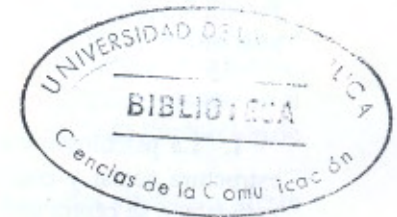


1. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES



Objeto

El objeto de este capítulo es presentar un esquema que articule los conceptos de institución, organización, grupo e individuo. Estos han sido abordados por E. Pichon Rivière en la caracterización que ha hecho de los ámbitos psicosocial (individual), sociodinámico (grupal), institucional y comunitario.

Dicha caracterización ha propuesto un orden inclusivo: lo comunitario incluye lo institucional, que a su vez incluye lo grupal y que a su vez incluye lo individual.

Sin dejar de reconocerlo, me propongo explicitar las determinaciones recíprocas que existen entre estos diferentes ámbitos fenoménicos. Las relaciones de inclusión no son las únicas que permiten relacionar estos conceptos.

La organización, por ejemplo, no sólo incluye a los grupos, no sólo es un conjunto de grupos, sino que los determina y es, a su vez, determinada por ellos.

Consideraré también el factor situacional, o sea las características de tiempo y espacio que permiten comprender cómo estas determinaciones recíprocas concurren a la dinámica de los cambios sociales.

Y finalmente, ejercitando una crítica de la vida cotidiana, pondré estas consideraciones en el marco de una contradicción universal, la que se establece entre individuo y sociedad, y su correlato en la problemática que nos ocupa, la de la dialéctica sujeto-organización.

1.1. ¿PSICOLOGIA SOCIAL DE O EN LAS ORGANIZACIONES?

Para responder a esta pregunta debo comenzar por citar diversas definiciones de psicología social.

En los distintos trabajos que componen el libro *El proceso grupal*, E. Pichon Rivière define esta disciplina de variadas maneras; aquí citaremos sólo dos (1):

1. "La psicología social como disciplina aborda la relación entre estructura social y configuración del mundo interno del sujeto y su indagación se centra en la interacción".

2. "Es la ciencia que estudia los vínculos interpersonales y otras formas de interacción".

Ana Quiroga, por su parte, dice que:

3. "La psicología social consiste en el desarrollo sistemático de la pregunta por el sujeto y se plantea el análisis de las relaciones entre estructura social y configuración del psiquismo, lo que implica focalizar como unidad de indagación la dialéctica entre sujetos, e investigar en su estructura y función las distintas unidades interaccionales que operan como mediaciones entre las relaciones sociales fundantes del psiquismo y la subjetividad" (2).

Finalmente, para concluir esta enumeración, Maisonneuve indica que:

4. "El objeto de la psicología social es establecer cómo cada sujeto se adapta a las normas colectivas, cómo se integra en los medios que lo rodean, qué rol desempeña allí, qué representación se forma él de tal rol y qué influencia eventual ejerce en el mismo" (3).

Puedo señalar que todas estas definiciones ponen en evidencia la relación entre sujeto y estructura social, como un modo de aludir a la

contradicción fundante de la disciplina que caracterizan: la contradicción individuo-sociedad.

Los desarrollos de Pichon Rivière y Ana Quiroga, producidos a partir de estas definiciones, indagan principalmente los campos de lo grupal (ámbito sociodinámico) y de lo comunitario. Constituyen una psicología social en los grupos, y una psicología social en la comunidad.

En este sentido, es posible definir entonces una *psicología social en las organizaciones*, cuyo objeto es la indagación de las interacciones entre individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos.

Se trata, desde este punto de vista, de una definición cuya *ética* está comprometida con el *sujeto*, y que instituye como criterio de salud el de *adaptación activa a la realidad*.

Psicología social en las organizaciones es, por lo tanto, pensar en los individuos, producidos por ellas y productores de ellas.

Las organizaciones son, desde esta perspectiva, el *contexto de acción* en el cual se hacen decodificables las conductas de los sujetos.

Reconocer la pertinencia de una psicología social en las organizaciones obliga a caracterizar específicamente los núcleos temáticos que constituyen esta disciplina en dicho ámbito problemático.

Significa, por ejemplo, que el núcleo temático de *vínculo* debe comprenderse en el marco de las relaciones de *poder* que son constitutivas de las organizaciones.

O que la *dialéctica necesidad-satisfacción* debe desarrollarse describiendo los *distintos tipos de necesidad* que los sujetos satisfacen en sus organizaciones, ya que no es lo mismo pensarlo en una fábrica que en una parroquia.

¿Qué es entonces una psicología social de las organizaciones?

Recurro aquí a otras definiciones de Pichon Rivière en el mismo texto citado anteriormente:

5. "Ciencia de las interacciones orientada a un cambio social planificado."

6. "Interciencia cuyo campo es abordado por una multiplicidad interdisciplinaria. Existe una epistemología convergente de la cual derivan multiplicidad de técnicas."

Estas dos definiciones, sobre todo la primera que alude a un cambio social planificado, parecen poner el énfasis en el otro polo de la contradicción individuo-sociedad, es decir, en el de la estructura social.

También lo hace Ana Quiroga cuando propone "investigar en su estructura y función las distintas unidades interaccionales que operan como mediaciones entre las relaciones sociales" (véase más arriba).

Me encuentro aquí frente a la necesidad de caracterizar en su especificidad fenoménica los sistemas interaccionales en los que el sujeto está inmerso y de los cuales emerge.

Una *psicología social de las organizaciones* tiene por objeto, entonces, el estudio de las organizaciones como dominios fenoménicos de interacciones específicas.

Implica un ECRO (Esquema Conceptual Referencial y Operativo) que contenga explícitamente una representación del ámbito organizacional.

Debe articular y caracterizar en sus interacciones recíprocas, el concepto de organización con los de institución, grupo e individuo. Para la psicología social *de las organizaciones*, estos conceptos extraen su potencia de la mutua interacción, y adquieren una cualidad específica que emana de su integración.

Tomando la división en ámbitos, indaga en la especificidad del ámbito organizacional, situando allí a individuos y grupos, y proponiendo el análisis de las articulaciones institución-organización, organización-grupo y organización-individuo.

Psicología social *de las organizaciones* es por lo tanto pensar en ellas y en sus efectos sobre los individuos.

Es entender, por ejemplo, cómo los rasgos que constituyen su *identidad* determinan modalidades de vínculo en el *dominio de las relaciones* entre sus integrantes.

O bien describir cómo las *tecnologías* en uso, los modos de transformación de la realidad que operan, inciden en los procesos de la *adjudicación de roles*.

Es explicar cómo es posible concebir una acción organizada y homogénea en el marco de tanta heterogeneidad de sus componentes.

Desde esta perspectiva, la organización se transforma en *texto* para el análisis de las interacciones que en ella tienen lugar, y es posible abordar los conceptos de atravesamiento y transversalidad en las relaciones entre instituciones, organizaciones y grupos.

Se trata de una definición en sentido amplio cuya *ética* está compro-

metida con la *organización* y que constituye como objetivo la *eficacia* en su accionar.

Sin dejar de entender la relación individuo-sociedad como complementaria y antagónica, al mismo tiempo (relación dialógica) (4), comprendiendo el carácter invariante de esta relación y sus resoluciones dialécticas, al estructurarse alrededor del polo de la estructura social, la psicología social *de las organizaciones* cambia la finalidad de la praxis.

Recurro, para explicar esto, a la noción de *conflicto* y tomemos el ejemplo de una disputa entre el jefe de Ventas y el jefe de Producción de una organización industrial y comercial.

Desde la psicología social *de las organizaciones* considero a este conflicto como emergente de la confrontación de dos racionalidades diferentes. Ventas sostiene un punto de vista flexible y antepone la satisfacción de las necesidades del cliente a cualquier otra consideración. Opera con un paradigma subyacente: el de sistema abierto.

Producción, por su parte, ve en las cambiantes demandas de Ventas una amenaza contra el orden de su programación, al cual intenta aferrarse a toda costa ya que eso fue lo que se convino. Su paradigma es el de sistema cerrado.

La resolución de este conflicto nos llevará entonces a indagar, además de los factores personales que puedan estar en juego, la identidad de la organización y su estructura.

El enfoque de la psicología social *en las organizaciones* se centraría en el carácter vincular del conflicto y lo atribuiría, por ejemplo, a una lucha por el poder, o bien a una manifiesta incompatibilidad de caracteres entre ambos jefes.

En el primer caso, lo estructural es elevado a la categoría de *figura* y lo vincular se transforma en *fondo*. En el segundo caso, se invierte esta relación.

El ejemplo, aun con sus notorias simplificaciones, nos permite señalar dos aspectos importantes:

- a) Ambos enfoques son complementarios.
- b) La jerarquización de uno sobre el otro adquiere un carácter situacional. Sólo a través del análisis de la evolución y de la circunstancia presente del conflicto, podremos decidir cuál de los dos enfoques corresponde priorizar.

Me propongo, de aquí en más, tomar la definición en sentido amplio

y desarrollar, tal como el título de este libro lo indica, algunos de los conceptos de la *psicología social de las organizaciones*.

1.2. ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES

1.2.1. Las instituciones

Para comenzar, diferenciaré los conceptos de organización e institución, dos términos que en el lenguaje corriente son muchas veces tomados como sinónimos.

Se definen las *instituciones* como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.

Así, sexualidad, vejez, trabajo, salario, tiempo libre, justicia, religión son instituciones universales que se particularizan en cada sociedad y en cada momento histórico.

Una institución es un nivel de la realidad social que define cuanto está establecido. Se relaciona con el Estado que hace la ley y, desde este punto de vista, no puede dejar de estar presente en los grupos y las organizaciones (5).

Por ejemplo, la *institución salud* define roles institucionales, *médico* y *paciente* en este caso. Pero además prescribe *modos instituidos* de su desempeño, colocando un médico "que sabe" frente a un paciente "que viene a que lo curen", mediatizados por un *tratamiento* administrado, en general, a un sujeto pasivo.

Más aún, esta institución avanza sobre el aspecto económico de la relación al determinar qué se paga, a quién se paga, cómo y cuándo se paga.

Como se ve, es ésta una noción compleja, con carácter equívoco, problemático y, sobre todo, rica en sus efectos sobre nuestra área problemática de las organizaciones.

Estos efectos permiten comprender *lo instituido* como aquello que está establecido, el conjunto de normas y valores dominantes así como el sistema de roles que constituye el sostén de todo orden social.

"Lo instituido exhibe una pretensión de universalidad, de perennidad, de verdad, por lo que se reviste de una fuerza conservadora. Desde un punto de vista histórico y dialéctico, constituye un momento de afirmación" (6).

Pero ésta es sólo una pretensión imposible, ya que de otra manera todo orden social sería inmutable y, afortunadamente como bien sabemos, esto no es así a pesar de que algunos pronostiquen el fin de la historia o prediquen el fin de las ideologías.

Hay que tomar estas afirmaciones como lo que son: una mera expresión del orden social establecido, con el cual, quienes las sostienen, están obviamente satisfechos.

Por el contrario, para entender la dinámica del cambio social, es necesario reconocer la presencia de una fuerza *instituyente*, constituida como protesta y como negación de lo instituido.

No todos los médicos se ponen en el lugar de un saber omnipotente ni todos los pacientes asumen su rol pasivamente, como si su cuerpo no les perteneciera. Y se establecen así entre ellos modos de relación alternativos frente al modelo médico hegemónico que prescribe el orden establecido.

El cambio social resulta de la dialéctica que se establece entre lo instituido y lo instituyente. La fuerza instituyente que triunfa se instituye, y en ese mismo momento, por el simple efecto de su afirmación y consolidación, se transforma en instituido y convoca a su instituyente.

Las instituciones, caracterizadas de esta manera, son abstracciones. Las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquéllas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia como incidiendo en la constitución de su mundo interno.

Las organizaciones, desde este punto de vista, son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos.

1.2.2. Las organizaciones

Incluiré algunas definiciones de organización:

1. "Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos" (Etzioni). X

2. "Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos... Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a

pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues, transforma, produce, reúne, mantiene" (E. Morin).

3. "Una organización es un conjunto de elecciones que busca problemas, asuntos en espera de soluciones que pueden tener la respuesta y tomadores de decisiones que buscan trabajo" (Cohen, March y Olsen).

4. "Las organizaciones son soluciones en busca de problemas" (Weick).

He citado deliberadamente tan heterogéneas definiciones, mezclando incluso los significados que aluden al "lugar" (definiciones 1 y 3) con los que se refieren a "la acción de organizar" (definiciones 2 y 3), con el objeto de resaltar los siguientes aspectos:

a) Me refiero a *establecimientos* tales como escuelas, fábricas, hospitales a los cuales se asigna en general una finalidad social determinada por una o más de las instituciones definidas en el punto anterior.

Así por ejemplo, un *hospital* no sólo materializa los aspectos prescritos por la *institución salud*, sino que se centran en él también cuestiones relativas a la *institución trabajo* (un salario para sus trabajadores, un horario), la *institución tiempo libre* (qué hacen en sus horarios de descanso o si deben estar disponibles para emergencias aun cuando no trabajen), la *institución sexualidad* (en tanto habrá salas de hombres, salas de mujeres y/o salas mixtas) y la *institución religión* (por la presencia de una capilla y de la administración de los sacramentos para quienes lo soliciten).

Las organizaciones están entonces atravesadas por muchas instituciones que determinan "verticalmente" aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen. Este es el concepto de *atravesamiento*.

b) Las organizaciones son, para nuestro análisis, *unidades compuestas*, definiendo como tales a aquellas en las que nos interesa distinguir sus partes componentes. (Por contraposición a las unidades simples, aquellas que son tratadas como un todo sin distinción de esas partes componentes.)

Entre estas partes componentes nos interesan fundamentalmente las *interacciones* que se establecen entre los sujetos, por lo que la pertinencia de la *psicología social de las organizaciones* se estructura sobre esas interacciones y no sobre las propiedades individuales de sus miembros.

Nótese de paso que ser una unidad simple o compuesta no es una propiedad de la cosa sino de la descripción que de ella se hace. Una organización podría ser considerada también como una unidad simple si fuera necesario, de acuerdo con la finalidad de la distinción. Tal sería el caso de la consideración de un hospital como efector de la región sanitaria a la que pertenece, o sea como componente de un sistema más amplio que lo incluye.

c) Finalmente quiero subrayar el carácter de construcción social que presentan las organizaciones.

En efecto, las organizaciones, aun en su carácter de establecimiento, son lugares "virtuales" que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador.

La imposibilidad de la aprehensión directa de *todo* lo que sucede y de la presencia de *todos* los otros, implica la supremacía de categorías perceptuales y su necesidad de procesos de comunicación.

Estas categorías establecen la vigencia de *valores* que se utilizarán para construir la realidad, y de un orden de primacía entre ellos.

En una organización productiva se impondrán valores económicos, mientras que en una parroquia se privilegiarán los valores morales.

Estos valores corresponden a la categoría de *perceptos*, que son códigos de reconocimiento, categorías conceptuales significativas que recubren un campo y garantizan el orden del mundo (7).

¿Quién "vio" o, más aún, "tocó" una organización? ¿Quién la "olió" o la "escuchó"?

Estamos frente a un concepto cultural, convencional, existente a través de la construcción que de él se hace y que, como toda descripción, existe en el lenguaje.

Una organización es un conjunto ordenado y estructurado de perceptos, una imagen perceptiva.

No quiero significar con esto que no existe más allá de nuestra percepción, sino en todo caso reconocer el carácter de construcción perceptual y los límites arbitrarios que una construcción tal introduce, como una manifestación de la presencia de lo real.

Se establece, desde esta perspectiva, una distinción entre lo real y la realidad.

Como construcción de la realidad, aun con el paradigma de la complejidad que reconoce la presencia de relaciones dialógicas y causalidades recíprocas, reina en el concepto de organización el orden simbólico.

Se impone el orden del *signo*; y entonces entro en un mundo significativo.

Frente a la construcción de este orden simbólico, lo real aparece como un exceso. Es imposible captar *todo* lo que sucede en una organización en *todo* momento. Y *todo* lo que sucede constituye una pluralidad de significantes pasibles de ser significados desde multiplicidad de perspectivas.

Lo real, por lo tanto, siempre excede a la realidad, la amenaza. La posibilidad de comprensión de lo que es una organización y de lo que en ella acontece pasa por la construcción de una realidad que instituye un orden simbólico del cual todos sus miembros participan.

La organización es, para quienes la observan desde afuera o desde dentro, la puesta en escena de un orden simbólico.

La interacción de los sujetos dentro de ella resulta el modo en que éstos asignan significados a lo que allí acontece.

Y estas interpretaciones están regidas por las categorías perceptuales que el orden simbólico instituye.

1.2.3. La relación institución-organización

No se trata de una relación unidireccional, sino de determinación recíproca.

Las organizaciones, en un tiempo y en un lugar determinados, materializan el orden social que establecen las instituciones.

"En los modos de producción de la fábrica o en las relaciones entre profesores y alumnos, están presentes aspectos culturales, religiosos, económicos y políticos que actúan como sustentos de los reglamentos y tecnologías en uso" (8).

Es decir que las instituciones atraviesan las organizaciones y los grupos. Es este atravesamiento institucional el que permite comprender cómo determinados modos de hacer y de pensar se producen y se reproducen en una sociedad.

Las prácticas de socialización de un niño, desarrolladas principalmente en la familia y en la escuela, constituyen un verdadero aprestamiento para el desempeño de los roles sociales que como adulto le tocará cumplir.

Allí adquirirá la representación de los conceptos de autoridad y de propiedad, aprenderá que hay una división entre placer y trabajo, y progresivamente excluirá el juego de sus obligaciones.

La religión, presente en la familia y en la escuela, reforzará la rigidez del orden simbólico que va internalizando y, finalmente, los medios de comunicación masiva, en especial la televisión, terminarán de consolidar el esquema mostrando los modos socialmente admitidos para el desempeño de los roles sociales y constituyendo figuras míticas de identificación.

"Dieguito" (Maradona) es el personaje que, en un dibujo animado, permite entender cómo se instalan los valores de pertenencia a un equipo u organización.

Y no es en vano que haya desaparecido de las pantallas el Llanero Solitario. En esta sociedad corporativa, la soledad ya no tiene lugar como representación social, a pesar de que algunos están más solos que nunca en medio de tanta "compañía".

El individuo adquiere de este modo una verdadera competencia de miembro social, de la que hemos enfatizado aquí los aspectos instituidos en sus primeras experiencias de socialización, que tienden a constituirlo como sujeto producido.

Pero así como existe una dialéctica instituido-instituyente, hay, en correspondencia, una dialéctica sujeto producido-sujeto productor, sobre todo teniendo en cuenta la multiplicidad de organizaciones en las que los individuos participan y los distintos roles que en ellas asumen.

Me ocuparé de esto más adelante.

Retomando, la noción de atravesamiento implica la inexistencia de barreras entre instituciones y organizaciones. Esta dimensión vertical impone límites y condiciona la capacidad de la organización de darse sus propias normas, o sea, relativiza su autonomía.

Así, por ejemplo, un Hogar Geriátrico no podrá prescindir de las reglamentaciones vigentes para este tipo de organizaciones, que a su vez están determinadas por los valores y representaciones vigentes en relación con la Tercera Edad en una comunidad determinada.

Sea público o privado, no podrá "librarse" del atravesamiento económico, de los modos en que el dinero circula dentro y fuera de él, ya porque dependa de partidas que envía el Estado, o porque en la lógica del lucro se altere la prestación del servicio en beneficio de un rédito económico mayor.

No podrá liberarse de atravesamientos ideológicos que determinarán

las formas de intercambio entre "prestadores" y "usuarios" (en general, la familia), ya que ambos han construido, aprestamiento social mediante, representaciones sobre el lugar del "viejo" en la sociedad, sobre las relaciones intergeneracionales y sobre el lugar que ocupa una organización geriátrica en el sistema.

Desde ya que la dimensión vertical de estos atravesamientos también tiene sus límites. De otro modo no se comprendería la actividad instituyente que presentan ciertas organizaciones para el cambio de lo instituido socialmente.

En mayor o menor grado, habrá un entrecruzamiento entre estas referencias institucionales verticales y las singularidades o valores propios horizontales de la organización.

No todas las escuelas reproducen el rol meramente receptivo del alumno en el proceso de aprendizaje. No todas las empresas inhiben los mecanismos de participación de sus trabajadores, ni todos los clubes reglamentan paradójicamente el uso del tiempo libre de sus asociados.

De este modo, se puede comprender cómo ciertas entidades, al construir una identidad singular que las diferencia (identidad-construcción) se constituyen en verdaderas organizaciones-sujeto, por oposición al concepto de organización-objeto que caracteriza a aquellas cuyo orden está determinado externamente por los atravesamientos institucionales.

Se ha de tener cuidado con tomar a todas las organizaciones-sujeto como instituyentes. Por el contrario, también entran en esta categoría aquellas que se distinguen por una exacerbación en la defensa de los valores instituidos.

Ciertas escuelas religiosas, ciertos tribunales normativos, ciertas organizaciones militares pertenecen a esta categoría y son claramente distinguibles de aquellas que operan como meras "agencias" reproductoras, pero no instituyentes, del orden social instituido.

Se llama *transversalidad* a la existencia de éste orden horizontal en las organizaciones, posibilitado por la existencia de las propias coherencias internas (9).

Cuanto mayor sea la identidad-construcción, mayor será la significación de esta transversalidad y más fácil nos será reconocer estar frente a una organización-sujeto.

Se debe recordar, para terminar esta sección, que la distinción de una organización como instituyente o instituida, como sujeto o como objeto no es una propiedad del objeto, sino que pertenece a la descripción de un observador.

En todo caso el hecho de que varios observadores coincidan en estas categorizaciones para una determinada organización, significará que comparten el aparato perceptual que les permite dar cuenta de su existencia, que es el Esquema Conceptual Referencial y Operativo (ECRO).

Podemos sintetizar todas estas consideraciones sobre la relación entre organizaciones e instituciones en el siguiente esquema:



Figura 1.1. Atravesamiento institucional.

O bien, separando ambas instancias para una mejor individualización y para reconocer su carácter de dominios disjuntos:



Figura 1.2. Instituciones y organización.

1.3. ORGANIZACIONES Y GRUPOS

Un grado en una escuela, un conjunto de vendedores en una empresa, el directorio de una firma comercial, los ministros de la Suprema Corte de Justicia, el equipo de fútbol de un club, una cuadrilla de operarios de una empresa pública, los periodistas del telediario de un canal de televisión..., todas estas instancias definen grupos diversos con distintas vinculaciones entre la gente que los compone, con variadas tareas que los movilizan, con diferentes lugares jerárquicos y aun geográficos dentro de la organización.

Instancias diferentes que tienen un común denominador que las caracteriza: el *hacer*.

Si el concepto de organización, desde la perspectiva que he tomado en el capítulo anterior, define la instancia ontológica del *ser*, es el grupo el que permite entender cómo ese ser se pone en movimiento en un hacer común.

Un grupo puede ser tratado en una organización como unidad simple o compuesta, es decir identificando o no sus partes componentes. El conjunto "vendedores de una zona geográfica" será tratado como unidad simple a los efectos de establecer sus objetivos de venta. El mismo grupo podrá abordarse como unidad compuesta si lo que se pretende es analizar el comportamiento dispar que exhiben los distintos vendedores en cuanto a su desempeño o al cumplimiento de normas.

Pero antes de avanzar en esta dirección, desarrollaré brevemente la noción de grupo, ubicando nuestra mirada desde la perspectiva de su integración a una organización. (Remito al lector que quiera profundizar el concepto de grupo a los trabajos de E. Pichon Rivière y Ana Quiroga, ya citados.)

1.3.1. Los grupos

"Un grupo es un conjunto *restringido* de personas que, ligadas por *constantes de tiempo y espacio* y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma explícita o implícita una *tarea* que constituye su *finalidad*, interactuando a través de complejos mecanismos de *asunción y adjudicación de roles*" (Pichon Rivière).

Una tarea en común y un proceso de internalización recíproca que permite a cada miembro obtener una representación de sí mismo y de los otros en esta estructura, son entonces los principios organizadores del grupo, y del vínculo que une a sus miembros.

He señalado en la definición los aspectos de lo grupal que generalmente son determinados por una organización.

Es la escuela la que determina cuántos alumnos habrá en la clase, la que dispone un lugar y un horario para su funcionamiento, la que decide los contenidos temáticos que constituyen la finalidad del aprendizaje, y la didáctica a través de la que serán abordados. Es ella quien perfila los roles de alumno y docente mediante la reglamentación de sus derechos y obligaciones.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se dice que un grupo es un *holón*, o sea un conjunto de partes que funciona como parte de un conjunto más amplio. La existencia del grupo se debe a la organización.

El acontecer de los grupos está sometido a esta sobredeterminación organizacional en mayor o menor grado. Sin pretender hacer una enumeración exhaustiva, en general esto depende de los siguientes factores:

a) La relación de su tarea con la tecnología central de la organización

En un laboratorio de especialidades medicinales, no es lo mismo considerar al grupo de investigadores de nuevas drogas que al grupo administrativo.

b) Su ubicación en la estructura jerárquica

Serán probablemente mayores las sobredeterminaciones organizacionales que se encuentren en el tribunal constituido por los ministros de la Suprema Corte de Justicia que las que exhiba un Juzgado de Primera Instancia.

Este ejemplo me permite poner en evidencia que no se puede generalizar una hipótesis que resulta casi intuitiva, la que establece que a mayor nivel jerárquico, menor grado de sobredeterminación organizacional.

c) *La estratificación jerárquica que presente el propio grupo*

Es decir, la calidad y cantidad de niveles jerárquicos en él representados.

En este sentido se han de distinguir dos conceptos:

1. La *clase organizacional*, constituida por miembros de un mismo nivel jerárquico, como por ejemplo el grupo de supervisores de un taller.
2. La *familia organizacional*, constituida por miembros agrupados en función de una tarea o finalidad, como ser, en un hospital general, todo el personal médico, paramédico y no médico del servicio de cirugía plástica.

En general, puede decirse que cuanto mayor sea la estratificación jerárquica, mayor será la incidencia de la organización sobre el grupo.

d) *El carácter formal o informal del grupo en relación con la estructura organizacional y con la naturaleza de su tarea*

Un grupo de empleados de distintos departamentos que se reúne semanalmente para jugar un partido de fútbol presentará escasa o nula influencia de la organización.

e) *La situación que determina la reunión del grupo*

No es lo mismo en este sentido un grupo de operarios que se reúne diariamente para almorzar, que el mismo grupo convocado a una serie de reuniones para capacitarse en la aplicación de una nueva tecnología.

f) *La historia del grupo en la organización*

Un grupo de vendedores que se ha destacado podrá tal vez darse mayor autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su tarea.

g) *Las características individuales de sus miembros*

Puede haber grupos más o menos "contestatarios", según la personalidad de cada uno de sus miembros, de sus historias organizacionales y de la naturaleza de los liderazgos informales que se establezcan.

Los fenómenos grupales, entonces, no son sólo resultados de la dinámica interna de los grupos, sino que las instituciones que los atraviesan y la organización en la que existen son también determinantes de las relaciones que los constituyen.

De este modo, el "afuera" organizacional y el "adentro" grupal se relativizan y permiten pensar en otra lectura de los acontecimientos grupales, esto es, el develamiento de la trama organizacional que se desarrolla en los procesos grupales.

1.3.2. *Grupos-objeto y grupos-sujeto en la organización*

Cuando el atravesamiento de la organización sobre el grupo adquiere características absolutas, este último se transforma en una *serie*, una forma de lo colectivo definida por Sartre, cuya unidad le es exterior, cuyos principios organizadores son externos.

Este es el *grupo-objeto*, sobredeterminado por la dimensión vertical de la organización, que puede ser concebido como un mero efector de sus finalidades (10).

Serie y grupo-objeto no son lo mismo, pero tienden a asemejarse.

Este grupo es básicamente reproductor del orden establecido, es una materialización de lo *instituido*.

El apego a lo normativo, una disociación de lo afectivo y actitudes personales de retracción suelen ser sus rasgos característicos.

En cambio, cuando a la dimensión vertical de la organización el grupo puede añadir una referencia horizontal a sus propias coherencias internas, nos encontramos ante un *grupo-sujeto*.

Un compromiso personal mayor con la tarea y con los demás miembros, una preocupación reflexiva en cuanto a sus procesos internos y a su relación con el resto de la organización, son distintivos de estos grupos. Lo que permite caracterizar a un grupo como grupo-sujeto es su capacidad *instituyente*, la posibilidad de modificar y ser modificado por la organización a la que pertenece.

La consideración de las actitudes y motivaciones de cada uno de los miembros son esenciales para la calificación de un grupo como sujeto o como objeto.

En este sentido, es relevante el análisis de las necesidades que llevan a los miembros a participar del grupo y de la organización, así como la satisfacción de aquéllas.

El par dialéctico necesidad-satisfacción es concurrente con la dialéctica de lo instituido y lo instituyente. Si la necesidad es el fundamento motivacional del vínculo, el tipo de necesidades presentes y el grado en que los individuos las satisfagan será determinante para la construcción de una pertenencia grupal y de una actividad que exceda los marcos del grupo mismo.

El sujeto podrá exhibir entonces su propia dialéctica producido-productor, lo que enriquecerá su capacidad de aprendizaje y de adaptación activa a la realidad.

Resumiré los conceptos anteriores alineando los distintos pares polares que he citado.

| | | |
|-------------------|------|-------------------|
| SERIE | ———— | GRUPO |
| OBJETO | ———— | SUJETO |
| INSTITUIDO | ———— | INSTITUYENTE |
| SUJETO PRODUCIDO | ———— | SUJETO PRODUCTOR |
| ADAPTACION PASIVA | ———— | ADAPTACION ACTIVA |

Dos consideraciones más antes de terminar esta sección:

a) Las distinciones entre serie y grupo o entre grupo-objeto y grupo-sujeto son meramente categorías analíticas. Ningún grupo presenta enteramente y de manera absoluta una u otra característica, y además tal hecho es situacional, es decir que depende de las circunstancias de tiempo y espacio en que sea abordado.

Afirmar lo contrario sería desconocer el carácter dialéctico de los procesos grupales.

b) La clasificación, sin embargo, adquiere importancia metodológica; fundamentalmente en lo relacionado con el establecimiento del encuadre cuando se trabaja con grupos dentro de organizaciones.

A un grupo-objeto se lo instruye. La relación del coordinador con el grupo es de uno a uno.

Con un grupo-sujeto se trabaja. La relación es en este caso de uno con todos y de todos entre sí.

Un grupo-objeto suma. Un grupo-sujeto multiplica.

1.3.3. La relación grupo-organización

Según las características de sus integrantes, de la organización a la que pertenecen y de la situación por la que atraviesan, los grupos presentarán alternativamente alguna de las siguientes tendencias:

a) *Tendencia a la autonomía.* Constituye al grupo en una modalidad autoafirmativa. Lo centra en sus propios procesos de producción. Subordina la relación con la organización a la satisfacción de sus coherencias internas.

Habrá una marcada actitud de clausura y un erigirse a sí mismo como emisor en relación con los procesos de comunicación.

Esto último significa que el grupo tenderá a constituirse como sujeto enunciator de un discurso y no como su enunciatario. Se autoconstruirá más de lo que podría ser construido.

Esta tendencia prevalecerá en general en aquellos grupos más auto-suficientes respecto de las tecnologías que procesan y de la utilización de los recursos que necesitan para funcionar.

Tal sería el ejemplo de un grupo de investigación en una institución asistencial o del departamento de promoción de una empresa de servicios.

b) *Tendencia a la integración.* El grupo considera su quehacer a la luz de la pertenencia a la organización. Tal circunstancia se da no sólo por determinaciones externas, sino fundamentalmente por su propia convicción.

Prevalece la apertura y el grupo se ubica principalmente como receptor en los procesos de comunicación, lo que implica que tenderá a buscarse como sujeto destinatario de discursos producidos por otros sectores de la organización.

Se puede encontrar esta tendencia en aquellos grupos con mayor dependencia en relación con los modos tecnológicos de producción, como ser un departamento de compras de una empresa industrial cuyos insumos son determinados por el departamento de ingeniería.

Además de reconocer las dos tendencias señaladas, debo mencionar dos paradigmas alternativos subyacentes en la psicología social de las organizaciones:

a) *Paradigma de la verticalidad.* Establece la causalidad del todo hacia las partes.

La organización se configura como un conjunto de restricciones determinantes del quehacer y de la conducta de los grupos que la componen. Estos últimos sólo pueden procesarse a sí mismos dentro del marco normativo impuesto por la organización.

Reina un orden jerárquicamente instituido.

b) *Paradigma de la horizontalidad.* Establece la causalidad de las partes hacia el todo.

La organización se considera como un conjunto de grupos y el orden establecido surge como un proceso de intercambio y negociación.

Ambos paradigmas responden desde un punto de vista genérico al paradigma de la simplicidad, básicamente por establecer causalidades de tipo lineal.

Debe reconocerse en la relación grupo-organización una causalidad recíproca, una interdependencia que resulta en complementariedades y antagonismos concurrentes, en síntesis, una relación dialógica (11).

Sin perjuicio de esto último, a los efectos analíticos puede construirse una matriz en función de las dos tendencias y de los dos paradigmas enunciados.

| | | PARADIGMA | |
|-----------|-------------|----------------|--------------|
| | | HORIZONTALIDAD | VERTICALIDAD |
| TENDENCIA | AUTONOMIA | 1 | 2 |
| | INTEGRACION | 3 | 4 |

Las relaciones 1 y 4 son congruentes, mientras que las 2 y 3 son incongruentes.

Esto significa que alguien que trabaje con el paradigma subyacente de la verticalidad sancionará la tendencia hacia la autonomía de los grupos, o que si se sostiene el paradigma de la horizontalidad, una tendencia hacia la integración será calificada, por ejemplo, como debilidad.

En cambio, habrá armonía y hasta un cierto placer estético para un observador que, sustentando el paradigma de la verticalidad, se encuentre con un grupo tendiente a reconocerse a sí mismo a través de su pertenencia a un conjunto más amplio.

Lo mismo sucederá cuando alguien comprometido con una visión horizontal esté frente a un grupo con una fuerte tendencia a la autonomía.

Son éstas consideraciones epistemológicas cuyo objeto es invitar al lector a indagar en los paradigmas subyacentes a su accionar y a reflexionar acerca de cuál es su sesgo personal en la calificación de los acontecimientos grupales y de las conductas de sus miembros.

1.3.4. Los conflictos y su racionalidad subyacente

El concepto de transversalidad y la dialéctica de lo instituido y lo instituyente convocan a pensar en la noción de conflicto en los procesos inter e intragrupales.

He abordado en trabajos anteriores esta noción, ubicándola en el dominio de las relaciones de la organización y atribuyéndola a una confrontación de racionalidades proveniente del dominio de los propósitos, confrontación, en última instancia, reductible a la lógica del poder que signa las relaciones entre los participantes (12).

Es decir que todo conflicto tiene una razón de ser, y que desentrañarla es esencial para su comprensión y resolución.

El reconocimiento de una *racionalidad dominante* en la organización y la jerarquía de valores que la sostienen es un requisito indispensable para ubicar los conflictos que puedan presentarse en los grupos.

Así, por ejemplo, en una empresa industrial podrá prevalecer una racionalidad tecnológica apoyada en el privilegio de valores económicos como resultado de su actividad.

En cambio, en un partido político dominará una racionalidad también política, que tenderá al establecimiento de un orden permanentemente negociado en consideración de valores ideológicos subyacentes.

Resulta esencial para el analista organizacional reconocer entonces cuál es la racionalidad presente en un conflicto intergrupalo intragrupal, y el modo en que ésta se subroga a la racionalidad dominante.

Para seguir con el ejemplo del partido político, un conflicto entre grupos de militantes dedicados a distintas tareas deberá ser abordado de diferente manera si está motivado por cuestiones vinculadas a la utilización de recursos o a un desacuerdo en cuanto a la ética de sus modos de proceder.

El primer caso podrá abordarse mediante una mejor distribución de recursos y la resolución no trascenderá del plano de lo instrumental.

En cambio, si se trata de un desacuerdo de carácter ético, se estará frente a algo que toca a la esencia de la organización, y la racionalidad dominante orientará la posible resolución.

No quiero decir con esto que la determine absolutamente; ya que de lo contrario negaría la dialéctica instituido-instituyente. Pero sí afirmo que no pueden desconocerse los modos legitimados de proceder, como sería en este caso la evitación de toda forma de manipulación.

Claro que, siguiendo con el ejemplo, habría que discriminar claramente qué significa manipulación, pero de eso se trata precisamente cuando me refiero a la existencia de una racionalidad dominante, en este caso un partido político. Es la instalación de un *orden simbólico* que hace que los miembros tiendan a asignar los mismos significados a las cosas que allí ocurren.

Por último, mencionaré los distintos tipos de racionalidades subyacentes en los conflictos en la organización, es decir, las clases de racionalidad pertinentes que constituyen la lógica del dominio de los propósitos:

a) *Racionalidad política*. La lucha por el poder y su correlato, el deseo de reconocimiento, convertidos en razón de ser. Presencia inexcusable en el análisis del dominio de las relaciones.

b) *Racionalidad afectiva*. Basada en la estructura libidinal de los grupos, en su capacidad para la integración de los afectos o su disociación respecto de su tarea.

c) *Racionalidad técnica*. Reconocimiento de los modos tecnológicos de producción como prioritarios en la determinación de las relaciones entre los participantes.

d) *Racionalidad económica*. Privilegio de aquello que sustenta las condiciones materiales de existencia.

e) *Racionalidad ideológica*. La concepción del mundo y del lugar que la organización y uno mismo ocupan en él como razón de ser.

f) *Racionalidad estructural*. Sostén de los principios organizativos que se conciben como necesarios para el logro de una acción más eficaz.

Desde ya que ninguna de estas racionalidades se presenta en estado "puro". Es imposible, por ejemplo, separar lo político de lo económico o de lo afectivo, en tanto; en las organizaciones, sentimientos como el amor, el odio o la envidia suelen estar íntimamente relacionados con cuestiones de poder.

Sin embargo, será útil para el analista organizacional identificar la racionalidad que prevalece sobre el fondo que constituye la lógica del poder.

De lo contrario, puede esterilizar sus esfuerzos, como sería el caso de proponer una modificación de estructura (racionalidad estructural) cuando lo que debería abordarse en el conflicto entre dos departamentos es el modo como compiten por recursos escasos en la organización (racionalidad política y económica).

La posibilidad de reconocer la racionalidad pertinente a una situación de conflicto está asociada a la capacidad para discernir distintas "claves" en el lenguaje que se utiliza en las organizaciones, ya sea el verbal como el preverbal.

Sin ir más lejos, en un proyecto de reforma del Código de Procedimiento Penal, se ha dicho que los tribunales estarán compuestos por un juez, un abogado y un "lego", o sea un ciudadano común y corriente. (*Se non è vero, è ben trovato!*)
 ¿Qué otra cosa si no una clave política podemos encontrar en esta denominación?

O bien, ¿cómo se sabe que es mejor retirarse de una reunión con otros dos, porque se van a tratar asuntos entre ellos que hacen inconveniente nuestra presencia?

¿Cómo dirigirse en una comunicación escrita a los padres de los alumnos de una escuela: "Señores padres" o "Queridos padres"?

La capacidad de individualizar las claves apropiadas de los distintos

lenguajes organizacionales es entonces una parte fundamental de la competencia de los sujetos para sobrevivir en las organizaciones, y la posibilidad de insuñar dichas claves se relaciona con el poder.

1.3.5. El concepto de situación

Todo lo anteriormente expuesto adquiere un carácter dinámico en las organizaciones, y las relaciones entre instituciones, organización y grupos deben ser consideradas a la luz del concepto de situación.

Tiempo, lugar, personas, recursos, relaciones con el contexto son factores que determinan la particular "geografía" de un grupo en una organización.

Es posible asignar al concepto de situación dos significados complementarios entre sí:

a) El reconocimiento de los factores temporales y espaciales que inciden en los aspectos sincrónicos y diacrónicos de la organización.

Un ejemplo sería la consideración de un conflicto gremial justo en el momento en que se produjera una catástrofe natural, como ser una inundación (sincrónica).

O la caracterización del mismo conflicto a la luz del tiempo que lleva la situación sin resolverse (diacronía).

Desde esta significación, reconozco en la situación tanto lo contingente como la presencia de la historia en el presente y el modo en que esto se proyecta sobre los futuros posibles.

b) "Definir una situación significa responder a la pregunta, explícita o implícita, sobre qué está sucediendo; significa establecer los límites del comportamiento apropiado, calificar a los sujetos según el tipo de rol y personaje que encarnan en esa situación." (13)

Considero en este caso la adecuación de la interacción a la trama argumental que constituye, al encuentro y a las reglas del juego que lo gobiernan.

Es relativamente adecuado pegarle un puntapié a un rival en un partido de fútbol. Si bien es una acción que en ese contexto se sanciona con falta, quien lo haga no será pasible de una denuncia penal.

En cambio hacer lo mismo con el jefe en la oficina porque le encarga a uno algo que le disgusta, suele traer consecuencias menos inocuas.

La capacidad para identificar y desarrollar las conductas apropiadas a cada situación es parte de la competencia social de los individuos, y se adquiere a través de los procesos de socialización.

Existe entonces específicamente una competencia social organizacional que incluye el conocimiento, por parte de los miembros, del lenguaje, de las situaciones expresivas, de las barreras y la manera de franquearlas, de la distinción entre una orden y un pedido, etc.

Este conocimiento no es absoluto sino relativo a la situación.

Hay organizaciones en las que no se obtiene nada sin gritar, pero en las que será preciso saber reconocer el momento en que uno debe susurrar.

Me ocuparé más de esta competencia social organizacional al abordar los mecanismos de asunción y adjudicación de roles.

Para concluir esta sección, avanzo sobre la figura de la sección anterior e incluyo en ella al grupo y la situación.

Desde un punto de vista inclusivo, y sin dejar de reconocer las determinaciones recíprocas, se puede plantear el siguiente esquema.



Figura 1.3. Instituciones, organización y grupo en relaciones de inclusión.

Y, tal como lo hice en la figura 1.2, separo las distintas instancias para una mejor individualización. Obtengo esta nueva figura.



Figura 1.4. Instituciones, organización y grupo. Determinaciones recíprocas.

1.4. ORGANIZACIONES E INDIVIDUOS

Vivimos en organizaciones. Trabajamos, jugamos, nos educamos y nos curamos en ellas. Ejercemos allí nuestras prácticas religiosas y a través de ellas accedemos a la cultura.

En particular, nuestras organizaciones laborales tienen marcada incidencia en la manera como concebimos nuestro presente y nuestro futuro. Es decir que nos marcan en el pasaje del tiempo.

No sólo eso, sino que el reconocimiento que obtenemos en ellas nos provee una sensación de lo que valemos, relacionado con nuestra autoestima.

Para muchos, las organizaciones se convierten en sostén de una precaria identidad, y para otros, constituyen el lugar desde donde desarrollan su autonomía.

La concurrencia a una organización provee una interacción social regular, un lugar para estar y, literalmente, una razón para levantarse de la cama todas las mañanas.

Pero todo lo anterior no implica un orden de inclusión. El individuo,

en tanto participa de variados ámbitos, excede el marco de la organización, no es reductible a ella, no es un "elemento" del "sistema", ya que proviene de otros lugares y se dirige a otros sitios.

Freud, en *Psicología de las masas y análisis del yo* sostiene que "cada individuo (...) participa de muchas almas colectivas (...) y puede además, por eso, elevarse hasta cierto grado de originalidad y autonomía."

Lo que constituye a la organización es la comunicación, y lo que constituye al grupo es la interacción. Las personas exceden ambas instancias; los seres humanos son el entorno de los sistemas sociales y establecen con ellos relaciones de interpenetración y observación (14), porque para reconocer las instancias organizacionales y grupales, el sujeto debe ejercer una capacidad reflexiva que le permita observarse a sí mismo y a los demás actuando en ellas.

La participación de los individuos en los grupos y en las organizaciones se estructura en función de desempeño de roles, por lo que debemos referirnos a ellos para entender la relación que los articula.

1.4.1. El concepto de rol

Supervisor en una fábrica, instructor en un club, feligrés en una parroquia, voluntario en una organización de bien público, mago en un circo... Todos éstos son roles prescriptos que las organizaciones comunican a los sujetos que participan de ellas. Roles que son producto de una construcción histórica, institucionalmente determinada.

El concepto proviene del modelo dramático y convierte a los actores en personajes de una trama argumental constituida para el logro de los propósitos que se establecen.

En sentido amplio, el rol puede definirse como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción.

Se trata de una verdadera puesta en escena que requiere coherencia expresiva, armonía en el uso de los distintos lenguajes, para un resultado eficaz.

Redundancia, recurrencia y repetición son conceptos íntimamente asociados a la estabilidad de estas pautas y reglas.

Es el concepto de rol organizacional el que transforma al actor en personaje, distinguiendo entre la imagen que un individuo tiene de sí mismo (personaje) y su soporte material, físico, biológico (actor) (15).

Se distinguen en un rol su *función* y su *status*. La función se refiere al "para qué", mientras que el status alude a su ubicación relativa en una estructura.

En principio, estos roles son determinados por la organización; es ella la que prescribe sus pautas y las modalidades para su desempeño. Dicho con mayor propiedad, son personas quienes adjudican los roles a otras personas, transformándose de esta manera en emisoras de rol.

Pero no sólo de esta emisión es que se nutren los sujetos para comprender el modo en que deben actuar sus papeles. La comunicación en sentido amplio se constituye en el marco dentro del cual opera este proceso.

Comunican las paredes, la vestimenta, los sistemas de información, la distribución de los espacios, las puertas abiertas o cerradas, el acontecimiento que es portador de novedad.

Toda actividad organizacional tiene un valor semántico añadido, y es pasible de ser constituida como referente a los efectos de entender cómo se debe asumir un rol.

Los llamados procesos de *inducción*, aquellos que se programan para un individuo cuando ingresa a una organización, son paradigmáticos en este sentido. En efecto, no sólo son portadores de lo explícito, de lo denotado, de lo que se quiere que el individuo adquiera, sino que en este verdadero proceso de socialización secundaria el ingresante "abreva" en un excedente de mensajes connotados, muchos de ellos no controlables por la organización.

Adónde se lo lleva primero, durante cuánto tiempo se lo induce, cómo se lo capacita, cuál es el tiempo que se le concede para la asunción efectiva de sus responsabilidades, qué sucede frente a sus primeros errores, quién lo interpela... son todos significantes cuyo significado el individuo aprende rápidamente a desentrañar, contribuyendo de esta manera a la puesta en escena de un orden simbólico que debe suscribir.

Existen en este sentido dos competencias que se ponen en interacción: la de la organización para denotar y connotar, y la del individuo para decodificar, la que hemos llamado competencia social organizacional.

Es esta última en definitiva la que determina la eficacia de la primera, ya que el destino de todo signo está ligado a la capacidad del sujeto para desentrañarlo. La organización pondrá sistemas de estímulo al desarrollo de esta capacidad y sancionará la incapacidad, pero en última instancia no podrá trascender la capacidad cognoscitiva o la voluntad participativa del sujeto.

Esto es lo que determina que el rol sólo se configure, como lo marca Pichon Rivière, en el encuentro de los mecanismos de adjudicación organizacionales o grupales y los de asunción individuales.

Se produce así un encuentro entre lo organizacional, lo grupal y lo individual. El rol surge "de lo sincrónico, entendiendo por tal la situación en la que un rol emerge como necesitado, y lo diacrónico individual, en cuanto es esto lo que establecerá la elección de quien tendrá a cargo el desempeño de un rol determinado" (16).

Además de la prescripción organizacional, la adjudicación puede estar co-determinada por la fantasía inconsciente de otro sujeto, por la dinámica de la interacción en un grupo o por la presión del contexto social.

Lo dicho hasta aquí nos permite completar el esquema que he desarrollado de la siguiente manera:



Figura 1.5. El modelo completo.

1.4.2. Rol y desempeño

Debo señalar para los roles organizacionales dos exigencias en cierto modo antagónicas:

a) La primera es de carácter *estático*.

El rol es, desde la organización, una estrategia para afrontar todo tipo de situaciones que se repiten a menudo y exige, a quienes lo detentan, comportamientos estables tendientes a la consecución de un fin.

El encargado de recepción de una fábrica llenará los mismos formularios ante cada entrega de materia prima de un proveedor.

El responsable de control de calidad llevará a cabo los mismos procedimientos para verificar que dicha materia prima esté dentro de los estándares de calidad solicitados.

Y los empleados del depósito almacenarán la mercadería en el lugar ya asignado para ello.

El rol adquiere así un carácter *restrictivo*, concurrente con la necesidad de la organización de reducir la variedad de conductas posibles de sus miembros como modo de tomarlas previsibles.

Carácter restrictivo, pero también *productor*, ya que sin él no sería posible el encuentro con los otros para el desarrollo de una acción común.

b) La segunda exigencia es de carácter *dinámico*.

No actúa de la misma manera una enfermera ante una emergencia que frente a una situación de rutina.

No es igual la relación del capitán de un barco con su tripulación en un mar calmo o en un mar embravecido.

Se comporta diferente el secretario de redacción de un periódico al principio de la jornada que en la hora de cierre.

El carácter situacional que he señalado exige flexibilidad y variedad de respuestas para quienes detentan estos roles.

Debemos, entonces, distinguir los conceptos de *rol* y *desempeño*, el primero de carácter estable y el segundo de carácter flexible y dinámico.

Pichon Rivière señala para el ámbito grupal que la estereotipia de roles es un obstáculo para el logro de la tarea. Trasladar esto al ámbito organizacional significa, para los roles prescriptos, reconocer este mismo obstáculo cuando lo que se estereotipa es el desempeño.

El reconocimiento de las demandas cambiantes en la dialógica entre estabilidad y cambio, entre estática y dinámica, pone de manifiesto la existencia de dos capacidades:

1. La de la organización, para inducir al cumplimiento de los roles prescriptos dentro de las pautas fijadas sin inhibir por ello la autonomía de los miembros en cuanto a la elección de los comportamientos más adecuados.

2. La del sujeto, para enmarcar su autonomía dentro de las exigencias de la organización.

Cualquiera de estas capacidades que esté ausente generará problemas en uno u otro sentido. Una organización tan rígida que cristalice a los integrantes en el desempeño de sus roles no podrá sobrevivir frente a las exigencias cambiantes del contexto. Una persona incapaz de reconocer las exigencias de integración no llegará muy lejos en una organización, no importa cuán apta sea en otros aspectos.

El interjuego de estas capacidades debe comprenderse a la luz de la contradicción individuo-organización.

Es necesario señalar aquí que la ansiedad originada por las demandas de la tarea puede generar en los individuos comportamientos estereotipados que surgen como defensa frente a dicha ansiedad.

Tal es el caso señalado por I. Menziés al analizar la inadecuación de ciertas conductas de las enfermeras de un hospital, por ejemplo, al despertar a los pacientes para administrarles un medicamento aun cuando pudiera ser más beneficioso para ellos dejarlos dormir un rato más (17). Cumpliendo con lo que estaba indicado, no tenían que pensar y evitaban de esta manera las ansiedades que pudieran surgir de la consideración de la situación particular de cada paciente.

Este ejemplo permite marcar que la estereotipia en el desempeño de un rol puede reconocer causas tanto en la organización como en los propios sujetos y, muchas veces, en ambos a la vez.

1.4.3. Las diadas institucionales

Otra manifestación de las relaciones que se establecen entre instituciones, organizaciones e individuos se da a través de las *diadas institucionales* (18).

Las relaciones docente-alumno, sacerdote-feligres, preso-carcelero constituyen modos estables de interacción que prescriben las conductas admisibles para cada uno de los participantes de estos encuentros sociales.

El atravesamiento institucional "signa" la asimetría que enmarca

estos roles que encontramos repetidos en todas las escuelas, todas las parroquias, todas las cárceles. Se trata de una trama argumental invariante que reconoce tantas representaciones distintas como organizaciones en las que transcurre y ocasiones en las que se desenvuelve.

El hilo de esta trama es el poder, y el aprestamiento social genera en los sujetos la competencia social requerida para el desempeño adecuado de cada uno de estos roles. El maestro es tan maestro cuando enseña, como alumno cuando es enseñado.

Los participantes recurren a los modos propios instituidos en cada organización, pero también utilizan esquemas de poder alternativos, aun cuando correspondan a otras instituciones.

Un médico puede establecer con su paciente un vínculo basado en otros modos de relación institucional, como por ejemplo el de sacerdote-feligres (religión), basado en la necesidad de uno o ambos de tener fe.

Se trata de un verdadero *desplazamiento institucional*, a veces instrumental, a veces forzado, que puede constituirse para el analista en signo útil para una evaluación diagnóstica.

Tal es el caso relatado en una película en que un paciente cuadripléjico y sometido a diálisis renal solicita a las autoridades de un hospital que no le administren más el tratamiento ya que prefiere morir. Súbitamente, la escena cambia; ya no se trata de médicos con su paciente, sino de jueces ante alguien que es juzgado. La justicia y la religión, por lo que a la elección de la muerte se refiere, se hacen cargo desplazando a la institución salud.

En este caso, como en tantos otros, corresponde discernir si el desplazamiento es adecuado a las demandas planteadas por la situación, o si se trata de un mecanismo destinado a consolidar el poder que unos ejercen sobre otros.

1.5. LOS NIVELES DE ABORDAJE

Habiendo desarrollado en las secciones anteriores las conexiones entre instituciones, grupos y sujetos articuladas por el concepto de organización, corresponde ahora profundizar en algunos aspectos del eje horizontal organización-grupo/rol-sujeto.

En lo que se refiere a la organización, cualquier consideración que hagamos exige la definición previa de tres niveles lógicos de pensamiento, con los cuales abordarla.

Desarrollaré estos niveles a continuación.

1.5.1. Nivel epistemológico

Considera la relación entre sujeto y objeto de conocimiento.

Implica el reconocimiento de las organizaciones como construcciones sociales y el lugar del observador que las define como tales, inevitablemente implicado en dicha definición.

La caracterización que alguien hace de una organización está fuertemente condicionada por el lugar que ocupa en relación con ella. Prueba de ello son las investigaciones que demuestran que el nivel de satisfacción de los participantes es mayor cuanto más alto es su nivel jerárquico en la estructura.

Recordemos que definir una organización por sus fines es realizar una operación de distinción utilizando un criterio que es el que permite distinguir el objeto como figura recortada de un fondo.

Tal es el caso de la siguiente descripción, extraída de un artículo publicado en un periódico:

“En las fuerzas armadas es posible describir algunas funciones *primarias* o *evidentes* y también otras *no visibles*, quizá *menos demostrables*, que podríamos llamar *secundarias*. Entre las funciones evidentes (primarias) está, en primer lugar, combatir. Sus correlarios son la preparación para la guerra y el estado de permanente alistamiento. (...) Entre las funciones secundarias es posible mencionar la de soberanía e integración nacional y la de dinamización de la economía y tecnología.” (La bastardilla me pertenece) (19).

Quien escribe estas líneas ha sido miembro de las fuerzas armadas y he destacado aquí los elementos que permiten reconocer esta situación, sin entrar por ello en ningún juicio de valor. Lo *evidente* y lo *no visible* o *menos demostrable* es relativo a la posición del observador, y alguien que no haya pertenecido a la organización podría hacer una caracterización diferente de las funciones primarias o secundarias.

Toda descripción, todo enunciado en rigor supone una elección. Con la elección nace el sentido y, en él, se revela la posición del sujeto en relación con el objeto enunciado.

Las organizaciones como construcciones sociales no son cognoscibles inmediatamente a través de la experiencia. Es necesario un aparato perceptual para poder caracterizarlas, aquello que Pichon Rivière denomina ECRO, un esquema articulado de conceptos a los que se hace referencia para operar.

En este sentido, al hacer la distinción de una organización o de lo que ocurre en ella, se está construyendo la realidad sobre la que se opera. Dada la imposibilidad de aprehensión directa por medio de la experiencia, las distinciones definen una realidad de la que a su vez son parte.

"En el rendir cuentas de las acciones, en el explicarlas de forma racional, los sujetos producen la racionalidad de tales acciones y a la vez convierten la vida social (podríamos agregar aquí nosotros, en las organizaciones) en una realidad comprensible y coherente" (20).

No quiero con esto afirmar que las organizaciones no existan más allá de nuestro aparato perceptual, pero sí que no hay parámetros unívocos como para hacer una definición de objeto puramente "objetiva".

Se ha de recordar aquí lo que ya se ha dicho anteriormente: existe una diferencia entre La Realidad, lo que se construye, y Lo Real, lo inaprehensible en términos de totalidad y simultaneidad, que excede toda posibilidad de construcción.

La organización no se le "presenta" al observador, sino que es algo que éste reconoce a través de un proceso de carácter *inquisitivo*, no adquisitivo. Es necesario preguntar por la realidad, salir a su encuentro, reconocer las hipótesis subyacentes a nuestras preguntas. La actitud es activa y no pasiva, se sale al encuentro del objeto.

Este proceso, vale la pena insistir, está fuertemente condicionado por el lugar del observador respecto de su objeto, por lo que al lector le cabe hacer aquí todas las consideraciones de carácter ético que considere pertinentes.

Como ejemplo, pueden considerarse las diferentes definiciones que de los fines de la escuela brindarán laicos y religiosos, técnicos y profanos, administradores y usuarios. Si consideramos una escuela en particular, tendremos distintas versiones según se hable con los directivos, los docentes, los alumnos, los padres o el personal no docente.

En cada uno de estos discursos se podrá encontrar una racionalidad subyacente y se tratará, como ya he mencionado, de entender cómo estas diferentes racionalidades se relacionan entre sí.

1.5.2. Nivel ontológico

Define el *ser* del objeto, en este caso, aquello relacionado con la singularidad y especificidad de las organizaciones respecto de otros ámbitos de interacciones sociales.

Se encuentran aquí los distintos abordajes que proponen diferentes disciplinas como la sociología, la antropología, la administración, el psicoanálisis, la psicología social, la investigación operativa, el derecho. Se trata de enfoques que debieran ser complementarios, no excluyentes, determinados por perspectivas específicas que constituyen la razón de ser (racionalidad) de cada una de ellas. Según el caso, lo determinante será la interacción en la psicología social, la cultura en la antropología o la utilización de recursos en la administración.

De allí la polisemia del término organización y de todo lo que en ella transcurre: es posible asignar variedad de significados al mismo significante, lo que introduce la necesidad de reconocer cuál es el significado situacionalmente más adecuado.

Esto último tiene connotaciones determinantes para la metodología de la intervención, ya que no es lo mismo analizar un conflicto considerándolo como analizador de una cultura que intentar resolverlo recurriendo a los estatutos que instituyen la organización.

Es dable aquí preguntarse por la complementariedad o el antagonismo de las distintas disciplinas, lo que llevaría a establecer distinciones entre lo multidisciplinario, lo interdisciplinario y lo transdisciplinario.

Tales consideraciones exceden sin embargo el marco de este trabajo y dejaré simplemente sentada tanto la dificultad que surge de la experiencia para establecer encuadres de trabajo interdisciplinarios, como la productividad y la riqueza que de ellos resulta.

He propuesto en otros trabajos el concepto de *identidad* para la caracterización ontológica de las organizaciones. Se trata de una construcción del observador que intenta reflejar así cuáles son los rasgos que las convierten en singulares y, por lo tanto, distinguibles. Definí además estos rasgos por su característica de permanencia en el tiempo.

Recurro, como ejemplo, al artículo ya citado: "...El combate sigue siendo a la vez la *primera razón de ser* y el hilo conductor que guía la trayectoria de un ejército *a través del tiempo*. Todo en él está ligado a este objetivo central de combatir: la organización, la ética, la disciplina, los hábitos y aun las virtudes y defectos de los soldados. Estos factores

conforman un contexto especial que lleva a *un modo de vida a la vez específico y bastante permanente*". (La bastardilla me pertenece.)

Son caracterizaciones como ésta las que han llevado a algunos autores a distinguir al ejército en tiempos de guerra y en tiempos de paz, como dos organizaciones diferentes. Todo cambia de una situación a la otra: las relaciones entre sus miembros, los vínculos con el poder civil, la perentoriedad de los tiempos, la vestimenta, la utilización de los recursos, etcétera.

Esta concepción del *ser* es la base para poder construir un modelo funcional acerca de la realidad organizacional, necesario para cualquier abordaje metodológico que se quiera realizar.

Estos modelos son específicos para cada disciplina. Así, la organización es un cuerpo normativo o una persona jurídica para el derecho, una tribu para ciertos abordajes antropológicos, o un campo de interacciones entre individuos, con efectos sobre la constitución de su mundo interno, para la psicología social.

Es útil recordar que disciplina, según la definición de un diccionario, es "la observancia de las leyes y ordenamientos de una profesión o instituto".

Cada una de las citadas propone la contracción a un orden determinado y se tratará de entender la concurrencia de todas ellas al área problemática en estudio: la organización.

Ninguna de ellas puede arrogarse la posibilidad de representar de manera absoluta la variedad y complejidad de *la realidad* que intenta abordar. La organización convoca a un esfuerzo interdisciplinario.

Desarrollaré algunos otros conceptos correspondientes al nivel ontológico de la organización más adelante.

1.5.3. Nivel metodológico

Este nivel considera los aspectos técnicos del trabajo con las organizaciones, fundamentalmente, cuáles son las herramientas adecuadas para operar en su ámbito específico, así como los factores que determinan su elección.

Debe existir congruencia entre las técnicas de intervención que se utilicen y la forma en que se haya descrito a la organización y lo que en ella acontece. Dentro del ECRO utilizado, debe haber coherencia entre los niveles ontológico y metodológico.

Así por ejemplo, la psicología social de Pichon Rivière, al considerar la articulación que existe entre estructura social y mundo interno del sujeto, privilegia el análisis del campo grupal. Cualquier intervención que se desarrolle con este marco teórico no podrá, por lo tanto, soslayar al grupo como instrumento de abordaje y como factor de cambio en las organizaciones.

Pero el encuadre de trabajo grupal que se establezca deberá tener en consideración las características de la organización con que se trabaje y los fines de la operación. La fuerza de los atravesamientos institucionales presentes, la rigidez de la organización en la prescripción de sus roles, la cantidad de niveles jerárquicos presentes y las relaciones de poder globales y localizadas que existen entre ellos, las condiciones de las personas y de la situación, son éstos sólo algunos de los factores que inciden en el establecimiento de los encuadres.

Debo aclarar, sin intención de profundizar, que me refiero por *encuadre* a las constantes de tiempo y espacio así como a la definición de tarea que se propone y los roles que se determinen, en este caso, para la operación con los grupos en el campo de la organización.

El encuadre identificará la unidad de análisis (el grupo, la sección o el departamento, por ejemplo), los recursos de los que se dispondrá, las técnicas a utilizar (cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, reuniones, juegos), los modos de comunicación (qué, cuándo, a quiénes) y las cuestiones económicas (honorarios y toda otra forma de retribución).

Asimismo especificará los criterios que regirán la evaluación de la eficacia de la intervención.

Es oportuno remitir aquí al lector nuevamente a las consideraciones hechas anteriormente respecto de:

- a) la distinción de los diversos tipos de grupos en la organización (objeto, sujeto, clase o familia);
- b) el reconocimiento de los diversos tipos de racionalidad existente en el Dominio de los Propósitos (política, afectiva, técnica, económica, ideológica, estructural).

Cualquier metodología de intervención reconocerá la existencia de distintas etapas. Recurriendo al modelo médico, con las prevenciones del caso por tratarse de una metáfora, se puede en general reconocer las siguientes instancias:

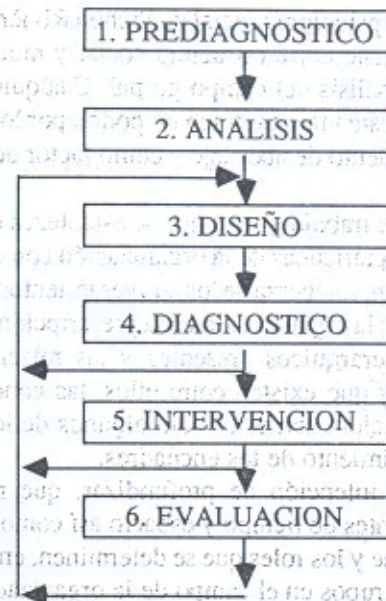


Figura 1.6. Etapas de una intervención.

1.5.3.1. Prediagnóstico

Consiste en una o varias entrevistas, con uno o más miembros de la organización que operan como informantes y que en general pertenecen a un mismo nivel jerárquico.

En esta etapa, el analista u operador obtiene los datos que le permiten formular sus primeras hipótesis en relación con las necesidades de la organización y sus propias capacidades para contribuir a satisfacerlas.

No hablo, como es característico de otros ámbitos, de decodificación de la demanda. En general, de acuerdo con mi experiencia, toda demanda de análisis organizacional se manifiesta en principio imprecisa y esencialmente ambigua.

Esta etapa se constituye en inicio de resolución de dicha ambigüedad. Desde esta perspectiva, la demanda se *construye* junto con el cliente, y esto es lo que permite formularle una propuesta de trabajo para las etapas siguientes.

El producto principal del prediagnóstico es el diseño de la etapa siguiente, de análisis.

1.5.3.2. Análisis La relación contractual y el análisis de los datos recolectados en la etapa anterior, permiten establecer la relación contractual, el analista recoge los significantes que le permitirán significar su campo de trabajo. Para ello utiliza dispositivos analizadores históricos, naturales o contruados, a través de los que "escucha" "habla" a la organización (21). Cada vez que se le presenta la posibilidad de atribuir significados a estos significantes está dada por su ECR0 y por la concordancia de su dominio de experiencias con el de la organización. (Esto último, porque es difícil que un "nene de mamá" pueda entender fácilmente lo que sucede en una organización de estibadores del puerto).

Este análisis implica *elección* (de ciertos elementos como más significativos situacionalmente que otros) y convoca a una apreciación *estética*, por cuanto necesariamente se pondrán en juego aspectos vinculados a la concepción que el operador tiene de la armonía de un conjunto. Aquí es donde se ponen de manifiesto, por ejemplo, sus preferencias paradigmáticas ya señaladas como horizontalidad o verticalidad, o sea, causalidad de las partes hacia el todo o inversamente.

1.5.3.3. Diseño

Se formulan aquí los elementos del encuadre de trabajo señalados anteriormente, tanto para el diagnóstico como para la intervención propiamente dicha.

Diseño implica resolución de contradicciones. El analista deberá optar por trabajar con muchos o pocos participantes, en profundidad o en superficie, adentro o afuera, de manera gradual o intempestiva, dotando a sus comunicaciones de transparencia u opacidad, centrando sus esfuerzos en el desarrollo de una capacidad reflexiva o ejecutiva.

Asignará poca o mucha importancia al material escrito, construirá analizadores artificiales o utilizará los naturalmente presentes. Elegirá y discutirá por fin los criterios que servirán para evaluar la eficacia de la intervención, orientándose hacia la eficacia en el funcionamiento de la organización o hacia la consideración de la adaptación activa de los miembros participantes. No puede por tanto evadirse de dar una respuesta

explícita a la contradicción que le propone la relación individuo-organización.

Las elecciones que haga en función de resolución de estas contradicciones caracterizarán su intervención y operarán a la manera de un verdadero cierre metodológico, y aun topológico, en el sentido en que determinan un lugar para la intervención frente a los ojos de los demás.

Este conjunto de elecciones reviste así un carácter semiótico, en cuanto se constituye como signo de los valores que el operador privilegia en su intervención.

Dadas las expectativas que revisten a toda intervención organizacional frente a quienes directa o indirectamente resultarán afectados por ella, es necesario poner especial cuidado en la consideración de dichos aspectos semióticos.

A estos efectos deberán considerarse explícita y específicamente las instancias de *comunicación* a través de las cuales se recogen datos y, muy especialmente, los modos de restitución de información.

No basta en este sentido la adecuación de los contenidos que vayan a impartirse. Resultan de similar importancia las formas en que ello se lleve a cabo. La mejor intervención, basada en el mejor diagnóstico, puede frustrarse si no cuenta con la comprensión y la implicación activa de los participantes.

La consideración de la comunicación es, a este respecto, esencial.

1.5.3.4. Diagnóstico

Consiste en la explicitación de una hipótesis acerca del acontecer de la organización y sus causas determinantes. Incluye en general un pronóstico de lo que puede suceder, tanto si no se hace nada como si se resuelve intervenir.

Es el diagnóstico el que identifica las distintas racionalidades que se confrontan en una situación de conflicto y la manera en que ellas se subrogan a la racionalidad dominante. Más aún, es aquí donde se considera la adecuación de dicha racionalidad dominante a las exigencias que plantea la situación.

Es a través del diagnóstico donde se hacen consideraciones acerca de la dialéctica instituido-instituyente, y de la contradicción necesidad-satisfacción.

Operando en el marco de estas contradicciones, el diagnóstico recoge

los significados asignados a los distintos significantes en la etapa de análisis y los sintetiza en un conjunto coherente. Está signado por ello por sus propias relaciones dialógicas, las que se establecen entre crítica y afirmación, o entre escepticismo y dogma. Sustento de aquellas posiciones que todo lo convalidan o todo lo ponen en duda.

Son polaridades éstas que suelen disociarse y actuarse por un lado en la organización, que por vías de la afirmación y el dogma se aferra a sus modos de construir la realidad, y por el otro en el analista, a quien su propio rol conduce muchas veces a una actitud escéptica y al ejercicio de una crítica que desconoce los rasgos constitutivos de la identidad de la organización.

1.5.3.5. Intervención

Etapa fundamentalmente orientada a posibilitar el *cambio* que surge como necesario a través de la caracterización diagnóstica. Implica el reconocimiento de las sucesivas etapas de estructuración y desestructuración que todo cambio inevitablemente propone, y supone como resultado la modificación de la relación de cada uno de los participantes con la situación.

Intervenir significa etimológicamente "venir entre". El analista deberá reconocer el lugar principal de esta interposición en que se coloca y es colocado, y deberá estar fundamentalmente atento a los casos en que sea colocado donde no pretende interponerse. Básicamente, dependiendo del cambio perseguido y del diseño de la intervención se ubicará en alguno de estos lugares:

- a) entre la organización y su contexto,
- b) entre dos o más clases institucionales,
- c) entre la Dirección como clase institucional y el resto de la organización,
- d) entre familias organizacionales o entre los miembros de una familia entre sí,
- e) entre los sujetos y la organización,
- f) entre la organización y sus modos de construir el pasado, el presente o el futuro,
- g) entre la organización y las instituciones que la atraviesan.

Cualquiera sea el caso, toda intervención debe basarse en las hipótesis subyacentes en el diagnóstico y elegir las técnicas de intervención más adecuadas para el logro de los objetivos propuestos.

La intervención es el resultado conjunto de los esfuerzos del analista u operador y de todos los miembros de la organización que participen. Implica una actitud de *diálogo*, y está signada por la lógica del mutuo reconocimiento. Ello impone, al analista sobre todo, un accionar orientado a la comunicación y al establecimiento de acuerdos sucesivos.

Lo contrario, al perturbar la interacción, esteriliza la acción por inexistencia del consenso básico requerido.

Nuevamente insistimos aquí en el carácter determinante que asume la eficacia de la comunicación para la consecución de los fines previstos.

1.5.3.6. Evaluación

Ya se ha dicho que esta etapa debe preverse en el *diseño*.

Recordemos que evaluar significa comparar contra una norma o contra un estándar, por lo que deben considerarse para esta etapa los aspectos cualitativos y cuantitativos relacionados con los cambios propuestos por la intervención.

La ambigüedad y la polisemia de la noción de cambio en una organización son resultantes, no sólo de la metodología o del lenguaje, sino también de su movilidad y complejidad. Es por ello que deben identificarse previamente los criterios que se utilizarán para evaluar, y corresponde a la ética de la intervención evitar su modificación radical.

Esto sin dejar de considerar el carácter dinámico de toda intervención y la jerarquización permanente del *criterio de operatividad* por sobre un dudoso "criterio de verdad" que no se corresponde con la complejidad del objeto bajo estudio.

Es necesario destacar que la evaluación exige de parte del analista u operador una permanente disposición a cuestionar sus mismos argumentos, para evitar así construir una explicación que se convierta en causa de sus propios efectos.

Para finalizar esta sección, acotemos que la separación de la intervención en etapas se construye sólo a los efectos analíticos y metodo-

lógicos. En la práctica, todas estas etapas operan concurrentemente y se realimentan entre sí.

No sólo, tal como lo indica la figura 1.6, lo que sucede durante el diagnóstico y la intervención puede modificar el diseño, sino que todo diagnóstico, y en rigor todo prediagnóstico, constituyen ya una intervención por los efectos causales que tienen sobre los participantes.

1.6. LA ORGANIZACION

Describiré en esta sección algunas de las características del vértice organización de la figura 1.5.

En el nivel ontológico, se la ha caracterizado en general como *sistema abierto*, o sea desarrollando interacciones, modificando y siendo modificada por su contexto, con un *paradigma* subyacente que podríamos denominar *adaptativo*.

Se puede complementar esta visión con otra que apunta a señalar las características de *sistema cerrado* que presentan las organizaciones, en función de la preservación de su autonomía, bajo el *paradigma* de la *autoorganización*.

1.6.1. Identidad y estructura

Enfatizo primero el concepto de *identidad*, pues quiero significar con él aquello que las distingue y que tratan de conservar a lo largo del tiempo.

De acuerdo con este concepto, las organizaciones se comportan como *homeostatos* que procesan las perturbaciones endógenas o exógenas de modo tal de mantener ciertas características invariantes.

Se cierran sobre sí mismas, generando de continuo acciones que, reiteradas a lo largo del tiempo, preservan su identidad.

"Este proceso de regeneración constituye la *clausura organizacional*. El concepto de clausura se relaciona entonces con la conservación de ciertos rasgos que le dan singularidad y continuidad a la organización. (...) Todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización es constitutivo de su identidad" (22).

La identidad se materializa a través de una *estructura*, que es la forma que asume una organización en un aquí y ahora concreto. La estructura se define "por los recursos de que dispone y el uso que de ellos hace, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adoptan, por los propósitos que orientan las acciones y los programas existentes para su implementación y control" (23).

El concepto de estructura, complementario con el de identidad, recoge la noción de sistema abierto para la organización. Así se puede comprender cómo, frente a las perturbaciones del contexto, la estructura se modifica pero la identidad permanece.

Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres *dominios*: el de las *relaciones*, el de los *propósitos* y el de las *capacidades existentes*.

El primero alude a las relaciones entre las personas, el segundo a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente, y el tercero se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones.

Las relaciones entre dominios son de causalidad recíproca. Por ejemplo, más propósitos que se cumplen generan mayores capacidades existentes, las que, a su vez, permiten que se encaren proyectos más ambiciosos.

Las articulaciones entre dominios están regidas por *procesos*, que son:

- Adjudicación y asunción de roles*, entre el dominio de las Relaciones y el de los Propósitos.
- Capacitación*, entre el dominio de las Relaciones y el de las Capacidades Existentes.
- Productividad*, una mejor relación entre insumos y productos, entre el dominio de los Propósitos y el de las Capacidades Existentes.

Todo lo anterior puede sintetizarse en el siguiente esquema que enmarca la estructura constituida por los tres dominios y los procesos que los articulan, en el concepto de Identidad.

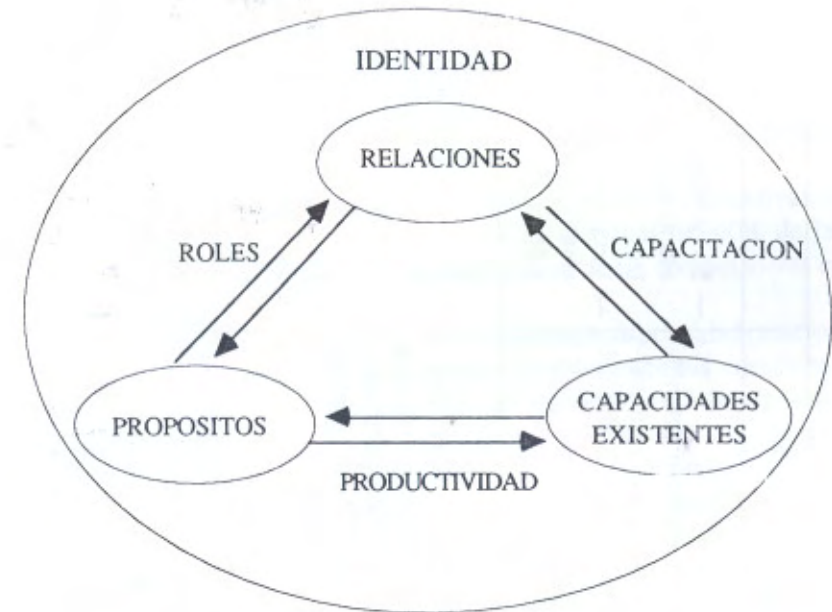


Figura 1.7. La organización y sus dominios.

El articulador entre relaciones y propósitos es el concepto de *rol*, porque la función del rol implica objetivos, mientras que su status alude a las relaciones con otros roles.

Por lo tanto, el concepto de rol permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.

Así, por ejemplo, el hospital pediátrico que se proponga incluir a la familia en las internaciones de los pequeños pacientes, necesitará roles articuladores familia-hospital, incluyendo por ejemplo asistentes sociales y terapeutas de familia.

Los procesos de capacitación permiten a los sujetos adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para utilizar las capacidades existentes. La introducción de medios audiovisuales en una escuela, por ejemplo, generará la necesidad de capacitar a los docentes en el uso de estas técnicas.

| Dominio | Definición | Lógica dominante | Notas |
|--------------------------------------|--|---|--|
| <i>De las relaciones</i> | Personas articuladas entre sí en una estructura que reconoce determinantes: a) ideológicos (valores) b) organizacionales (roles) c) libidinales (afectos) | La heterogeneidad determina conflictos que se resuelven a través de la lógica del poder. | — Se analizan mecanismos de asunción y adjudicación de roles. — Vectores: pertenencia, pertinencia, cooperación, comunicación, aprendizaje. |
| <i>De los propósitos</i> | — Los integrantes proponen metas, políticas, objetivos, que orientan su acción. — Los propósitos son ideas agrupables entre sí. | Lógica de la racionalidad. El denominador común es la búsqueda de orden, permanencia, estabilidad (explícitos o implícitos). | — Se incluyen propósitos de personas, de grupos, de la organización. — Pueden ser contradictorios. — La condición de los propósitos es la pertinencia respecto de la organización. |
| <i>De las capacidades existentes</i> | Recursos de diferentes clases. | Lógica del usufructo. Una capacidad se acumula en tanto su utilización tenga sentido para la organización. | Se incluyen no sólo medios materiales (edificios, maquinaria, etc.), sino también normas, técnicas, modelos, valores, creencias, mitos. |

Figura 1.8. Dominios de la estructura de una organización.

Finalmente, la productividad debe entenderse como el uso más eficiente de los recursos, no sólo en términos de producto obtenido, sino también como congruencia de propósitos y orientación de las personas hacia los mismos fines.

La figura 1.8 aborda sintéticamente la definición de los dominios, la lógica dominante y los conceptos incluidos en cada uno. Remito al lector a la bibliografía citada para la profundización de esta temática.

1.6.2. Organización y adjudicación de roles

Las organizaciones, para poder lograr sus propósitos a través de una acción coordinada, deben necesariamente reducir la variedad de conductas posibles de sus integrantes.

El sujeto no puede elegir libremente lo que hará, sino que tiene que ajustarse a lo prescripto por el rol que se le asigna, así como abstenerse de realizar aquello que la organización prohíbe.

Si bien esto es cierto, la lógica que se desprende de estas afirmaciones puede conducir a trivializar los comportamientos de los sujetos, al suponer que frente a los mismos estímulos se obtendrán idénticas y, por lo tanto, predecibles respuestas, llevando a una absoluta estereotipia de las conductas.

A modo de ejemplo, la incentivación monetaria como fuente exclusiva de incremento de la productividad en un taller es un caso de trivialización indebida, al no considerarse la multiplicidad de causas determinantes de la conducta de un sujeto.

Habrán entonces organizaciones más o menos "trivializantes" y el grado en que lo sean estará ligado a la naturaleza de su tecnología, a la rigidez de sus esquemas de poder y a la manera en que en ellas se conciba la relación entre autonomía y dependencia de los sujetos.

Los modos en que una organización adjudica roles son diferentes de los que se presentan en la espontaneidad de la dinámica de un grupo. Aquí, la adjudicación es prescriptiva, y está conducida por el poder instituido y reforzada por sistemas de recompensas y sanciones.

La adjudicación está formalizada, no así el desempeño, y esta adjudicación formal convive con las adjudicaciones informales que se dan en el espacio intra e intergrupales.

Será posible reconocer en los procesos de adjudicación:

- Magnitud*, constituida por la fuerza del intento de influencia.
- Especificidad*, entendiéndose por tal la expresión concreta y detallada de lo que se pretende lograr.
- Signo*, siendo positivas las prescripciones y negativas las proscipciones.
- Modalidad*, que podrá ser *inductiva*, cuando el sujeto es inducido a adoptar ciertas conductas, o bien *deductiva*, cuando conduce al sujeto a deducir mensajes connotados que forman parte de la cultura organizacional.
Lo inducido se denota. Lo deductivo se connota.

La combinación de signo y modalidad permite construir la siguiente matriz, en cuyas intersecciones he señalado ejemplos muy sencillos para facilitar la comprensión.

| | | SIGNO | |
|-----------|-----------|--|--|
| | | PRESCRIPTIVO | PROSCRIPTIVO |
| MODALIDAD | INDUCTIVA | Pagar las cuotas del colegio del 1 al 5 de cada mes. | En el ejército, no aperibir a nadie en presencia de un subordinado de menor rango. |
| | DEDUCTIVA | Quedarse trabajando hasta tarde para hacer méritos. | No discutir con el superior en presencia de terceros. |

Figura 1.9. Signo y modalidad en la adjudicación de roles.

En los ejemplos, quedarse hasta tarde trabajando como una forma de hacer méritos suele ser algo que el sujeto deduce a partir de la conducta de quienes lo rodean, mientras que no robar o no discutir con el jefe en presencia de terceros son dos proscipciones que respectivamente se inducen y deducen.

1.6.3. Adjudicación de roles y tecnología

Consideremos además en el proceso de adjudicación de roles la incidencia que tiene la tecnología, esto es, el modo de transformación de la realidad que la organización ejerce.

Pensemos cómo han influido los desarrollos tecnológicos en la medicina y la forma en que han modificado el accionar de los médicos y también la relación médico-paciente.

O recordemos que en una de las últimas negociaciones colectivas de trabajo del gremio gráfico debieron modificarse más del 40% de las categorías del convenio por el impacto del uso de las computadoras en el quehacer profesional.

El modo como una organización lleva adelante su actividad principal condiciona y determina los intercambios posibles entre sus integrantes.

La didáctica de grupo operativo en una Escuela de Psicología Social implica la definición de los modos de vinculación de los alumnos entre sí, con los docentes y con los coordinadores, además de pautar el número de integrantes, la noción de tarea y, por ende, criterios de pertinencia.

Por otra parte, cuando se recurre a la división del trabajo, a la especialización, a la delegación de funciones, a la centralización o descentralización, también se está determinando el modo en que los roles serán adjudicados.

Estas acciones se engloban bajo el concepto de *tecnología de gestión*, y su finalidad es preservar el funcionamiento de la *tecnología central* de las perturbaciones que pueda sufrir.

Desde esta perspectiva, las tecnologías de gestión tienden a transformar el funcionamiento de la tecnología central en sistema cerrado (24).

Cualquiera sea el marco conceptual con el que se elija operar, no es posible ignorar entonces la incidencia que tiene la tecnología en los modos de interacción social.

1.6.4. El poder en las organizaciones

Ya se dijo en la Introducción de este libro que no se trata de un manual, sino que se pretende introducir nuevos aportes.

Por lo tanto, remito al lector a la profusa bibliografía existente en relación con este tema, y me limito aquí a sintetizar algunos conceptos ya desarrollados en trabajos anteriores.

Las relaciones de poder son constitutivas de la estructura social de la organización y tienen efectos sobre la constitución del mundo interno del sujeto. De allí la pertinencia de la psicología social para el análisis de estas relaciones.

Se trata de un vínculo, una estructura interaccional compleja que se articula en el mundo interno de los sujetos, condicionando los modos en que asume sus roles.

Como todo vínculo, presenta direccionalidad, o sea que se orienta a la satisfacción de necesidades.

Siguiendo a Hegel, se reconoce en toda relación de poder en las organizaciones una trama argumental básica y universal. Se trata de la lucha por la satisfacción de la necesidad de reconocimiento, constitutiva de la dialéctica del amo y del esclavo:

"Dos sujetos se enfrentan con miras al reconocimiento. Uno de ellos debe ceder al otro, debe abandonar su deseo y satisfacer el deseo del otro. (...) Reconoce al amo y se hace reconocer como esclavo del amo. (...) El esclavo, vencido, ha preferido la esclavitud a la muerte. (...) La certeza del amo es objetivada por el reconocimiento del esclavo. (...) Es el deseo del amo el que actúa en y por el esclavo (...) El amo ha luchado y arriesgado su vida por el reconocimiento, pero sólo ha obtenido un reconocimiento sin valor para él. No es un hombre reconocido por otro hombre, de allí su insatisfacción. (...) El hombre satisfecho es esclavo" (25).

Palabras como amo, esclavo, vida y muerte suenan extrañas en el ámbito de las organizaciones y, sin embargo, adquieren allí un alto valor metafórico.

Es esta lucha la que se encuentra en la base de las relaciones asimétricas, desiguales y móviles que se entablan entre los sujetos. Es la victoria o la derrota, muchas veces anticipada, la que se internaliza y tiene efectos causales en nuestra conducta. Son los efectos de estas batallas los que inhiben al sujeto o lo potencian. Así habrá quienes, por ejemplo, son seguidores en su trabajo y líderes en su tiempo libre, o conformistas en su parroquia y cuestionadores en su militancia política.

La constelación de organizaciones a las que se pertenece favorece el desplazamiento en la satisfacción de estas necesidades de reconocimiento. El hombre elige el territorio donde se siente más capaz de dar lucha. Compensa con el afán de halago en ciertos lugares las humillaciones que sufre en otros.

Y sobre todas las cosas, sigue luchando, buscando los lugares donde hacerlo, prisionero en unos y libertario en otros, amo y esclavo a veces en el mismo lugar y en distintos tiempos, pero siempre con la necesidad a flor de piel. Resignarla es resignar parte de su condición humana.

Pido perdón por esta especie de exabrupto, pero si hay un tema que exige ser tratado con pasión, éste es el del poder.

La asepsia de los enfoques tradicionales es ocultadora. No hay poder sin un altísimo monto de afectividad puesto en juego. Tanto desde la perspectiva de los sujetos, como de la organización, el poder convoca al pensar y al sentir, ambos con igual compromiso frente al hacer.

En cuanto a la organización, suscribo algunas de las reflexiones de Foucault (26):

a) Se trata de un juego de relaciones desiguales y móviles, que no están en mera posición de superestructura, sino que, allí donde actúan, tienen un rol productor.

b) Allí donde hay poder, hay resistencia debido a su carácter vincular.

c) No hay una sujeción estable. El juego de las relaciones de poder se encuentra modificado por su ejercicio mismo.

d) Existe una relación de realimentación positiva entre poder y saber.

Agrego a estas consideraciones algunas de las mías.

Para la organización, el poder tiene un valor aglutinador, cohesivo. No hay posibilidad de instalar un orden simbólico sin recurrir al poder.

El orden de una organización es un orden negociado en el marco de las relaciones de poder. La negociación no convoca a las partes en igualdad de condiciones; el peso de lo instituido se impone muchas veces sobre la potencia revulsiva de lo instituyente. Sanciones y recompensas, denotadas y connotadas, marginalidades y ostracismos administrados con valor semiótico, con clara intencionalidad de constituirse en señales, son algunos de los mecanismos que se ponen en juego.

El orden de la organización es un orden represivo. De allí su naturaleza prevalentemente autocrática en lo referente a las relaciones entre sus integrantes.

Aun las organizaciones con mecanismos democráticos para la designación de sus autoridades, como las cooperativas de trabajo, se manifiestan autocráticas en la cotidianidad de sus relaciones.

Existe, por lo tanto, una brecha entre el ideal democrático que alienta a la sociedad en su conjunto y lo que sucede en la vida de las organizaciones. Es necesario reflexionar más profundamente sobre el significado de esta brecha y sus efectos en la estructura social y el mundo interno de los sujetos.

1.7. EL SUJETO

En cuanto el sujeto entra en una organización, le espera allí un rol determinado por ella.

Pero entra con una historia personal, familiar y organizacional que condiciona la modalidad de asunción de dicho rol.

Ha pasado por organizaciones que fueron significativas en su historia, que lo han signado en términos de las dialécticas ya señaladas, amo y esclavo, instituido e instituyente, productor y producido. Ha aprehendido.

"El caleidoscopio de experiencias organizacionales que llamamos la organización original, ha constituido lo que Ana Quiroga llama matrices de aprendizaje... Las organizaciones constituyen los distintos ámbitos en los que se ha desarrollado nuestra experiencia del aprender a aprender, nuestro aprestamiento social" (27).

Pienso en el eje horizontal organización-sujeto de nuestro esquema como un continuo en donde ambos polos tienen pesos relativos.

Las organizaciones son en esta sociedad fuertemente prescriptivas; sus modos de adjudicación restringen mucho los grados de libertad que los individuos tienen para asumir sus roles de manera diferente de la adjudicada.

Hay además sujetos que por su historia personal, por sus aprestamientos, son muy permeables a las imposiciones provenientes del mundo externo. Otros, por el contrario, se dejan consciente o inconscientemente muy poco espacio para percibir las señales que provienen de su contexto. --

Podemos plantear una ecuación que indique la relación cuantitativa que existe entre representaciones de mundo externo y mundo interno en el propio mundo interno del sujeto. (Se trata de representaciones correspondientes al concepto de área de expresión fenoménica desa-

rollado por Pichon Rivière.) Represento gráficamente tal relación en la figura 1.10.

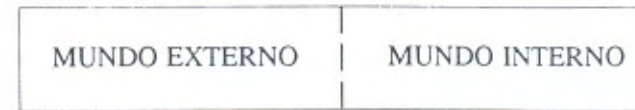


Figura 1.10. Espacios de representación fenoménica.

En los extremos, y por un proceso no consciente, el sujeto puede encontrarse absolutamente alienado, maleable, sometido en forma casi total a los requerimientos de la organización (figura 1.11 a), o bien aparecer desconectado, ajeno a sus demandas, casi prescindente (figura 1.11. b).



Figura 1.11. Alienación (a) y desconexión (b).

La situación ideal es la de un equilibrio dinámico que posibilite el corrimiento de los límites entre uno y otro espacio en función de los requerimientos de la situación.

En todo caso, lo que se debe evitar es la estereotipia de estas relaciones, señal de dificultades en el proceso de adaptación activa a la realidad.

La constelación de organizaciones en las que el sujeto participa puede generar una estructura de compensaciones, en las que establezca diferentes relaciones en distintos lugares, por ejemplo, una posición alienada en su organización laboral y una posición autónoma en una organización de bien público.

Refiriéndome a la organización, es posible plantear metafóricamente la misma ecuación.

Se encuentran así organizaciones que presentan una fuerte identidad-

construcción, aquella que construyen en términos de su singularidad. Tendrán entonces "mucho mundo interno" y se podrá decir de ellas, por extensión, que se construyen como organización-sujeto en relación con su medio interno y externo.

Otras aparecen totalmente atravesadas por las instituciones y los rasgos de su identidad-esquema, la que es común a todas las organizaciones que comparten su misma actividad. Tienen "poco mundo interno", por extensión se asemejan a una organización-objeto; son "agencias".

Una *organización-sujeto* construye su propia trama argumental y es capaz de sostenerla a lo largo del tiempo.

Una *organización-objeto* es meramente el espacio donde se desarrolla una trama argumental que fue escrita en otro lado.

Las organizaciones-sujeto son enunciadoras de su propio discurso identificadorio. Las organizaciones-objeto son enunciatarias del discurso de otro, a lo sumo son portadoras de dicho discurso.

Las organizaciones-sujeto instalan el discurso identificadorio en su seno, constituyen la modalidad discursiva con sus integrantes de modo que cada uno de ellos es una *parte* a su vez portadora y reproductora del *todo*. De esta manera, favorecen el pasaje de la afiliación a la pertenencia.

Desde ya que, como antes, sujeto y objeto no son posiciones estáticas, ni siquiera homogéneas, significando esto último que una organización puede ser sujeto en ciertos espacios y objeto en otros.

Pero resulta interesante reconocer que existen posiciones prevalentes y también que existen relaciones entre las modalidades de la organización y las de los sujetos que la integran.

En otro orden de cosas, y retomando el comienzo de esta sección, se consideran dos ejes desde donde puede pensarse la conducta de un sujeto en una organización: el eje de la tarea y el eje de las relaciones.

Reddin distingue en principio cuatro combinaciones posibles en relación con estos ejes (figura 1.12) (28).



Figura 1.12. Estilos de relación.

Separado, relacionado, dedicado e integrado son estilos cuya adecuación debe analizarse a la luz de las demandas de la situación. No existe un estilo ideal, como podría pensarse para el caso del integrado, que presenta la "mayor cantidad" de ambas orientaciones. En efecto, frente a una situación de emergencia que exige tomas de decisiones rápidas y alto grado de ejecutividad, puede resultar más eficaz el estilo dedicado.

Señalemos finalmente que la preponderancia de alguna de estas orientaciones marcará en el sujeto formas particulares de asunción del rol que se le adjudique.

1.7.1. Lo disposicional

Desde la teoría de la enfermedad única (Pichon Rivière) existe en cada sujeto un núcleo básico, siendo las distintas estructuras del sujeto, sanas o patológicas, modos de resolución de dicha situación nuclear.

Del modo como el sujeto se configure este núcleo básico, dependerá su singularidad.

Pichon Rivière menciona algunos principios que intervienen en la causación de una estructura determinada.

En el principio de policausalidad intervienen el factor constitucional, es decir el bagaje genético más lo precozmente adquirido y el factor disposicional, que es un punto en el desarrollo del sujeto al cual éste se remite frente a la emergencia de un obstáculo, apelando a la utilización de técnicas que en algún momento resultaron instrumentales.

El factor actual se describe como privación o pérdida de una intensidad tal que no puede ser elaborada con las técnicas adaptativas habituales y determina una regresión en el desarrollo.

Se toma este principio para poner de manifiesto cómo el encuentro organización-individuo podrá configurar algunas de las ecuaciones señaladas en la figura 1.10.

El modo como desde esta perspectiva un individuo asuma el rol prescripto por la organización dependerá del aquí y ahora organizacional (situación/factor actual), y de la disposición del sujeto (factor disposicional).

El principio de pluralidad fenoménica tiene en cuenta las áreas de expresión de la conducta. Así Pichon Rivière señala tres áreas de expresión: mente, cuerpo, mundo externo. Cabe señalar con respecto a

las áreas, que se consideran como *representaciones* que el sujeto tiene de su mente, de su cuerpo y de su mundo externo.

La representación fenoménica del sujeto, que estará comprometida en los procesos de asunción y adjudicación de roles, corresponde al área del mundo externo.

Un sujeto con una representación predominantemente persecutoria del mundo externo, tenderá a situarse en la organización, adjudicándole características persecutorias. Si los modos de aprendizaje de la realidad están empobrecidos, estereotipados (enfermedad), la "lectura" que el sujeto haga de esa realidad será estereotipada. Utilizo el concepto de núcleo básico porque pone de manifiesto una invariancia (identidad) en el sujeto que se corresponde con el concepto de identidad organizacional.

Organización y sujeto vinculados a través de un rol intentan preservar su singularidad, y en este vínculo ambos deben realizar su clausura, deben ir cambiando y adaptándose sin perder su "mismidad".

El concepto de policausalidad se emparenta con el de las series complementarias de Freud, utilizado para explicar la etiología de la neurosis. Freud señala la serie compuesta por la constitución hereditaria más las experiencias infantiles (factor endógeno) y el factor exógeno representado por la frustración.

En nuestro caso, la primera serie constituye aquello que el sujeto "lleva" a la organización, y el factor exógeno como las restricciones que la organización impone a la conducta del sujeto.

Cualquier situación de cambio (y el acontecer organizacional las depara cotidianamente) dispara en el sujeto ansiedades de dos tipos: el miedo a la pérdida y el miedo al ataque. Frente a la situación de cambio el sujeto teme perder lo que ya tiene y teme que la nueva situación lo ataque sin que él pueda defenderse.

Estas dos ansiedades configuran la resistencia al cambio. En la literatura sobre organizaciones, esta expresión ha recibido usos variados; aquí está utilizado para señalar que la resistencia al cambio es producto de la intensificación de estas dos ansiedades.

Ante la aparición de estas ansiedades, el sujeto recurre a una serie de técnicas que le sirven para enfrentarlas, para disminuir, al menos en su fantasía, el monto de estas ansiedades. Estas técnicas se denominan *instrumentales*.

Se diferencia el concepto de técnicas instrumentales del de mecanismos de defensa, en el aspecto de que las primeras permiten al sujeto una adaptación activa a la realidad mientras que en los segundos, por un

empobrecimiento en la lectura de la realidad, las técnicas instrumentales se estereotipan y devienen mecanismos defensivos. Se las utiliza con prescindencia de su adecuación a la situación.

Para esta teoría, la diferencia entre ambos mecanismos está dada por la adecuación de éstos, para reducir efectivamente las ansiedades básicas y facilitar el proceso de adaptación activa a la realidad. El concepto de situación y los requerimientos que de su caracterización emanan vuelven a constituirse en el factor explicativo de esta distinción.

En cuanto a los mecanismos de defensa pueden ser definidos como "los diferentes tipos de operaciones en que se especifica la defensa... y son utilizados por el yo" (29).

Así, disociación, negación, control omnipotente del objeto, etc., son mecanismos que se ponen en juego ante lo que la organización propone para el sujeto, pudiendo entonces configurarse en el encuentro organización-sujeto, lo que antes se llamó situación o factor actual.

Cabe señalar también, aunque resulte obvio, que no se alude a procesos de naturaleza consciente, sino inconsciente, ya sea que me refiera a técnicas instrumentales o a mecanismos de defensa.

En este enfoque, los procesos inconscientes se ubican en el vértice sujeto e impactan sobre la organización, por vía del impacto en otros sujetos o grupos.

Otros enfoques postulan la existencia de un inconsciente organizacional, de una fantasmática que opera de manera inconsciente sobre la conducta del sujeto; en mi enfoque, siguiendo a Pichon Rivière, resulta pertinente admitir el impacto de un inconsciente sobre el de otros sujetos, el modo como incide la fantasmática de un sujeto sobre otros sujetos dentro de un grupo, los modos como estos fantasmas interactúan o uno de ellos se impone sobre el resto (resonancia fantasmática) pero refiriendo siempre a procesos inconscientes inscriptos en una trama vincular intersubjetiva.

1.7.2. Procesos transferenciales

Para completar el "vértice sujeto" resta señalar la incidencia de los procesos transferenciales.

La transferencia es la actualización de deseos inconscientes sobre ciertos objetos en el marco de la relación establecida con ellos. Freud

descubre que lo que se revive en la transferencia es la relación del sujeto con las figuras parentales.

"...pero cuando se habla de repetición, no se alude a lo efectivamente vivido, lo que se transfiere es la realidad psíquica, los deseos inconscientes y las fantasías con ellos relacionados, no es una repetición literal sino equivalencia simbólica" (30).

Los procesos transferenciales inducen al sujeto a adjudicar roles inscriptos en su mundo interno, lo que incide en el modo como a su vez asume sus roles. Es por ello que se dice que toda asunción de rol implica a su vez adjudicaciones.

¿Cuáles son los objetos de transferencia y el tipo de relación establecida en las organizaciones?

Se distinguen varios:

- La transferencia de un integrante sobre otro integrante, por ejemplo en aquel sujeto que se comporta con su jefe como si éste fuera su padre.*
- La transferencia de un integrante sobre la representación que tiene de determinado grupo, expresada en frases como "no quiero trabajar en ventas porque ese grupo es muy competitivo" o bien en un colegio "ese grado es solidario y colaborador", donde además de características "objetivas" de estos grupos (recuérdense las consideraciones sobre la objetividad ya formuladas) interviene decisivamente la subjetividad de quien formula tales apreciaciones.*
- Otro tipo de transferencia se verifica sobre la organización en su conjunto, expresada en frases como "la organización es una maravilla" o "esta empresa es mi familia" o "esta empresa es un nido de ratas".*
- Procesos transferenciales sobre la tarea que se realiza en la organización. En este caso, por ejemplo, el sujeto que siempre está disconforme con la tarea que se le asigna, por demasiado sencilla o demasiado compleja, recordando siempre que no me refiero a situaciones reales, sino a procesos de naturaleza inconsciente, que obstruyen una construcción adecuada de la realidad.*
- Finalmente se distinguen transferencias sobre el contexto ("Ladran, Sancho, señal que cabalgamos") cuyo paradigma es la frase que se*

encuentra en muchas memorias que acompañan a los balances de empresas con fines de lucro: "Durante el ejercicio transcurrido, la empresa se enfrentó a un contexto incierto y turbulento, lleno de amenazas..."

1.7.3. La contradicción individuo-organización

El desarrollo de este trabajo me ha llevado, desde el mismo planteo de sus objetivos, a tener como referencia permanente, de manera explícita o implícita, la contradicción que se establece entre individuo y organización. Contradicción que a lo largo de la literatura, encontramos "vestida" con distintos ropajes:

| INDIVIDUO | — | ORGANIZACION |
|---------------------|---|-----------------------|
| AUTONOMIA | — | DEPENDENCIA |
| INSTITUYENTE | — | INSTITUIDO |
| PRODUCTOR | — | PRODUCIDO |
| PRINCIPIO DE PLACER | — | PRINCIPIO DE REALIDAD |
| PROCESO PRIMARIO | — | PROCESO SECUNDARIO |
| INCONSCIENTE | — | CONSCIENTE |
| OPACIDAD | — | TRANSPARENCIA |
| INCERTIDUMBRE | — | DETERMINISMO |
| FLEXIBILIDAD | — | RIGIDEZ |
| APERTURA | — | CIERRE |
| DESESTRUCTURACION | — | ESTRUCTURACION |
| DESORDEN | — | ORDEN |

Se preguntará tal vez el lector por el sentido del último "ropaje", mas no debe extrañarle. En efecto, la autonomía, la incertidumbre, la flexibilidad y el libre albedrío de un sujeto capaz de ejercer una crítica de su vida cotidiana resultan extraños al orden de la organización, son para ella desorden. El sujeto es, para la organización, un inconsciente.

Hay en esta afirmación una epistemología implícita. La ética que la determina es la del todo. Es preciso ponerse del lado de la organización para reconocer en la presencia del individuo la amenaza del desorden.

Podría haber sido al revés. Podría haber señalado cómo el peso de lo instituido, la prevalencia de lo normativo, el determinismo que impone la organización se convierten en desorden para la capacidad creadora del sujeto.

Son estas consideraciones las que me permiten enfatizar el carácter contradictorio de esta polaridad. Las éticas que sustentan ambos polos operan a manera de una relación *figura-fondo*.

Si nos decidimos por la eficacia del todo, desaparecen los sujetos. Si optamos por la adaptación activa a la realidad, perdemos de vista la viabilidad de la organización. No se puede percibir al mismo tiempo el bosque y el árbol.

El carácter antagónico de estas relaciones convierte a la elección de la ética pertinente en una cuestión estratégica para cualquier intervención, insoslayable en sus aspectos ideológicos.

Ya he señalado en otro lugar que una psicología social de las organizaciones las constituye en texto del acontecer grupal y de las conductas individuales. Para una disciplina tal se impone, pues, la eficacia del todo.

Pero también hemos dicho que diseño es resolución de contradicciones y, aun bajo la ética de la organización, se nos impondrán resoluciones dialécticas para las dialógicas descritas.

¿Cuánto de flexibilidad y cuánto de rigidez propongo?

¿En qué punto del espacio continuo que se abre entre autonomía y dependencia ubico la relación sujeto-organización?

¿En qué momento veo la desestructuración como conveniente para la organización?

Cuando induzco la desestructuración, ¿cuál es la reestructuración que me imagino?

Cuando abogo por la transparencia en las comunicaciones, ¿cuánto de consideración hacia el sujeto muestro?

¿Cómo trato a las fuerzas instituyentes, siendo que generalmente me contrata el poder instituido?

Es éste el tipo de preguntas que debo responderme una y otra vez a lo largo de un proceso de intervención.

Optar por la lógica de la organización no me condena, a condición de no eludir la pregunta esencial: *¿Para quién trabajo?*

He buscado a lo largo de mi desarrollo profesional ciertos criterios sintetizadores que, sin anular la contradicción, se constituyan en guías de la acción.

No ignoro lo vano de esta búsqueda, pero no me resigno ni la abandono. Tengo muchas *organizaciones convocantes* detrás de mí que demandan una respuesta.

Al día en que esto escribo puedo sugerir las siguientes políticas como un intento de conciliación entre ambas éticas:

- a) *Máximo grado de autonomía para las partes compatible con la cohesión del todo.* Búsqueda de un equilibrio dinámico entre cohesión y dispersión. Implica para la organización una permanente revisión de sus "congelamientos" y para los individuos la conciencia de parte.
- b) *Plasticidad estructural.* Definida como la capacidad de adaptarse activamente a las variaciones del contexto, conservando la propia identidad.
- c) *Tolerancia al "error".* Concepción del error como fuente de aprendizaje, entendiéndolo como aquello que sucede fuera de los paradigmas establecidos. El error, entonces, como posibilidad de dar lugar a comportamientos no triviales, como contribución a la capacidad de reflexión y de acción alternativas.

Quiero finalizar con una paradoja aparente.

Creo que sólo cuando quienes dirigen las organizaciones dejan de considerar a los sujetos como "pertenecientes" a ellas, sólo cuando los pueden concebir como contexto, empiezan a preocuparse realmente por ellos.

1.8. EPILOGO IRREVERENTE

Releo lo escrito y tomo conciencia de lo pesado que puede resultar su lectura.

El intento de articular tanto concepto que anda por ahí desarticulado, loable creo yo desde mi intención, tropieza con el obstáculo de la enumeración sesuda y tediosa.

No he encontrado otra manera de exponer los conceptos que anteceden y si la hay, es tarde, ya que lo escrito, escrito está y alguna vez hay que darle un corte.

Además, reordenar algo es muchas veces más difícil que introducir un nuevo orden, por lo que tendría que escribir todo de vuelta y esta idea se me hace francamente insoportable.

Así es que por un lado recorro a la comprensión del lector y por el otro intento reparar mis faltas con este epílogo.

Y lo hago proponiendo un *juego*, o sea apelando a una complicidad lúdica con quien esto lee.

Es sabido que los refranes expresan la sabiduría popular. En términos de crítica de la vida cotidiana, ponen de manifiesto muchas cosas de las que habitualmente no se habla.

Algunos de ellos se refieren, explícita o implícitamente, al ámbito de las organizaciones. ¿En qué otro contexto, si no, puede entenderse aquello de "*donde manda capitán no manda marinero*"? (Sí, ya sé que también es válido para el ámbito familiar, pero las distinciones entre familia y organización nos llevarían a otro trabajo igual de extenso.)

El juego que se me ha ocurrido recurre a estos refranes y tiene dos partes que paso a enunciar.

A) Ubicar los siguientes refranes en alguno de los cuatro vértices que constituyen nuestro esquema.

- Ojo por ojo, diente por diente.
- La pereza es la madre de todos los vicios.
- Por la plata baila el mono.
- Temprano en la cama y temprano amanecer, producen riqueza, fuerza y saber.
- Como la ley del Padre Gargajo, unos arriba y otros abajo.
- Donde menos se espera salta la liebre.
- Panza llena, corazón contento.
- Dime con quién andas y te diré quién eres.
- El buey solo bien se lame.
- A la ocasión la pintan calva.
- El diablo sabe por diablo, pero más sabe por viejo.
- El ojo del amo engorda el ganado.
- No por mucho madrugar amanece más temprano.
- En boca cerrada no entran moscas.
- La tercera es la vencida.
- Haz el bien sin mirar a quién.
- En casa de herrero, cuchillo de palo.

Ejemplo: Es indudable que el refrán "Como la ley del Padre Gargajo..." corresponde al vértice "*institución*", ya que expresa el carácter instituido que asumen las relaciones de poder en las organizaciones en general.

Ayuda y advertencia

No se extrañe el lector si la mayoría de estos refranes corresponden a un mismo vértice.

En todo caso, si esto fuera así, podrá extraer sus propias conclusiones acerca de la forma en que se reproducen ciertos modos de relación social.

B) Muchos refranes están compuestos de dos partes que resultan cada una de ellas claramente atribuibles a un vértice de nuestro esquema.

Así, por ejemplo, en "*Al que nace barrigón, es al ñudo que lo fajen*", puede descomponerse de la siguiente manera:

1) "*Al que nace barrigón*": corresponde al vértice de *sujeto* y alude a sus características determinantes del modo en que asumirá los roles que se le asignen (o más bien, por qué no los asumirá).

2) "*...es al ñudo que lo fajen*": corresponde al vértice de *organización*, haciendo referencia al proceso de adjudicación de roles.

El lector deberá establecer las correspondencias correctas para los siguientes refranes:

- El hábito no hace al monje.
- Al que madruga Dios lo ayuda.
- Aramos, dijo el mosquito.
- La culpa no es del chanchito sino de quien le da de comer.
- Más vale pájaro en mano que cien volando.
- Gato con guantes no caza ratones.
- A buen entendedor, pocas palabras.
- El que no llora, no mama.

Nota: La metáfora que puede surgir del individuo en la organización como ratón o como mosquito es pura coincidencia. Bien podría haber otras que lo compararán con un león o un lince, pero yo no las encontré.

¿Será que no existen?
Y de ser así, ¿por qué?

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Pichon Rivière, Enrique: *El proceso grupal*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1975.
2. Quiroga, Ana: *Enfoques y perspectivas en psicología social*, Ediciones Cinco, Buenos Aires, 1986.
3. Maisonneuve, Jean: *Psicología social*, Paidós, Buenos Aires, 1979.
4. Morin, Edgar: *El método. La naturaleza de la naturaleza*, Cátedra, Madrid, 1981.
5. Lapassade, Georges: *Grupos, organizaciones e instituciones*, Gedisa, México, 1985.
6. Petit, François: *Psicosociología de las organizaciones*, Herder, Barcelona, 1984.
7. González Requena, Jesús: *El espectáculo informativo*, Akal, Madrid, 1989.
8. Etkin, J. y Schvarstein, L.: *Identidad de las organizaciones*, Paidós, Buenos Aires, 1989.
9. Guattari, Félix: *Psicoanálisis y transversalidad*, Siglo XXI, Buenos Aires, 1976.
10. Guattari, F.: ob. cit.
11. Morin, E.: ob. cit.
12. Etkin, J. y Schvarstein, L.: ob. cit.
13. Wolf, Mauro: *Sociologías de la vida cotidiana*, Cátedra, Madrid, 1982.
14. Luhman, Niklas: *Sociedad y sistema*, Paidós, Barcelona, 1990.
15. Goffman, Erving: *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu, Buenos Aires, 1971.
16. O'Donnell, Mario: *Teoría y técnica de la psicoterapia grupal*, Amorrortu, Buenos Aires, 1974.
17. Menzies, Isabel y Jaques, Elliot: *Las instituciones sociales como defensa frente a la ansiedad*, Paidós, Buenos Aires, 1970.
18. Etkin, J. y Schvarstein, L.: ob. cit.
19. Cruces, N. J.: "El pacifismo unilateral puede ser peligroso", diario *La Nación*, Buenos Aires, 19 de junio de 1990.
20. Wolf, M.: ob. cit.
21. Lapassade, Georges: *El analizador y el analista*, Gedisa, Barcelona, 1979.

22. Etkin, J. y Schvarstein, L.: ob. cit.
23. Etkin, J. y Schvarstein, L.: ob. cit.
24. Thompson, J.: *Organizations in action*, McGraw-Hill, Nueva York, 1969.
25. Kojeve, Alexandre: *La dialéctica del amo y del esclavo en Hegel*, La Pléyade, París, 1975.
26. Foucault, Michel: *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber*, Siglo XXI, México, 1987.
27. Gutman, Sergio: "La organización original", ficha publicada por Ediciones Cinco en 1988 e incluida en este libro.
28. Reddin, William: *Efectividad gerencial*, Diana, México, 1974.
29. Laplanche, Jean y Pontalis, Jean: *Diccionario de psicoanálisis*, Labor, Barcelona, 1981.
30. Laplanche y Pontalis: ob. cit.