esta milicia.

El desde entonces General de Saqui de Sannes hizo un relato circunstanciado sobre las operaciones de ese día, posteriormente comentado en forma breve por el Teniente Coronel Goya. Vamos a presentar sus comentarios con el mismo formato utilizado para el caso de la quebrada Mann.

### Azar

En este caso el azar fue benévolo: el mismo Coronel de Saqui de Sannes señala que, al ser necesario permitir la retirada de los marroquíes, eligió una posición arriba y al norte de la de estos. Pero para llegar hasta allí debía pasar por la línea reforzada del General Aided: “Con un poco de suerte, algunas ráfagas de metralleta y mucha velocidad, salimos sin dificultad de la situación” (Goya, 2006: 78).

### Gramática de interpretación.

El enemigo había sido localizado y se sabía que estaba comprometido, debido a que la misión para permitir la retirada del contingente marroquí había sido confiada al grupo de intervención francesa. Tanto la fuerza del enemigo como sus artimañas (hacer intervenir a las masas, luego retirarse y atacar en ese momento) estaban previstas; además, el Coronel de Saqui de Sannes: “Conocía bien el terreno, y a nuestros aliados” (Goya, 2006: 77).

### Coordinación

El jefe del destacamento francés consultó el parecer de su asistente sobre la maniobra antes de comenzarla, y a continuación permaneció en contacto por radio con los diferentes grupos bajo sus órdenes, a quienes dio instrucciones precisas y circunstanciadas. Cuando uno de los grupos se encontró atrapado, evaluó la necesidad de ir en su ayuda y decide no hacerlo, al juzgar que ese grupo “podrá resistir”, como fue el caso.

### Comando

El Coronel de Saqui de Sannes se mostró muy atento al estado de ánimo de sus hombres: cuando sentía que la ansiedad subía, intentaba calmarlos y cuando un asedio terminaba poniendo fuera de combate a uno de sus hombres, tranquilizaba a los otros. Tuvo razón: fueron más los soldados conmocionados que los heridos. Incluso si por momentos perdía la noción del tiempo y tenía la impresión de no poder mandar



más “Me impuse mantenerme siempre calmo en la radio para ayudar a controlar el estrés de todo el mundo, incluido el mío” (Goya, 2006: 79).

### Criterios de acción

El Coronel tenía cuatro criterios de acción en mente en el momento en el que hacía maniobrar a sus tropas: limitar las pérdidas amigas, limitar las pérdidas de la población civil, mantener la cohesión psicológica de su grupo y mantener su libertad de acción.

De los cuatro criterios, el segundo era el más difícil de cumplir. En efecto, tiradores aislados de la milicia de Aided se protegían interponiendo mujeres y niños: tiraban desde una ventana e inmediatamente después en esa misma ventana aparecían la cabeza de alguna mujer o de un niño. En cuanto al tercer criterio, suponía que los hombres conservaran su sangre fría en una operación innecesariamente arriesgada, sin que el elevado número de las pérdidas destruyera su moral. Finalmente, el cuarto criterio implicaba prescindir de la inspección de cada una de las casas, pues esta operación no podía ser emprendida si el enemigo no era previamente desarmado y hubiera dejado a las tropas atrapadas en territorio enemigo.

### Gramática de acción

El análisis de este caso conduce al Teniente Coronel Goya a enunciar otro precepto de comando que debería entrar en toda gramática de acción:

Se revela esencial que quien toma las decisiones esté presente en el medio de los combatientes. El jefe en la retaguardia está frecuentemente más estresado que el que se sitúa en el centro de los combatientes. La presión cognitiva es fuerte, pues aquél carece de información y su necesidad de acción se concreta frecuentemente por pedidos incesantes de informes. [...] Nada reemplaza la prehensión directa de la situación.

La comparación con la operación americana [...] es en este punto interesante. El comandante de la operación, el General Garrison, comanda a distancia, por intermedio de helicópteros provistos de cámaras de video. Cuando los acontecimientos comienzan a tomar mal cariz se produce una cierta vacilación entre las tropas, que piensan que la jerarquía comprende lo que pasa, y el General, que no “siente” enseguida el curso de los acontecimientos. Este desfase es suficiente para que los milicianos vengan de toda la ciudad para enfrentar a los norteamericanos que no están protegidos por

ninguna barrera/ningún blindaje. Los norteamericanos deben lamentar 18 muertos y más de 60 heridos, allí donde los franceses no habrán tenido más que cuatro heridos (Goya, 2006: 84).

Ya es tiempo de presentar el concepto que debería ayudar a comprender de manera sintética los errores del primer ejemplo y el éxito del segundo.

### III. GRAMÁTICAS: ¿A QUÉ LE LLAMAMOS GRAMÁTICAS?

El término “gramática” tiene algo de metafórico, sobre todo cuando se habla de acción. Pero hay que tener en cuenta los avances considerables introducidos por el pequeño libro de Austin *Cómo hacer cosas con palabras*, con el cual su autor ha demostrado adecuadamente que la palabra en el diálogo podía ser estudiada como una acción. Ahora bien, resulta que la gramática permite articular las palabras de manera tal que la frase emitida por un locutor sea comprensible para sí mismo y para los otros; ella está justamente en el centro de la intercomprensión<sup>5</sup>.

Ahora bien, la gramática, nos dice el diccionario *Petit Robert* es “El conjunto de reglas a seguir para hablar o escribir correctamente una lengua, así como el estudio sistemático de los elementos constitutivos de esa lengua: sonidos, formas y procedimientos”. Entonces la gramática se divide en el estudio de las formas y de las funciones realizado por la morfología y la sintaxis, pero comprende también la fonética, la lexicografía, la semántica y la estilística, es decir, todas las maneras y variaciones sobre el hacer. Por lo tanto, no es entonces absurdo utilizar este concepto metafóricamente si se considera que el diccionario Robert permite este uso para la composición de la música o la pintura.

¿Por qué utilizar el término gramática?

En principio, el uso del término “gramática” en este artículo se legitima debido a Clausewitz, quien lo utiliza en su famoso capítulo 6 del octavo libro de *De la guerra*, en el cual enuncia que la guerra constituye un instrumento de la política. Por otra parte, a riesgo de parecer pedante, pero con la intención de ser claro, se remonta a la distinción aristotélica entre Ciencias (*episteme*), Artes (*techne*) y *Prudentia*. de las cuales las primeras responden a la pregunta “¿Por qué?”, mientras las segundas

5 Véase un brillante análisis sobre este punto in Suchman, L. A. (1987). *Plans and Situated Actions*. Nueva York: Cambridge U.P.

y las terceras ofrecen una solución al “¿Cómo?”. Lo que distingue las respuestas para la segunda pregunta entre sí es que las *techné* son seguras (“para cortar es necesario un instrumento contundente, para tener calor es necesaria una fuente de energía”), mientras que las *prudentiae* dependen de muchas contingencias y de contextos diferentes. Éstas últimas son difíciles de enseñar, pues reposan sobre la experiencia sensible y el almacenamiento individual o colectivo de esta experiencia. Pero “¿Cómo?” abre la ciencia a la certeza y a la contingencia al mismo tiempo, pues *prudentia* invita a dos tipos de acción distintos: primero a la actuación, al asegurarse de que la mayor parte de los riesgos estén ausentes o neutralizados, en el sentido en el cual se entienden las diferentes prudencias con las que las personas rodean sus actos: definición de procedimientos, normas de conducta, principios de precaución, seguros de todo tipo; la otra manera de proceder es la acción incierta o el hecho de afrontar los riesgos.

El postulado que se plantea en este artículo a partir de una visión interaccionista de la vida colectiva es que la conducción de estas acciones inciertas es alimentada indirectamente por los saberes establecidos, racionales, científicos y enseñables, pero también es alimentada directamente por la acumulación de experiencias individuales, sensibles y singulares. Para volverse transmisibles y enseñables esas experiencias deben dar nacimiento a gramáticas que ordenen ese stock de experiencias disponible.

### ¿Qué gramáticas?

Frédéric de Coninck (*Travail intégré, société éclatée, 1995*) estudió con muy buen criterio el arte de la *prudentia*. Para abordarlo, recuerda una distinción ya presente en los trabajos de varios pragmatistas norteamericanos, entre los cuales se encuentran Charles Peirce y George Herbert Mead. Este último, en su libro más conocido *Mente, yo y sociedad*, expone que la sociedad se comprende gracias al estudio del cerebro humano. En efecto, ese cerebro comprende dos hemisferios anteriores, el primero que acumula, almacena y ordena informaciones, y el segundo que las utiliza para crearlas y transformarlas a través de una acción creativa. Entre esas informaciones, almacenadas en el primer cerebro, se encuentran las reglas de comportamiento, las leyes, en una palabra, las respuestas al “cómo”. Pero estas respuestas, dice Frédéric de Coninck, son de dos tipos. Las primeras pueden ser escritas, registradas, aparecer en reglas de derecho o en manuales, o ser enseñadas. Las segundas son principalmente transmitidas en forma oral. Se considera la diferencia entre lo oral y lo escrito a partir de una lectura de Peirce por Habermas de su libro *Conocimiento e interés*.

Sin negar la importancia de esta distinción, existe cierta impresión de ir hacia algo todavía más fundamental cuando se vuelve a G.H. Mead y a lo que éste llama “el acto social”. Éste, dice:

Es posible fuera de toda forma de conciencia [...]. El acto social comprende la interacción de diferentes organismos, [...] la adaptación recíproca de sus conductas en la elaboración de su relación. Estamos entonces en presencia de una situación en la cual ciertas partes del acto se vuelven un estímulo, que modifica su propia acción o inicia una diferente (2006: 131-132).

Para Mead, en el acto social fundamental que constituye la interacción, los protagonistas de ésta se forjan por experiencia dos tipos de gramática que articulan en un tercer momento. La primera es una gramática de interpretación de lo que se ve, de la situación en la cual se cree estar de acuerdo a lo que se observa y lo que se ha aprendido sobre el contexto en el cual se debe actuar por diversos medios de información y modos de lectura de indicios; lo que en este artículo se denomina operación de encuadre de una situación. La segunda es una gramática de acción que responde a la interpretación que se hace de la situación.

El punto en el cual el trabajo de Frédéric de Coninck es de un gran valor muestra que el trabajo de ejecución más simple contiene esas tres operaciones: encuadrar una situación, planificar la acción, aún en forma inconsciente, y actuar. La diferencia entre lo escrito y lo oral es la extensión del tiempo de planificación, así como su preparación. En cuanto a su curva de retroacción, cuando es larga, como en el ejemplo de la enseñanza o de la creación de una carretera de enlace, la planificación toma una importancia y un tiempo considerable. Por el contrario, cuando la curva de retroacción es inmediata, como en un combate de boxeo o un combate de esgrima, las gramáticas de interpretación y de acción deben ser, por así decir, automáticas o del orden del reflejo / *réflexes* /, incorporadas en un grado tal que parecen producirse sin que la conciencia las controle o programe.

De los ejemplos ofrecidos al lector en este artículo, el primero se caracteriza por una experiencia escasa: en 1949 el cuerpo de bomberos-paracaidistas de Montana tenía solamente cuatro años de existencia, pues su creación en 1945 había sido una manera de dar ocupación a pilotos desmovilizados de la segunda guerra mundial. Aún si el responsable era considerado como el más experimentado de su estado, su análisis de la situación muestra un débil *marinaje*, término vinculado a la anti-güedad de alguien determinado en un cargo y utilizado por los marinos

para calificar el grado de experiencia sobre las situaciones de crisis. ¿Cuántos incendios hay que ver, cuántos retornos de experiencia se deben vivir, cuántos problemas hay que resolver para tener en mente, de un golpe de vista, el correcto análisis de la situación<sup>6</sup> en un oficio sin memoria en el cual se es demasiado nuevo? El detalle de haberse detenido durante cuarenta minutos en los momentos de mayor calor para almorzar, con lo cual dejaron a sus escuadrones desplegarse, es un indicio, tanto para Weick como para Maclean, de una falta de lucidez para manejar la situación.

Muy distinta es la situación en Mogadiscio. En este caso los jefes tienen una gran cultura de las experiencias pasadas y muchos esquemas alternativos en mente, es decir, una gramática de resolución de problemas muy rica. Por otra parte, la gramática de interpretación, alimentada por la experiencia de los días precedentes, es bien llevada a la práctica por la presencia del jefe en la situación. No es analizada a través de filtros o a distancia, sino en una relación cercana y directa.

#### IV. USO DE LOS EJEMPLOS

Es tiempo de poner a prueba la pertinencia de la conceptualización y los ejemplos preparados para la comprensión de ciertos elementos de la vida civil. Para eso se retomará la distinción entre reducir los riesgos y afrontarlos.

Gramática de la acción indirecta: reducción de riesgos gracias al papel del ingeniero jurista.

En las empresas y las administraciones existen especialistas cuya función consiste en analizar y cartografiar procesos para reconfigurarlos en función de dos imperativos: a) que correspondan bien al plan estratégico de la dirección general y b) que sean sólidos y poco costosos. Estas actividades tienen por objeto la “prudencia” o la reducción de riesgos. Los especialistas que las ponen en práctica no hacen otra cosa que instrumentar métodos fijos de resolución de problemas adaptados a planes estratégicos. Crean lógicas deónticas, lo cual hace de ellos “ingenieros juristas”: lo primero

---

6 Se notará que los retornos de experiencia, aún en caso de acciones efectuadas en un simulador, alimentan la base de datos que sirve para formar a los oficiales del ejército francés, así como permite conocer, a la Dirección General del Armamento, las mejoras que se pueden aportar al material de guerra. Exposición del Almirante Desclèves “El entrenamiento en la marina” en el seminario *Artes de la Guerra e interpretación de la vida civil* del 11 de enero de 2007.

por el carácter racional, económico y sólido de los procesos que ponen en funcionamiento; lo segundo debido a que las modalidades de acción del ingeniero consisten en pensar las actividades en términos de procesos auto-correctivos. De planificar la acción al pasar por los siguientes estadios: describir estas actividades y esquematizarlas; configurar las actividades de manera que los procesos sean lo más simples, unidireccionales y sólidos posible; instalar las métricas y las curvas de retroacción autocorrectivas a lo largo de los procesos de forma que éstos no se degraden; proteger los procesos de las contingencias interiores y exteriores de la organización; ponerlos a prueba; simplificarlos; ponerlos a prueba nuevamente; y hacerlos funcionar de manera repetitiva.

Este desarrollo de procedimientos propio del ingeniero en campos que escapaban en otro tiempo a su competencia, se acompaña de una actividad que puede denominarse, sin despertar resistencias, jurídica. ¿Qué es el derecho sino “el arte de distinguir lo que debe ser hecho y lo que no puede serlo”? “Como norma, da el ángulo absoluto que proporciona a un edificio, sea físico o social, la cohesión que asegura la estabilidad” (Assier, 1996: 145).

Para volverse efectiva, esta norma supone la fijación de una misma unidad de medida o la instrumentación de disposiciones, tablas/baremos de proporcionalidad, etcétera. Por otra parte, el derecho presenta dos partes en su desempeño: una parte histórica y geográfica, el conocimiento de los usos y costumbres que la norma va a regularizar, que lleva por antífrasis el nombre de *derecho positivo*; y una parte universal, el *derecho normativo*, que es por su parte aplicado sin distinción de tiempo ni lugar.

Este instrumento de prudencia que permite anticipar y regularizar la acción ajena al insertarla en directivas a seguir, rutinas para respetar o innovaciones para ser introducidas, con su sistema de sensores de medida y sus dispositivos de control, es producto del ingeniero-jurista y no supone ningún cambio repentino, ninguna situación de urgencia. Se trata de un fruto de la organización científica del trabajo, pero en una economía dominada por los servicios o por la producción en serie limitada se debe adaptar a las exigencias del cliente. La pasión, la emoción, la urgencia y el estrés fueron alejados de su seno.

Gramáticas de la acción inmediata: ¿Cómo afrontar los riesgos?

La pasión, la emoción, la urgencia y el estrés van a encontrarse nuevamente en *la acción de carácter aleatorio*, en particular, el arte de afrontar

los riesgos. Aquí son necesarias reglas y una planificación, pero la acción idónea y pertinente supone dos virtudes:

1. Una gramática de interpretación: que se haya comprendido correctamente en qué escenario va a desarrollarse la acción, lo cual supone un encuadre adecuado, una definición correcta de la situación en la que se encuentran los diferentes protagonistas de la acción.
2. Una gramática de acción: que se sepa aplicar reglas de acción, pero también sus excepciones, dictadas por la presencia de lógicas de los diferentes protagonistas en el escenario en el cual se interviene.
3. Es el gran mérito de Frédérick de Coninck haber demostrado la existencia de una parte de *prudentia* a lo largo de la pirámide de comando industrial, desde el director industrial hasta el operario.

Gramática de interpretación: ¿Cómo encuadrar su acción?

Tal vez aquí la reflexión sociológica asistida por las premisas del *Arte de la Guerra* puede ser útil: se recurre en efecto a un sociólogo olvidado, Kenneth Burke, para presentar el marco que podría conducir a una definición del “buen encuadre”:

Las formas básicas del pensamiento (*basic forms of thought*) que, de acuerdo con la existencia de un mundo como cada uno lo experimenta, se manifiestan en la manera que cada uno tiene de atribuir intenciones a los otros. Estas formas de pensar están también presentes en las estructuras metafísicas sistemáticamente elaboradas, en las sentencias judiciales, en los trabajos científicos y políticos, en las noticias de los periódicos y en las conversaciones familiares.

Todo enunciado exhaustivo, a propósito de las intenciones del otro, va a intentar responder de alguna forma a cinco preguntas: qué ocurrió (el acto), dónde y cuándo esto se produjo (el escenario), quién lo hizo (el agente), cómo lo encaró (*agency*) y por qué (el propósito).

Utilizando “escenario” en el sentido de una disposición o de una decoración y “acto” en el sentido de acción, se podría afirmar que “la escena contiene al acto” y si se da al “agente” el sentido de actor o actante, se puede también afirmar que “la escena contiene al agente”. Es uno de los principios del drama que la naturaleza de los ac-

tos y de los agentes sea coherente con la naturaleza de la escena. Las obras cómicas o grotescas que, de forma deliberada, destruyen esta correspondencia [...] no hacen sino reafirmar su existencia transgrediéndola (K. Burke, 1945/1969: XVII-XXII).

Por supuesto [...] el concepto de escenario puede ser ampliado o restringido [...]. Todo cambio del entorno en el que un acto es observado implica un cambio correspondiente en la visión que se puede tener del tipo de motivación que lo produjo.

El problema que intenta abordar Burke es el de la organización de la experiencia por medio de la percepción de sí mismo y del otro. Se impondría, según él, una organización de la realidad percibida; en caso contrario, los múltiples niveles de significación involucrados en la actividad de los hombres perturbarían el entendimiento: "El teatro no es utilizado (por nosotros) como una metáfora sino como una forma establecida que nos permite descubrir qué implicaciones pueden contener los términos 'acto' y 'persona'" (Burke, 1968: 447-448).

En resumen, encuadrar correctamente su acción involucra varios niveles:

- El nivel del escenario podría ser la respuesta pertinente a las preguntas ¿Dónde estoy? ¿Dónde están mis fuerzas? ¿Cuán numerosas son? ¿Dónde está el enemigo? ¿Cuáles son estas fuerzas? Entre otras.
- A nivel de los actores ¿Cuál es la situación? ¿Dónde están los otros actores? ¿Dónde están los responsables?
- A nivel de *agency*: ¿Cómo actuar? ¿Cuáles son las instrucciones que me habían sido dadas para aplicar en este caso? ¿Qué hacen los otros?

A riesgo de ser redundante, es aquí donde se debe recordar a los dos autores que guían, desde el comienzo este seminario. Al mezclar saber formalizado y experiencia, el postulado de Clausewitz pone en escena otra forma de conocimiento distinto del conocimiento académico distante, formalizado y de vocación universalista. En la búsqueda del establecimiento de un tratado que resuma los conocimientos humanos sobre la guerra, Clausewitz enuncia las características de la acción en este medio donde pesan la urgencia y la necesidad:



En la guerra, todo es muy simple, pero la cosa más simple es difícil. Las dificultades se acumulan y conducen a una fricción que nadie se representa correctamente si no vio la guerra. [...] en guerra, todo baja de nivel a causa de innumerables contingencias secundarias que no pueden jamás ser examinadas lo suficientemente cerca sobre el papel. [...] Todo se compone allí de individuos, de los cuales cada uno conserva su propia fricción bajo todas sus formas [...]. Este frotamiento excesivo [...] se encuentra pues por todas partes en contacto con el azar: engendra entonces fenómenos imprevisibles [...]. La acción en guerra es un movimiento que se efectúa en un medio perturbado por las dificultades. [...] es por eso que el verdadero teórico aparece como un profesor de natación que hace en tierra firme los movimientos que hay que ejecutar en el agua (Clausewitz citado por Naville, 1955: 129-133)

Clausewitz se inspira explícitamente en autores precedentes, entre ellos Maquiavelo. Testimonio de ello es la carta que envía a Fichte para felicitarlo por su ensayo sobre el autor de *El Príncipe*; la carta es importante pues Clausewitz distingue allí a Maquiavelo, a quien tenía en baja estima, como analista del arte de gobernar y su guía intelectual:

Ninguna lectura es más necesaria que la de Maquiavelo, aquellos que pretenden sentirse escandalizados por sus principios no son sino pequeños institutores que se dan aires de humanistas [...] Ciertas páginas de este escritor han envejecido, otras contienen verdades eternas. Federico II escribió su Anti-Maquiavelo pero no deja de ser un discípulo de Maquiavelo; si fingió condenarlo, era para ligarse a éste con más libertad, y Voltaire señaló que ese desprecio buscaba disuadir a otros posibles discípulos (Machiavel, 1987).

Ahora bien, una de las lecciones de Maquiavelo es la del carácter oculto de la capacidad de reacción de la organización humana y la de la dificultad moral y cognitiva que se experimenta cuando se intenta develar lo que existe detrás de la fachada lisa de la apariencia.

Para estos dos autores, enfrentar riesgos supone la obtención de lecciones de las experiencias pasadas, con la posibilidad de que estas últimas sean personales, inmediatas o sensibles; por lo tanto, también pueden ser bastante difícil transmitir las, salvo en forma de relato o de narración de casos. Es la acumulación de esos casos, de esas experiencias vividas o relatadas lo que puede constituir una gramática de la acción; es decir, reglas de conducta, vías a seguir para afrontar los riesgos.

Las experiencias sensibles son difícilmente acumulables y no pueden serlo sin borrar lo que deben a las circunstancias; sin embargo, dan lugar a conocimientos ordenados y ayudan así a organizar la acción. Se llama aquí *gramática* al resultado de acumulaciones que muestra cómo alcanzar un mismo objetivo pues implica una *sintaxis*, es decir, un método de organización de las acciones; un *paradigma* que permite adaptarlas a los encuadres idóneos; una *morfología* o serie de declinaciones de esos métodos en casos particulares, con lo cual permite plantear y resolver problemas pertenecientes a diferentes categorías. Finalmente, las gramáticas suponen también *excepciones* que son dictadas por el carácter supuestamente oportuno o benéfico de la aplicación del plan o de la regla<sup>7</sup>.

Lecciones de lo precedente.

### A) Una realidad de capas superpuestas

La acción contra el fuego o contra un enemigo tiene la particularidad de que, aún siendo compleja, no tiene más que un objetivo: impedir que el fuego se extienda, desarmar al enemigo. Ciertamente, la vida civil es más compleja, multiforme y de múltiples niveles. Por otro lado, los dos ejemplos que se presentaron merecen ser tomados por tipos ideales, pues lo que ocurre en situaciones de excepción repite, bajo condicionamientos más fuertes, las decisiones y los modos de comando desarrollados en las organizaciones del mundo económico o administrativo. Lo que cambia con las situaciones de extrema violencia es que la proporción de prudencia es más grande, pero el arte o afrontamiento del riesgo sigue presente, aunque no fuese sino de manera potencial.

Ahora bien, en estos ejemplos fue posible observar que los encuadres o usos de las interpretaciones del escenario, del acto y de la agencia, variaban dentro de una misma organización (Boussard, Mercier y Tripier, 2004); también se prestó amplia atención al tema cuando se comprobó que filósofos como Husserl, Merleau Ponty o Sartre habían explorado ese territorio mucho antes y podían resultar esclarecedores.

Sartre (1960) propone que la relación dialéctica establecida por él entre “proyecto” y “práctico-inerte”, y los ejemplos que sugiere en *Cuestiones de método* y *Crítica de la razón dialéctica*, demuestran cómo muchos niveles dotados de una autonomía relativa construyen la realidad histórica.

---

7 cf. Ginzburg, C. (2003). Machiavelli, L'Eccezione e la regola. Linee di una ricerca in corso. *Quaderni Storici*, 112, (pp. 195-213). Cf., igualmente, Passeron J.C. y J. Revel (2005). *Penser par cas*. París: Ed. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

Un punto de vista que lo conduce a juzgar el rechazo de tomar en cuenta esos niveles y la voluntad de unificarlos en una misma explicación totalizante, como algo “que refleja la práctica unificadora de los burócratas” (1960: 40). El resultado de esta investigación confirma las intuiciones del autor de *El Ser y la Nada*, pero incrementa el número de los que, tentados por la totalización, subestiman los niveles de escala (Boussard, Mercier y Tripier, 2004).

Salvando las distancias, se encuentra en las últimas obras de Husserl la misma preocupación por distinguir niveles de realidad, juzgar su coherencia, ver como se presentan a los ojos de terceros y descubrir por qué procedimiento genético se encuentran en co-presencia. Husserl distingue cuatro niveles de realidad: “la praxis corporal y el nivel solipsista<sup>8</sup> de los cuerpos y de los movimientos; praxis intersubjetiva y empatía recíproca de los múltiples actores; praxis social y mundo comunitario; praxis humana y mundo universal” (Le Petit J. L., 1998). Pero pretender siempre y en cualquier caso encontrar los cuatro niveles de realidad anunciados por Husserl ¿no implica buscar universales? Los micro-historiadores italianos dan una buena lección en ese sentido, ya que su práctica consiste en variar constantemente el nivel de escala en sus investigaciones y en utilizar en cada caso metodologías adecuadas para el conjunto de informaciones y hacer una interpretación consistente de su contenido (Revel, 1996).

Los niveles no tienen la misma importancia en cada caso. Para poder utilizar las graduaciones con buen criterio conviene entonces captar la singularidad de la organización estudiada. Para ello es necesario introducir una conceptualización prudente que considere no solamente las singularidades de cada situación, sino sus caracteres comunes.

### *B) Importancia del retorno de experiencia y de los métodos de resolución de problemas*

El segundo punto que los trabajos de sociología aplicada permitieron comprender es el de la superioridad del retorno de experiencia sobre la encuesta, la declaración o la entrevista cuando se trata de comprender lo que ocurre en un escenario. De esta forma, “Retorno de experiencia” se refiere a los relatos y reclamaciones de los usuarios que permiten a las organizaciones conocer sus defectos o en todo caso, los detalles que son así

---

8 La palabra “solipsista” es tomada aquí en su acepción original. Como término que viene de las locuciones latinas *solus* (solo) e *ipse* (sí mismo), expresa la posición del individuo perfecto, completamente autónomo, sin ninguna raíz.

percibidos por sus clientes. También permiten detectar cuáles son los mayores defectos que pueden revelarse en la acción, los cuales pueden ser:

- Defectos de encuadre de la acción. En otros términos, defectos de elección o utilización de gramáticas de interpretación de la situación en la que se debe actuar.
- Defectos de doctrinas o de criterios. Aún si la acción está bien encuadrada, dependiendo de la oportunidad o las circunstancias, los criterios elegidos corren el riesgo de volver inaccesible el resultado esperado<sup>9</sup>.
- Defectos de coordinación. Las organizaciones reposan sobre numerosos malentendidos, pero si estos malentendidos subsisten en el curso de la acción, puede surgir una catástrofe. La coordinación rápida puede reparar los errores causados por los malentendidos.
- Defectos de comando. Se sabe que en una situación de peligro o de urgencia la calma y la pedagogía hacen bajar el nivel de presión cognitiva; también se sabe que una presión demasiado fuerte paraliza el cerebro. Por otra parte, como nos enseña Robert Damien, el jefe es quien ayuda a sus tropas no sólo a mantenerse unidas, sino a superarse, a ver el sentido de la marcha y a avanzar por esa vía con orden y concentración. En resumen, como dicen los anglosajones, el buen jefe es aquél que *empower* (da poder) a sus tropas y las considera, al mismo tiempo, como unión de individuos y como sistema.

Lo mismo ocurre con la sorpresa. Para responder rápidamente a ella y no quedarse aturdido hay que tener en mente una biblioteca de estratagemas, como el campeón de ajedrez tiene un millar de partidas en su cabeza o como la memorización de Napoleón de las batallas de los dos siglos pasados. La biblioteca es tan necesaria para las *prudentiae* como para el arte o la ciencia; al menos en el caso de mi disciplina, sus elementos están dispersos. Habría que clasificarlos en taxonomías diversas para presentarlos al público de los estudiantes, pero eso, según mi conocimiento, se ha hecho en contadas ocasiones.

De hecho las bibliotecas más útiles serían aquellas que, al ocuparse de las teorías en situación, ayudarán a comprender el papel de *prudentia* y *techne* en la resolución de problemas. Por ejemplo, en tanto más se abre una persona a otros o se encierra más en sí misma. La globalización de

---

9 Una película reciente de Stephan Frears: *The Queen*, ilustra perfectamente este caso.

los intercambios y las facilidades de desplazamiento conocidas se combinan con un número de puertas y controles de los puentes absolutamente considerable: presencia en una lista, *badges*, huellas digitales, firmas infalsificables a través del iris del ojo. Esto constituye la vida cotidiana de muchas personas. ¿Cuestiona esto las teorías de Pareto y Simmel sobre las metáforas de la puerta y del puente? Sostengo que no, sean cuales sean los estudios sobre la cuestión, ellos encontrarán siempre elementos en la consulta de estas tesis del siglo XIX, para volverlos compatibles con las descripciones de este siglo. Otros ejemplos son los muros de las fábricas, la disposición de los talleres y de las oficinas, los puentes que unen los espacios, así como las puertas que aíslan parcialmente u ocasionalmente; todos ellos forman parte de los métodos de disminución de riesgos gracias al encuadre espacial de la acción.

En resumen, el retorno de experiencia constituye una enseñanza si se lo dirige a la biblioteca, pero una vez en ésta, debe ser iluminado por el encuadre que decidirá si hay que abordarlo desde la “prudencia” o desde el “arte” a la manera del contrato que debe adjuntarse a la ley para tener sentido.

## CONCLUSIÓN

A partir de dos ejemplos, de los que uno es analizado por un psicólogo de las organizaciones y el otro por un especialista en táctica, se ha podido demostrar la posibilidad de postular la existencia de las gramáticas de interpretación y de acción. Si volviendo al campo de la sociología se deseara que ésta salga, no ya de su torre de marfil, sino del subterráneo en el que se regodea, sería necesario que como las otras ciencias permitiera no sólo plantear problemas y diagnosticarlos, sino encontrar el mejor camino para resolverlos. Es en ese sentido que *La Primera Década de Tito Livio* de Maquiavelo puede ser considerado un maravilloso libro de sociología, pues muestra el camino que conduce a la fabricación de *El Príncipe*.

Para lograr que la sociología produzca gramáticas de acción e interpretación hacen falta dos cosas:

1. Modelos. El “arte de la guerra” y el “arte de gobernar”, como lo destacan los trabajos del seminario *Artes de la guerra e interpretación de la vida civil*, son los modelos que toman el relevo de la historia. La propuesta de establecer una sociología a partir de las lecciones de la historia supone plegarse a dos movimientos diferentes: primero, creer en una cierta estabilidad de la razón y de la pasión humana,

así como evitar las trampas del anacronismo; después, respetar el contexto en el que los hechos históricos se produjeron.

2. Considerar la estructura y el acontecimiento como dos momentos del desarrollo del tiempo distintos y en tensión.

Maquiavelo pensaba que una política racional debía fundarse en un conocimiento igualmente racional de la historia. Entre la perspectiva de una cronología estructurada e irreversible, en la cual los príncipes deben actuar de cierta manera si quieren conservar el poder, y la perspectiva ante una contingencia, en la cual la acción pertinente responde a una adecuación al medio en el que la acción se desarrolla, Maquiavelo definitivamente no se pronuncia por alguna.

Para él existen universales: una nación puede ganar una guerra si sus dirigentes son legítimos; si la suerte de los soldados no es mala; si la guerra está al servicio de una política; si el enfrentamiento en combate tiene en cuenta las fuerzas presentes y la naturaleza del terreno; si no está guiado por un sistema de ataque o de defensa preestablecido; si, en caso de derrota, la retirada se hace manteniendo el orden, etc. Tantas condiciones ocupan los niveles de la escala entre el combatiente y la política de los dirigentes, que las interpretaciones deterministas fundadas sobre un único principio general son impensables. La guerra, como la historia, aparece como el fruto de determinaciones parciales y de numerosos azares en cuyo interior el sentido de las interacciones es todavía lo que el analista debe decodificar.

De Sun Tzu a Liddel Hart, los modelos militares se alimentan de reflexiones sobre experiencias históricas de las que extraen deontologías de procedimiento / *déontiques* /, gramáticas de acción. Se puede entrever la caja negra o la manera como se obtienen esas lecciones si al trabajar sobre Clausewitz se releen, como lo sugiere Aron, los capítulos de Guerra y Paz que ponen en escena a Koutouzov o mejor aún, el análisis de las relaciones que éste establece entre la guerra y la política en relación con la Revolución Francesa. Se ve bien que el personaje es desconfiando de toda deducción precipitada que se puede construir con la gramática de acción, pero también parece claro que no hace falta solamente creer en el pueblo ruso, como lo hace Koutouzov. De todas formas es necesario deducir y sintetizar a partir de las pocas regularidades innegables enseñadas por la experiencia acumulada. En ese sentido, parece que los sociólogos tienen mucho que aprender de los trabajos sobre la gestión, pues muchos útiles de gestión pueden ser analizados como gramáticas de acción en acto. Y como están formalizados pueden enseñar algo sobre el origen de los problemas que intentan resolver aunque fuera en forma indirecta.

Es necesario contar con experiencias acumulables y para ello éstas deberían ser parcialmente descontextualizadas. En cambio, se debería apuntar a constituir universales tal como lo hace Maquiavelo, a partir del saber acumulado por los sociólogos desde hace ciento cincuenta años. Siempre me resulta entretenido ver que los jóvenes sociólogos descubren lo que sus mayores y los que antecedian a estos sabían ya. ¿Es una fatalidad? ¿Es necesario que cada generación redescubra la pólvora? Ciertamente las experiencias son singulares y los resultados de las encuestas sociológicas se sitúan en un espacio-tiempo cultural. Sin embargo ¿no existen universales que los trasciendan? La apuesta de Maquiavelo, Clausewitz y modestamente, del seminario *Artes de la guerra e interpretaciones de la vida civil*, consiste en responder sí, la experiencia acumulada permitiría detectar los problemas recurrentes, así como las buenas prácticas que ayudaron a resolverlos. Y esto debería ser enseñado en la formación de los sociólogos en la forma en que el retorno de experiencias y la resolución de problemas permiten formar oficiales y dirigentes de empresas.



## Referencias

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions*. Chicago: Chicago UP.
- Assier, A. L. (1996). *Le Droit dans les sociétés humaines*. Paris: Nathan, col. Essais et recherches.
- Boussard, V., Mercier, D. y Tripier, P. (2004). *L'Aveuglement organisationnel ou comment lutter contre les mal-entendus*. Paris: Editions du CNRS.
- Burke, K. (1968). Dramatism. En D. L. Sills (ed.) *Encyclopedia of the Social Sciences*. Nueva York: Crowell Mc Millan.
- Clausewitz C. (1840). *De la Guerre*. Trad. D. Naville. París : Ed. de Minuit (1955).
- De Coninck, F. (1995). *Travail intégré, société éclaté*. Paris: PUF.
- Goya, M. (2006). Décider en situation d'extrême violence. *Inflexions civiles et militaires: pouvoir dire*. 3, abril-septiembre de 2006.
- Le Petit J.L. (1998). Praxis et intersubjectivité. En Damien R. & A. Tosel (ed.) *L'Action collective Coordination, conseil, planification*. Besançon, Annales Littéraires de l'Université de Franche Comté.
- Lettre de Clausewitz à Fichte. Trad. A. Renault in Fichte Johann G. (1814) *Machiavel*, Trad. F. Payot, París, (1987).
- Maclean, N. (2000). *La part du feu*. Paris: Ediciones Rivages.
- Mead, G. H. (2006). *L'Esprit, le Soi, la Société*. Paris: PUF.
- Revel, J. (1996). Micro-analyse et construction du social. En Revel J. (dir.) *Jeux d'échelle*. Paris: Gallimard-Seuil Collection Hautes Études.
- Sartre, J. P. (1960). *Critique de la Raison Dialectique*. Paris: NRF.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Londres: Sage.