

**GRUPOS E INSTITUCIONES**

Dirigida por Ida G. de Butelman

A. Dellarossa

GRUPOS DE REFLEXION

J. Chazaud

INTRODUCCION A LA TERAPEUTICA INSTITUCIONAL

M. Grotjhan

EL ARTE Y LA TECNICA DE LA TERAPIA GRUPAL ANALITICA

W. R. Bion

EXPERIENCIAS EN GRUPOS

R. de Board

EL PSICOANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES

F. Moccio

EL TALLER DE TERAPIAS EXPRESIVAS

D. Anzieu

EL PSICODRAMA ANALITICO EN EL NIÑO Y EN EL ADOLESCENTE

I. L. Luchina y col.

EL GRUPO BALINT

S. Minuchin y H. Ch. Fishman

TECNICAS DE TERAPIA FAMILIAR

M. Andolfi

TERAPIA FAMILIAR

B. Shertzer y otros

MANUAL PARA EL ASESORAMIENTO PSICOLOGICO

M. Andolfi e I. Zwerling

DIMENSIONES DE LA TERAPIA FAMILIAR

*(Continúa al final del libro)*

*Lic. Cecilia Sotgiu*

**Aldo Schlemenson**

LIC. MA. CECILIA SOTGIU  
PSICOLOGA  
M.N. 11.549

# **Análisis organizacional y empresa unipersonal**

## **Crisis y conflicto en contextos turbulentos**

  
**PAIDOS**

Buenos Aires - Barcelona - México



## EL ANALISIS ORGANIZACIONAL: DESARROLLO TEORICO-METODOLOGICO

### I. ANTECEDENTES

Los aportes de las Ciencias Sociales al campo de las organizaciones han producido cambios de enfoque y de modelos de gestión. Tales cambios representan superación y crítica de concepciones tradicionales basadas en una visión demasiado simplificada del fenómeno organizacional, propio de un pensamiento atomista y mecanicista.

La revolución industrial contribuyó al desarrollo de la idea de organización concebida como un sistema cerrado, separado del ambiente<sup>1</sup>. En esta concepción el hombre era considerado como una herramienta más, una parte que se sumaba a los demás mecanismos del sistema, y su coordinación o ajuste se hacía depender de recursos pretendidamente objetivos y racionales que no contemplaban la intrincada complejidad de sus necesidades, motivaciones y su naturaleza psicosocial.

Nuevas teorías pretendieron superar el determinismo simple de causa-efecto, propio del pensamiento atomista, introduciendo conceptos nuevos tales como metas, teleología, motivaciones inconscientes, adaptación al medio ambiente, sistemas abiertos, etc., más típicos de un pensamiento "sistémico", dinámico e integrador.

En su "teoría general de la burocracia", Elliott Jaques<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ackoff, R. L.: *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa, cap. 1.

<sup>2</sup> Jaques, E.: *A general theory of bureaucracy*, Londres, Heinemann, 1976.

retoma el modelo weberiano de Organización<sup>3</sup> y lo reexamina, incorporando un conocimiento profundo de la naturaleza humana, de la sociedad y de los requisitos de eficiencia de un sistema organizacional. Señalando condiciones requeridas para que el modelo burocrático funcione en forma efectiva, a la vez que humanizada, Jaques introduce una variedad de conceptos de indudable valor, que enriquecen la comprensión del fenómeno organizativo y sus disfunciones.

La disciplina que se ocupa de la aplicación de las Ciencias Sociales al campo de la organización ha sido denominada en forma diversa por los autores o corrientes que se ocuparon de ella. Kurt Lewin<sup>4</sup>, la incluyó dentro de la corriente investigación-acción, sus continuadores, autores de la Escuela de Dinámica de Grupo: Schein<sup>5</sup>, Lippitt<sup>6</sup>, Bennis<sup>7</sup>, Beckhard, Blake y Mouton<sup>8</sup>, la llamaron Desarrollo Organizacional; Elliott Jaques habla de Análisis Social y del Método Socio-analítico<sup>9</sup>, Sofer la denomina Consultoría Social<sup>10</sup>; Mendel, Socio-psicoanálisis<sup>11</sup>; Bleger<sup>12</sup>

<sup>3</sup> Weber, Max: *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica.

<sup>4</sup> Lewin, K.: *La teoría del campo en la ciencia social*, Buenos Aires, Paidós, 1978.

<sup>5</sup> Schein, E.H.: *Psicología de la organización*, Prentice Hall International, 1972.

<sup>6</sup> Lippitt, R.: "Dimensions of the consultant job", *The Journal of Social Issues*, XV, 2, 1952.

Lippitt, R., Watson, J. y Westley, B.: *La dinámica del cambio planificado*, Buenos Aires, Amorrortu, 1970.

<sup>7</sup> Bennis, W.: *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Panamá, Fondo Educativo Interamericano, 1973.

<sup>8</sup> Blake, R. R. y Mouton, J. S.: *El modelo de cuadro organizacional Grid*, Panamá, Fondo Educativo Interamericano, 1973.

<sup>9</sup> Jaques, E.: *Work, creativity and social justice*, Londres, Heinemann, 1970.

<sup>10</sup> Sofer, C.: *The organization from within: A comparative study of social institutions, based on a sociotherapeutic approach*, Londres, Tavistock, 1961.

<sup>11</sup> Mendel, G.: *Sociopsicoanálisis*, Buenos Aires, Amorrortu, 1972.

<sup>12</sup> Bleger, J.: *Psicohigiene y psicología institucional*, Buenos Aires, Paidós, 1965.

y Ulloa<sup>13</sup> en la Argentina hablaron de Psicología Institucional.

Por mi parte utilizaré en este libro la denominación Análisis Organizacional.

Independientemente de las distintas denominaciones, todas estas corrientes suponen algunos aspectos comunes:

a) un campo del quehacer o trabajo profesional; b) un método de investigación o de estudio de casos en profundidad; c) una teoría que se construye a partir de la existencia de un objeto que le es propio y que intenta definir; d) una estrategia de cambio de sistemas micro-sociales.

Todas ellas se valen del modelo de consulta, considerando al consultor como un "agente de cambio", con independencia del sistema cliente, que utiliza esta posición estratégica como un medio de preservación de los estándares profesionales, los valores de la investigación y de la teoría.

Con este enfoque las ciencias sociales abandonan el marco estrecho de laboratorio y de las especulaciones meramente académicas, para integrar sus aportes a la solución de los problemas de la vida real, superando así la vieja disociación entre teoría y práctica.

Los antecedentes de la disciplina que nos ocupa los podemos encontrar en dos grandes movimientos científicos que tuvieron un grado significativo de confluencia. Ellos son: a) Las investigaciones de K. Lewin que se continuaron con las de la escuela de dinámica de grupos y b) Los desarrollos del Tavistock Institute of Human Relations. Ambos movimientos surgieron en forma independiente en el contexto de la Segunda Guerra Mundial, en EE.UU. el primero y en Inglaterra el segundo. La crisis mundial aludida y la necesidad de encontrar salidas frente a la misma, impulsó notablemente estos desarrollos.

El concepto de investigación-acción, central en el primer enfoque, enfatiza el componente de cambio, juntamente con el de producción de conocimientos. Lewin señala que la mejor manera de estudiar cómo funciona un sistema social es a través del intento de modificarlo. La orientación se caracteriza por la inme-

<sup>13</sup> Ulloa, F.: "10 años de psicología institucional", *Cuadernos de Psicología Concreta*, II, 4, 1972.

diatez y el compromiso del investigador en el proceso de acción. Se parte de una situación que requiere ser modificada, de un problema a ser resuelto. El investigador considerado un "agente de cambio" externo, busca descubrir hechos para ayudar a alterar ciertas condiciones experimentadas por el grupo organización o comunidad de que se trate, como insatisfactorias.

La corriente, estando centrada alrededor de tres objetivos, señala un nuevo desarrollo en ciencias sociales. Los tres objetivos son:

- 1) Integración de las Ciencias Sociales (antropología, sociología, psicología, economía).
- 2) Pasaje de la descripción de cuerpos sociales al análisis de problemas dinámicos de cambio en la vida de grupo.
- 3) Desarrollo de nuevos instrumentos y técnicas de investigación social.<sup>14</sup>

A través del estudio de situaciones de la vida real se propone una revisión de los modelos experimentalistas utilizados fundamentalmente a través de la tradición positivista que ejerció una marcada influencia en Ciencias Sociales. Lewin señala que aun fuera de los límites del laboratorio se pueden crear condiciones de observación con un rigor metodológico tal que permita que la investigación científica se haga posible.

Las investigaciones de K. Lewin se continuaron a través del Research Center for Group Dynamics, que fundado en el Massachusetts Institute of Technology, pasó luego a la Michigan University. Esta escuela siguió una trayectoria más académica y puso especial énfasis en aspectos de investigación: observación controlada, cuantificación, y medición, tratando de este modo de recuperar los lazos con la psicología experimental. Las investigaciones realizadas se concentran en el estudio de la interdependencia de determinados fenómenos de la vida de grupo tales como liderazgo, estilos de desempeño, participación, cambio y resistencia al cambio, cultura, clima, etc.

<sup>14</sup> Lewin, K.: *La teoría del campo en la ciencia social*, op. cit., cap. IX: "Fronteras en dinámica de grupos".

El primer estudio del grupo de Michigan lo constituyó el experimento Morse-Reimer,<sup>15</sup> que configura un intento sistemático de estudiar en una organización la relación entre productividad y control jerárquico. La investigación se propuso probar la hipótesis de que el incremento del control jerárquico está inversamente relacionado tanto con la satisfacción de los trabajadores como con la productividad. Otro estudio famoso de este grupo fue realizado por Floyd Mann en 1957 consistente en el uso sistemático del *feedback*, para el relevamiento de datos y su ulterior discusión grupal en familias de empresas. Respetándose los niveles jerárquicos y empezando por la cumbre las conclusiones de un determinado nivel eran volcadas en los contiguos para ser expuestas a un proceso de elaboración grupal.<sup>16</sup> Como parte de esta misma trayectoria, en 1947 surge la primera y conocida experiencia de Laboratorio de Entrenamiento realizada en Bethel.<sup>17</sup> Este entrenamiento ofrece la posibilidad de explorar la forma en que un individuo percibe y se relaciona con los otros y la forma en que los otros perciben y se relacionan con él. Busca el desarrollo del *insight* individual como medio para el logro de habilidades de los miembros en el desempeño de roles grupales, funciones de liderazgo y conducción.

Los supuestos técnicos de esta experiencia se basan en el concepto de "isla cultural" de Lewin, a través del cual se postula la necesidad de crear condiciones de aislamiento de los participantes con respecto a las presiones cotidianas provenientes de su medio de trabajo. De esta forma en el laboratorio se busca desarrollar una "cultura" grupal a partir de la cual los fenómenos emergentes sean estudiados con un enfoque situacional. Otro concepto del que se valen estas experiencias es el de la discusión grupal cara a cara, como técnica que busca a través de la modifi-

<sup>15</sup> Morse, N. y Raimer, E.: "The experimental change of a major organizational variable", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 1956.

<sup>16</sup> Mann, F.: "Studying and creating change: A means to understanding social organizations", *Research in Industrial Human Relations*, Industrial Relations Research Association, Nº 17, 1957.

<sup>17</sup> National Training Laboratories. N T L Institute in Applied Behavioral and Social Sciences.

cación de los estándares culturales grupales, el cambio de actitudes individuales que se apoyan en ellos. Los grupos "T", comúnmente utilizados en experiencias de este tipo, constituyen una forma de aplicación técnica de estos conceptos.

Como lo señalé antes, casi simultáneamente con el desarrollo de la orientación recién expuesta, surge en Inglaterra, alrededor de los años 40 el Tavistock Institute of Human Relations. Esta creación obedece a la necesidad de continuar con los trabajos que nuevos miembros vinculados con la institución (psicólogos, antropólogos sociales, trabajadores sociales, psiquiatras con orientación psicoanalítica, etc.) habían comenzado a partir de la Segunda Guerra Mundial. El objetivo fundamental del instituto fue el de la integración de las investigaciones vinculadas con el desarrollo de la personalidad, con las provenientes de la sociología médica y la dinámica de grupos.

En una definición de los objetivos del instituto se señala:

"Tratamos de integrar una amplia gama de disciplinas, que van del psicoanálisis a la antropología social y las ciencias políticas, combinando experiencias clínicas y de investigación, en colaboración con individuos, grupos e instituciones, para abordar los problemas que enfrentan. Más recientemente hemos tratado de encontrar caminos efectivos para comprometernos con una extensa gama de problemas de la sociedad contemporánea".<sup>18</sup>

Entre los miembros fundadores del Instituto se destacan Bowlby, Jaques, Kelnar, Menzies, Morris, Sutherland y Bion. Las ideas de este último autor han tenido una profunda influencia en los trabajos del Instituto. Por haberle tocado trabajar durante la guerra, W. Bion se vio en la necesidad de tratar pacientes en grupos, incorporando en sus enfoques el componente social organizacional de la situación. Su teoría acerca de los "supuestos básicos" pasó a formar parte del marco referencial común del grupo al que me estoy refiriendo<sup>19</sup>. Un proyecto de investigación famoso del Tavistock fue el dirigido por Elliott Jaques en la

<sup>18</sup> The Tavistock Institute of Human Relations: *Report for the year October 1968, to September 1969*.

<sup>19</sup> Bion, W. R.: *Experiencias en grupos*, Buenos Aires, Paidós, 1966.

Glacier Metal Company. Luego de tres años, el proyecto y su director se desvincularon del Instituto, continuándolo Jaques como analista social independiente, por espacio de muchos años más. El proyecto Glacier, pionero en su género, dio lugar al desarrollo del método socio-analítico, basado en el establecimiento de una relación de colaboración entre un equipo de investigación y un sistema cliente. Los hallazgos a que dio lugar han sido muy numerosos y dada la influencia que han tenido en mi enfoque haré referencia a ellos en forma frecuente en este libro.<sup>20</sup>

En una etapa posterior se produce un cambio en la orientación de los trabajos del Tavistock, al introducirse el concepto de "sistemas socio-técnicos". Esto implicó el reemplazo de un enfoque que concibe a la organización como un sistema cerrado por otro que la trata como un sistema abierto, es decir en estrecha interacción con el ambiente. Son ilustrativos de este último, los estudios realizados en la industria británica del carbón, que tendieron a demostrar la superioridad de ciertas formas de organización del trabajo llamados "grupos autónomos", las cuales se postulaban para reemplazar otras menos eficaces, desde el punto de vista de la satisfacción laboral y de la productividad, como es el caso de la línea de montaje<sup>21</sup>.

Es muy conocido también el proyecto realizado por K. Rice, otro investigador del mismo instituto, desarrollado en una empresa textil de la India, consistente en una reorganización amplia de la planta basada en un modelo socio-técnico de grupos participativos.

El estudio comprometió un trabajo en colaboración entre el equipo investigador, los trabajadores y los ejecutivos de la mencionada empresa, durante un lapso prolongado. La innovación de Rice consistió en crear grupos semiautónomos y autorregulados de trabajadores, siendo cada uno responsable de todas las tareas de tejido encomendadas a un conjunto de telares. Las conclusiones del estudio señalan que con la implementación de los cambios, mejora la calidad, la productividad y la satisfacción laboral. Los

<sup>20</sup> Jaques, E.: *The changing culture of a factory*, Londres, Tavistock, 1965.

<sup>21</sup> Herbst, P. G.: *Autonomous group functioning. An exploration in behaviour theory and measurement*, Londres, Tavistock, 1962.

grupos que se organizaron demostraron elasticidad y capacidad para enfrentar las variaciones en el medio ambiente sin que se vieran afectados sus resultados.<sup>22</sup>

Más recientemente puede citarse el proyecto de investigación desarrollado por Eric Miller sobre "Desarrollo Integral del Medio Rural" en México, emprendido por la Secretaría de la Presidencia de ese país. El programa se desplegó en 5.000 comunidades rurales de 75 micro-regiones mexicanas. El propósito del proyecto era trabajar para la consecución de un esquema participativo de planificación nacional de manera de incorporar a los miembros de la comunidad en forma activa a dicho proceso.<sup>23</sup>

## 2. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO

Comienzo la explicitación de mi propio enfoque en la disciplina con una caracterización del objeto del cual se ocupa. Esto me permitirá establecer con justeza el nivel de análisis específico, para evitar una variedad de confusiones que pueden presentarse de no mediar la necesaria claridad al respecto.

Las organizaciones a las que me refiero en este trabajo son aquellas unidades operativas semi-autónomas, con las que estamos muy familiarizados dado que su proliferación y desarrollo como forma de canalizar el esfuerzo humano constituyen un fenómeno relativamente reciente en la historia contemporánea. El pasaje de la economía comunitaria a la moderna era de las organizaciones configura un cambio sustancial en la sociedad que trae aparejadas consecuencias notables en la psicología individual. El fenómeno organizacional, y en particular la empresa como modelo socio-económico, ha contribuido a cambiar significativamente las relaciones sociales afectando a su vez en forma profunda la estructura de los vínculos laborales, familiares y aun la identidad individual. El fenómeno se hace tanto más significativo por cuanto la mayoría de la población adulta, en un país industrializado,

<sup>22</sup> Rice, A. R.: *The enterprise and its environment*, Londres, Tavistock, 1963.

<sup>23</sup> Miller, E. J.: *Desarrollo integral del medio rural*, México, Fondo de Cultura Económica, 1976.

tiende a formar parte de organizaciones sociales, asumiendo en ellas un rol ocupacional que es retribuido por medio de un sueldo o salario.

Miller y Swanson en un estudio de familias de trabajadores efectuado en el área de Detroit, ilustran los cambios trascendentes que se producen ante la transición que implica el cambio de una situación de trabajo independiente —o sea de autoempleo—, del padre de familia a una situación de empleo en relación de dependencia en una gran empresa. Dicho cambio tal como lo señalan los investigadores tiene un efecto radical en los *patterns* individuales de relación dentro de la familia. Cuando el padre trabaja en una situación de autoempleo, su preocupación por la búsqueda de recursos afecta en forma duradera su cosmovisión, la cual tiende a ser inculcada a la familia, a través de usos y costumbres y de lo que ha dado en llamarse a partir de Weber una ética protestante. Cuando el padre es empleado, en cambio, y ocupa un puesto relativamente seguro, como es el que le brinda una organización empresarial —en la cual él ya no arriesga pérdidas personales como resultado de sus decisiones—, se produce un cambio concomitante en los valores, usos y costumbres que traslada a su familia y que redundan en una pérdida de ciertas tradiciones, normas morales, etc. Esto a nivel social trae como consecuencia un incremento de las conductas de desviación y perturbaciones emocionales específicas. Estos cambios significativos que acompañan al proceso de industrialización señalan la interacción entre conducta individual y marco organizacional, constituyendo este tema un área de investigación de importancia primordial, que nos lleva a profundizar el análisis de la naturaleza específica del objeto del que me estoy ocupando para comprender mejor sus efectos y las interrelaciones que se producen entre este nivel de análisis microsocial —organizacional— y el nivel de análisis de la conducta individual.<sup>24</sup>

La organización configura un grupo humano complejo —que actúa dentro de un contexto témporo-espacial concreto— artificialmente y deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

<sup>24</sup> Miller, D. y Swanson: *The changing American patterns*, Nueva York, Wiley, 1958.

Está enmarcada por políticas, que engloban los fines, y que son la expresión abstracta de conductas organizativas deseadas.

La interacción de los miembros de la organización y la cohesión mínima necesaria que le da unidad, continuidad y sentido, operan en dos planos interdependientes, susceptibles de ser discriminados a los fines del análisis. Por una parte esa integración está regulada por procesos interpersonales, mecanismos de identificación (con la autoridad, entre pares), necesidades, motivaciones y ansiedades inconscientes que encuentran en el ámbito institucional probabilidades de expresión y expectativas de realización. Por otra parte, la integración opera a través de un sistema sancionado, explícito e implícito, de roles interrelacionados que conforman una estructura susceptible de ser definida en términos de tareas y expectativas fijadas para los ocupantes de dichos roles.

El eje central de la estructura lo constituye el sistema de autoridad que regula los roles y sus interrelaciones. Se trata de un sistema sancionado al que los miembros consienten acatar dentro de los límites de la institución.

La organización desarrolla ciertas actividades básicas, para lo cual utiliza una determinada tecnología que suele condicionar la forma de realizar el trabajo y las relaciones laborales. Para completar esta descripción debo recordar que toda organización funciona en un medio ambiente al que llamaré contexto externo, con el cual establece relaciones de intercambio significativas y que contribuye a darle su sentido. El tema del contexto se ha tornado crítico en las épocas en que vivimos dada la textura marcadamente cambiante del mismo.

Los fines, las políticas, la estructura de roles, el sistema de autoridad, las tareas, la tecnología y el contexto constituyen condiciones limitantes de la conducta de los miembros de la organización.

Estos aspectos forman parte del encuadre, del continente, dentro del cual los procesos interpersonales se expresan, ejerciendo una influencia duradera en la personalidad.

En consecuencia, cuando se observa un proceso organizacional determinado y dentro de él la expresión de un conflicto interpersonal, es necesario advertir por una parte los motivos inconscientes en que se sustenta y su peculiar forma de expresión y por otra, se hace necesario descubrir los factores organizacionales

antes descriptos que facilitan la emergencia del conflicto o lo retroalimentan, aspecto este último que suele ser descuidado.

Esta particular definición del objeto y de la interrelación entre los aspectos multifacéticos que lo determinan, contribuye a orientar estratégicamente el análisis organizacional. Este tema me parece fundamental, dado que nos encontramos ante un objeto configurado por un complejo entrecruzamiento de variables (personalidad, grupo, roles estructurados dentro de un sistema, cultura, economía, etc.). A partir de la definición y descripción anterior intento facilitar la discriminación de los componentes puesto que, como bien lo señalan Katz y Khan, existe en algunas orientaciones una confusión implícita entre cambio individual y cambio organizacional. En la medida en que dejan sin tocar variables organizativas, las estrategias psicológicas centradas en el nivel de análisis individual no garantizan que los afectos se hagan extensivos al sistema social del cual los individuos forman parte. La suposición implícita consiste en pensar que, dado que la organización está formada por individuos, podemos cambiar la organización cambiando sus miembros, omitiéndose así averiguar hasta qué punto la estructura organizativa y las políticas que la gobiernan están construidas para ofrecer un medio ambiente adecuado para el esfuerzo humano<sup>25</sup>.

En este trabajo hablo de un nivel psicodinámico de análisis que está referido a procesos y conductas grupales, tanto como actitudes y estilos de desempeño. Los cambios en la organización manifiesta involucran un fuerte compromiso emocional, en la medida en que en la organización se encuentran inconscientemente depositados aspectos significativos de la personalidad de los miembros. Esta depositación puede convertirse en una barrera que se opone a los cambios organizacionales manifiestamente concertados.

Los componentes personales suelen aparecer con mayor fuerza en los primeros pasos de un proyecto de análisis organizacional<sup>26</sup>, constituyendo baluartes resistenciales que impiden a los miembros

<sup>25</sup> Katz, D. y Kahn, R.L.: *Psicología social de las organizaciones*, 1966, cap. 13: "Cambio organizacional".

<sup>26</sup> Jaques, E. y Menzies, I.: *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*, Buenos Aires, Hormé, 1960.



percibir objetivamente la organización y aceptar los cambios vinculados con ella. Pero al tratar estos aspectos no olvido que lo hago desde la perspectiva de la organización, que constituye un objeto concreto, externo al sujeto, "relativamente" independiente del mismo. Durante el proceso de su desarrollo y socialización el individuo internaliza una imagen de la autoridad y de las organizaciones por las que pasa. Estas experiencias constituyen así un soporte en la configuración de su identidad. Cuando se inserta en una institución real y concreta, que tiene determinadas características, se vincula con ella a partir de imágenes de autoridad y experiencias anteriores en otras organizaciones, previamente internalizadas, y que tiñen de subjetividad la percepción de esta institución actual. Pero a su vez la organización tiene cualidades objetivas que la hacen ser mejor o peor para los sujetos y para los objetivos para los que fue creada. El análisis y el conocimiento de los conflictos y motivaciones inconscientes que pueden verse potenciados en un ámbito organizacional, tiene sentido cuando se trata de crear un encuadre organizativo continente de dichos aspectos. Esta constituye una tarea de "cambio planificado" que comprende a la organización en su conjunto, que es de fundamental importancia y trasciende al cambio o desarrollo personal de algunos de sus miembros.

A veces la diferencia entre cambio individual y cambio organizacional se hace difícil de delimitar y esta superposición de conceptos puede probar una confusión que hace que el analista se vea llevado a profundizar en motivaciones y conflictos que no tienen posibilidades de elaboración en el ámbito específico de la organización. En tales circunstancias la tarea conduce a un callejón sin salida que culmina con el fracaso del proyecto en cuestión.

La disciplina que nos ocupa señala algunas tendencias en el desarrollo científico:

Por una parte, requiere una integración de distintas disciplinas (psicología, psicoanálisis, antropología, sociología, economía). El "fenómeno organizacional" constituye un problema complejo o un complejo de problemas a los que Ackoff denomina "embrollos" del conocimiento. Estos son abordados por una diversidad de disciplinas, que enfocan por separado los aspectos que consideran propios, con lo que logran la fragmentación del objeto de conocimiento. Para superar esta modalidad se hace necesario dar un paso

más en la tendencia interdisciplinaria que caracterizó el desarrollo de la ciencia en los últimos años, llegando a la fusión de disciplinas y la creación de metadisciplinas<sup>27</sup>. Entiendo, en este sentido, que el Análisis Organizacional aspira a constituir una metadisciplina que pretende dar respuesta a los complejos "embrollos" que enfrenta.

Por otra parte, según Bleger esta orientación responde a la necesidad en psicología de pasaje de los enfoques individuales a los sociales, teniendo en cuenta que esto último implica tanto la ampliación de un campo de trabajo, como la modificación de los modelos conceptuales. "Los problemas científicos de la psicología y el desarrollo de su investigación no pueden estar desvinculados de los requerimientos y exigencias de la vida real y cotidiana. . ." de manera que "... el estudio del ser humano como totalidad, en las situaciones concretas y en sus vínculos interpersonales. . . constituye un objetivo de desarrollo de la ciencia"<sup>28</sup>.

La propuesta de Bleger implica una re-definición de la unidad de análisis que conduce al desarrollo de nuevos instrumentos, técnicas y modelos conceptuales para entender y encarar los fenómenos.

En las primeras etapas de desarrollo de esta disciplina como ya fue señalado, el énfasis fue puesto en la problemática psicológica de los individuos en un contexto institucional y en especial en el análisis de los aspectos inconscientes de la conducta que afectan las relaciones interpersonales, la relación con la tarea y con la institución. Dentro de esta perspectiva Bleger señala "... interesa la dinámica psicológica que tiene lugar por el hecho de que cada individuo tiene comprometida su personalidad en las instituciones sociales y se conduce respecto de ellas en calidad de depositarias de la propia personalidad. . ."

La misma tendencia puede advertirse en los primeros trabajos de Jaques y del Tavistock, en los cuales el énfasis fue puesto en la consideración de los aspectos inconscientes de la conducta grupal: ansiedades, fantasías, motivaciones y conflictos. En *Los sistemas sociales como defensa frente a la ansiedad*, Jaques hace

<sup>27</sup> Ackoff, R.: *op. cit.*

<sup>28</sup> Bleger, J.: *op. cit.*

especial hincapié en el análisis de las ansiedades psicóticas emergentes en el contexto institucional y en las defensas sociales producidas por colusiones inconscientes entre grupos de individuos tendientes a la preservación del equilibrio psíquico de los miembros involucrados. Las defensas que son de naturaleza inconsciente actúan como factores resistenciales tendientes a impedir todo cambio externo que pueda representar una amenaza para el equilibrio alcanzado.<sup>29</sup>

Describiendo así la problemática de la institución, este enfoque se vale de instrumentos psicoanalíticos, tales como la asociación libre, la interpretación, el uso de la transferencia y del proceso de elaboración. El pasaje a lo social que se dio a través de la "Dinámica de Grupos" (Bion, Jaques, Pichon Rivière), al permitir este recurso el desarrollo del "insight" y con él una modificación significativa de los patrones motivacionales que comprometen el vínculo de los individuos con la organización, esta estrategia, en última instancia, supone el cambio de la personalidad de los miembros que integran la organización.

Como veremos con más detalle en los capítulos siguientes, esta perspectiva que se centra en el análisis individual y grupal de la conducta resulta insuficiente, razón por la cual ha sido superada a través de desarrollos más actuales. En efecto, el grupo constituye una unidad de análisis referida a la interacción interpersonal no formalizada, cara a cara, que involucra un compromiso emocional primario entre los miembros.

Entiendo que el tipo de relaciones cara a cara forma parte de lo que A. Schütz llama "el mundo de la experiencia directa", que permite a los miembros de un grupo un intercambio fluido, un acceso inmediato y un conocimiento particularizado de los motivos e intenciones del otro. En este tipo de situación los roles están indisolublemente ligados a las personas.<sup>30</sup> Las organizaciones constituyen un fenómeno distinto; en ellas se produce un cambio de escala, de tamaño y con él una mutación importante en la naturaleza de las relaciones. Como hecho nuevo emerge el ano-

<sup>29</sup> Jaques, E. y Menzies, I.: *op. cit.*

<sup>30</sup> Schütz, A.: *Fenomenología del mundo social*, Buenos Aires, Paidós, 1972, cap. 4: "La estructura del mundo social".

nimato. Este implica la coexistencia de personas en un espacio y tiempo dados, que no se conocen en forma directa, aun cuando compartan una tarea y una entidad social. La imposibilidad de la aprehensión directa del otro en la relación entre contemporáneos, señala Schütz, lleva a la creación de "tipos ideales" o roles sociales que constituyen definiciones abstractas de expectativas comunes, independientes de las personas que los ejercen, permitiendo así una interacción regular entre entidades anónimas.<sup>31</sup> Dada esta característica, en las organizaciones formales se hace necesario el establecimiento de acuerdos explícitos referidos a roles, cláusulas contractuales, políticas, objetivos, fines y otras condiciones limitantes de la discrecionalidad individual. Se configura así un sistema de autoridad particular, y en forma paralela se desarrollan inevitablemente grupos significativos de poder.

Lo que me interesa destacar es que, con el cambio de escala, va emergiendo un objeto social complejo, que constituye un producto objetivado de la creación colectiva. Este tiene cualidades específicas que ejercen impacto en los individuos que lo conforman, los que a su vez influyen dinámicamente en él.

La naturaleza diferencial de este objeto requiere de la elaboración de un marco referencial específico como así también de estrategias y técnicas para su abordaje. El cambio de las organizaciones pasa por la modificación de un conjunto de variables, las que para un tratamiento didáctico de las mismas he agrupado en 6 dimensiones principales que definen así objetivos de análisis. En el capítulo siguiente me ocupo de describir cada una de estas dimensiones.

<sup>31</sup> Schütz, A.: *op. cit.*

## Capítulo 3

## EL ANALISIS ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO

El Análisis Organizacional —considerado como estrategia de abordaje a un caso concreto— compromete un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros de un sistema organizacional y un analista independiente, considerado como “agente de cambio externo”, para encarar problemas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema. El contrato legitima una relación de colaboración voluntaria que comprende una exploración conjunta por parte de todos los implicados, tendiente a desarrollar la comprensión de los aspectos intrapersonales, interpersonales, organizativos, tecnológicos, axiológicos y contextuales que afectan el desarrollo de la organización y la realización de sus miembros. Los cambios surgen de tres formas distintas a consecuencia del análisis:

a) por la elaboración de conflictos conscientes e inconscientes vinculados con el problema en cuestión, b) por el descubrimiento creciente de las variables en juego y c) por la resolución de problemas específicos y la generación de nuevos principios de funcionamiento, de nuevas políticas que constituyen formulaciones en un nivel de abstracción que compromete conductas organizativas, encuadre del trabajo, modelo de organización, planeamiento, etc.

El analista se vale de un cuerpo de conocimientos científicos. La actividad desarrollada permite a su vez generar nuevos conocimientos que enriquecen a la teoría. Se combina así una orientación que al tiempo de buscar nuevas respuestas prácticas para un problema concreto posee un objetivo de investigación.

El analista no ofrece soluciones estandarizadas, ni implementa modelos ideales, sino que pone en marcha un proceso de estudio

de la realidad particular de la organización y de sus relaciones con el contexto. Se vale de una actividad reflexiva en la que trata de involucrar progresivamente a la mayor parte posible de integrantes de la organización.

El enfoque del análisis organizacional es, simultáneamente, a) histórico-genético, b) situacional y e) prospectivo. Esto es a) se indaga el origen de los problemas, entendiendo la importancia de los determinantes históricos particulares, b) se los estudia en el aquí y ahora de la situación de consulta y c) se incluye la perspectiva intencional, el análisis de los fines, los objetivos y las metas.

*Rol del analista organizacional*

Hay cuatro aspectos esenciales que caracterizan el rol del analista organizacional:

- a) Independencia y autonomía.
- b) Carácter analítico de la función.
- c) Relación de colaboración.
- d) Neutralidad.

El carácter independiente del rol deviene del hecho de que éste no forma parte del “sistema de autoridad” de la organización. El analista no es empleado de la misma y por ende no tiene jefes ni subordinados dentro de ella. No recibe ni da instrucciones u órdenes. El concepto de independencia está reforzado por el de “autonomía profesional”, según el cual el analista tiene amplia libertad para operar dentro de ciertos límites, que le es conferida por su condición de profesional experto.<sup>1</sup>

Autonomía profesional implica también el uso de la propia discrecionalidad en la administración de un programa de acción, libertad para dar un diagnóstico, y recomendaciones o prescripciones en función de tal diagnóstico.

Para poder operar, analista y cliente necesitan negociar acuerdos que comienzan con el establecimiento de condiciones y objetivos de trabajo, pasan por la elaboración conjunta de la infor-

<sup>1</sup> Jaques, E.: “Social-analysis and the Glacier project”, en Brown, W. y Jaques, E.: *Glacier project papers*, Londres, Heinemann, 1965.

mación y de las conclusiones y terminan en la definición de los cambios que se quieren lograr.

Independencia y colaboración van unidos. El analista necesita ayuda para poder ayudar; compromiso compartido, interés conjunto en arribar a una comprensión de los problemas de la organización y a la búsqueda de soluciones adecuadas. Si no hay interés y voluntad en participar, no se puede realizar una indagación útil puesto que los datos, conductas o problemas significativos no pueden ser conocidos por parte de un observador externo si los miembros de la organización no le suministran información fidedigna, que es generalmente confidencial y por ende reservada. Para que esto ocurra debe mediar una importante dosis de confianza.

El carácter asesor y analítico del rol se refiere al hecho de que el analista no da indicaciones ni consejos, sino que cumple con una función analítica.

Jaques define de la siguiente manera lo que llama enfoque "socio-analítico" . . . "El analista es independiente en el sentido de no estar personalmente involucrado en la organización y en sus problemas; es de afuera. Ofrece ayuda analítica, no incita a un particular curso de acción. Los individuos en la organización son también independientes: deciden lo que van a hacer y lo que hacen. No es propio del analista social arrogarse la autoridad o la responsabilidad de aquellos con los que está trabajando".

"Podría decirse que el analista en realidad da recomendaciones en el contenido de sus comentarios analíticos e informes. En un sentido limitado esto puede ser cierto. Pero son recomendaciones del tipo: —yo pienso que los siguientes factores probablemente sean significativos en la solución de sus dificultades—, o —tomando lo que Ud. ha dicho y comparándolo con su propia política organizacional, resultaría el tipo de organización siguiente—, o —me parece que hay una inconsistencia entre los pasos que Ud. está proponiendo y sus decisiones previas en este asunto— o —pienso que Ud. está tratando de negar los hallazgos de nuestros análisis previos—. En otras palabras, la actitud analítica consiste en escuchar los principios y conceptos que están detrás de las palabras. Esta actitud promueve un entendimiento que cuando es comparado con la clarificación de los puntos de vista de otros

miembros comprometidos en el proyecto, puede conducir a una conceptualización nueva del problema".<sup>2</sup>

Según Rowbottom, es el carácter colaborativo de la asociación entre analista y cliente lo que permite el acceso en profundidad a procesos y problemas de la organización. En relación con ello, la naturaleza confidencial de la relación constituye una condición necesaria para que la voluntad de participar y colaborar pueda manifestarse.<sup>3</sup>

Según lo señala Jaques, la condición para que un proyecto sea viable es que haya miembros en la organización interesados en profundizar cuestiones de la misma, en ir más allá de la fachada de los problemas, abandonar clisés organizacionales o gerenciales y buscar soluciones con sustento de realidad.

A las condiciones anteriormente descritas debemos agregar el carácter neutral del rol del analista organizacional. En toda organización existen distintos grupos o niveles que responden a intereses diferentes y que ejercen diversos grados de poder e influencia en la dinámica organizacional.

La problemática del poder constituye una dimensión privilegiada del análisis. Para operar en forma simultánea con todos los grupos significativos de poder se requiere que el analista sea neutral respecto de los intereses en juego, los que acepta no juzgando ni evaluando sino como datos de una realidad multifacética de partes en conflicto. El hecho de que el analista sea externo al grupo garantiza su no adscripción ni lealtad particular con ninguno de los grupos que forman el sistema de poder interno. Su independencia económica garantiza su libertad.

La posición privilegiada que otorga el "ser de afuera" se traduce en cierta distancia emocional y una visión objetiva de los hechos.

El carácter analítico, la independencia profesional, la relación de colaboración y la neutralidad configuran un modelo de abordaje adecuado para la intervención en organizaciones, puesto que hay aspectos significativos de la conducta humana y de las relaciones

<sup>2</sup> Jaques, E.: "Social-analysis and the Glacier project", *op. cit.*

<sup>3</sup> Rowbottom, R.W.: *Social analysis. A collaborative method of gaining usable scientific knowledge of social institutions*, Londres, Heinemann, 1977.

sociales que no son de acceso directo y simple para un observador externo. Los problemas suelen ser omitidos a menos que medie un acuerdo explícito, que parte de la existencia de condiciones de seguridad para la organización y sus miembros, consistentes éstas en las garantías de confidencialidad, neutralidad e independencia. El rol asumido de acuerdo con las características antes descriptas, facilita el desarrollo de la confianza en el analista y el establecimiento de una relación de consulta que, como podremos ver, se configura a través de un proceso complejo.

#### ETAPAS EN EL PROCESO DE CAMBIO

El Análisis Organizacional supone un proceso que se va dando a través de sucesivas etapas. Por las características dinámicas que encierra este proceso las etapas no siempre son nítidas, sin embargo —a los fines didáctico y expositivos—, describiré una serie de pasos posibles de delimitar en el desarrollo de un proyecto.

Todo proyecto de Análisis Organizacional se inicia con un pedido de consulta de un cliente que solicita la colaboración experta de un profesional o de un equipo para encarar un problema o conflicto organizacional, enfrentar una crisis, promover un desarrollo tomando en cuenta aspectos humanos y organizativos.

Se trata en general de situaciones en las que se desea lograr cambios en la organización, en los grupos, en la gente, a partir de un análisis sistemático, de la situación organizativa. En su enfoque del proceso de cambio Lewin señala que el rendimiento mayor de un grupo no se logra señalándosele un objetivo de mayor nivel. La permanencia de un logro requiere que el grupo pase por tres fases que a su vez constituyen aspectos significativos del proceso de cambio planificado: a) descongelamiento de los hábitos estándar o valores grupales previos, b) desplazamiento hacia un nuevo nivel y c) recongelamiento, fijación del nuevo nivel alcanzado. Las experiencias en entrenamiento de líderes, cambio de hábitos alimentarios, cambio del nivel de productividad en una fábrica, alcoholismo, prejuicios raciales, etc., parecen indicar según aquel autor la existencia de los mencionados pasos en los procesos de cambio involucrados.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Lewin, K.: *La teoría del campo en la ciencia social*, Buenos Aires, Paidós, 1978, cap. 10 "Fronteras en dinámica de grupos".

Continuadores de Lewin —Lippitt, Watson y Westley— retoman esta categorización del proceso y lo enriquecen señalando las siguientes etapas:<sup>5</sup>

1. Desarrollo de una necesidad de cambio —descongelamiento—.
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Acción orientada al cambio —desplazamiento—.
- 3.1. Aclaración o diagnóstico del problema del sistema cliente.
- 3.2. Examen de caminos y metas alternativas; establecimiento de metas e intenciones para la acción.
3. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.
4. Generalización y estabilización del cambio —fijación del nuevo nivel alcanzado—.
5. Logro de una relación terminal.

Kolb, Rubin y McIntyre<sup>6</sup>, señalan los siguientes pasos:

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 1) Exploración. | 4) Planificación. |
| 2) Entrada.     | 5) Acción.        |
| 3) Diagnóstico. | 6) Evaluación.    |
|                 | 7) Fin.           |

Para Rowbottom<sup>7</sup>, el modelo general de un proceso de cambio está dado por los siguientes pasos:

- 1) Existencia de un problema aparente.
- 2) Análisis del problema.
- 3) Clarificación: obtención de datos y análisis de los mismos.
- 4) Elección de una alternativa y acción. Testeo de la alternativa: obtención de nuevos datos y análisis de los mismos en segunda instancia.
- 5) Evaluación.

<sup>5</sup> Lippitt, R., Watson, J. y Westley, B.: *La dinámica del cambio planificado*, Buenos Aires, Amorrortu, 1970.

<sup>6</sup> Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J.: *Psicología de las organizaciones*, Prentice Hall International, 1976.

<sup>7</sup> Rowbottom, R.W.: *op. cit.*

Según este último autor, los problemas organizacionales requieren, antes que pueda emprenderse una acción racional, la obtención de datos fácticos y análisis del problema.

La descripción de la naturaleza del problema constituye una labor conceptual previa. La recolección de datos fácticos se realiza a fin de testear hipótesis y efectuar una evaluación final. Pero a falta de una investigación sistemática para convalidar resultados, la mejor evidencia que se utiliza para evaluar cambios proviene de los acuerdos consensuales de los miembros del sistema cliente, expresados en formulaciones de objetivos de desarrollo.

A los fines del diseño propuesto señalo los pasos siguientes:

1. Entrevistas y contactos preliminares.
2. Comienzo de la relación de consulta.
  - 2.1. Establecimiento de la relación.
  - 2.2. Acuerdos básicos: plan de trabajo y contrato.
3. Trabajo de campo.
  - 3.1. Análisis y definición del problema.
  - 3.2. Recopilación de información.
  - 3.3. Análisis de la información recogida.
4. Devolución de la información y definición de los cambios requeridos con el cliente.
5. Evaluación y cierre de la etapa.
6. Nuevas perspectivas.

Este proceso vuelve a repetirse cada vez que se aborda un nuevo problema. Cada etapa supone un cierre, que la hace útil en sí misma y que da lugar a nuevas aperturas y nuevos cuestionamientos. Cada proceso completo que comprende a las etapas, equivale a un sub-proyecto de análisis organizacional. La característica recién expuesta hace que un proyecto total sea muy amplio y por ende necesite encararse a largo plazo.

#### *El desarrollo del proceso de cambio* *Primera etapa: entrevistas y contactos preliminares*

La primera actividad se deriva del hecho de dar respuesta a un requerimiento de un servicio profesional. El llamado representa la

aceptación activa de una necesidad de ayuda. Generalmente se efectúa a través de un representante del sistema cliente. Aun cuando la iniciativa pueda ser estrictamente personal y en esta medida no compartida por el resto de los miembros de la organización, considero al demandante en el carácter de representante de la misma.

Los contactos preliminares pueden comenzar siendo informales, casuales. El requerimiento puede no estar claramente formulado o las expectativas frente a la consulta pueden resultar confusas. Por este motivo resulta conveniente la realización de un número predeterminado de entrevistas para lograr un mayor esclarecimiento de la demanda y determinar así su factibilidad.

En las entrevistas preliminares adopto una actitud receptiva, sin anticipar apresuradamente desarrollos futuros o proyectos posibles.

Los objetivos de las entrevistas preliminares son:

- a) Lograr una descripción sucinta del caso.
- b) Entender la naturaleza del pedido.
- c) Realizar un diagnóstico de necesidades, que a esta altura es preliminar y parcial.  
Discriminar entre lo que el demandante dice que desea o quiere y lo que a mi entender se necesita realmente.
- d) Evaluar la posibilidad y la pertinencia de un trabajo de Análisis Organizacional: apreciar el grado de conciencia de los problemas y el compromiso de las personas involucradas para resolverlo.
- e) Permitir al representante del sistema cliente que evalúe al consultor como parte del proceso de elección mutua.
- f) Apreciar el grado de representatividad del o los entrevistados para iniciar un proyecto, así como el grado de consenso o disposición para la participación del resto de los miembros de la organización.

La forma en que se efectiviza el primer contacto suele constituir un dato significativo. En empresas dirigidas por sus dueños es común que éste asuma el pedido en forma personal. Cuando se trata por ejemplo de un estudio profesional, un servicio hospitalario o un grupo de socios iguales, suele haber una discusión previa

más amplia entre los miembros de la institución, asumiendo éstos colectivamente la consulta.

La búsqueda de consenso entre los miembros de la organización constituye una condición muy importante que facilita el desarrollo de la relación de colaboración y la posición neutral del analista externo. Cuando un miembro individual de la organización asume la iniciativa, existe la tendencia a que se vea al profesional asociado con aquél, hecho que puede despertar fantasías de alianzas secretas. No obstante resulta inevitable en el caso de las empresas unipersonales —que habitualmente poseen una cultura paternalista—, que la invitación para realizar una indagación preliminar o el pedido de consulta provengan de una iniciativa personal del empresario.

En el caso de empresas u organizaciones grandes, en las que prevalece una conducción más profesionalizada, la iniciativa puede surgir de un gerente que no es necesariamente el ejecutivo principal. En estos casos resulta conveniente la inclusión precoz del resto de los miembros del equipo de gerencia —cuando esto resulta factible—, para evitar el establecimiento de relaciones unilaterales.

Dada la modalidad imperante en la mayoría de las organizaciones, muy frecuentemente los empleados son excluidos de una iniciativa de esta naturaleza, hecho que posteriormente se transforma en un factor resistencial cuando se trata de abordar dicho grupo. Para evitar este escollo, en el caso del proyecto Glacier —al que aludí en el capítulo I— el equipo investigador requirió ser aceptado para entrar a trabajar en la empresa por una institución interna o cuerpo de representantes llamado Consejo de Trabajo, integrado por todos los sectores y niveles de empleados de la empresa, incluidos los distintos sindicatos que operaban en la planta. Esta condición se hace muy importante en los casos en los que el proyecto a ser desarrollado involucra un grado mayor de compromiso de los empleados, como es el caso por ejemplo cuando se trata de instaurar un sistema participativo o de implementar un análisis de las remuneraciones existentes en la empresa.

Tal consulta previa suele darse cuando media en la conducción superior y en los organismos representativos de los empleados la convicción de que un verdadero proceso de cambio requiere de la aceptación consensual de los diversos sectores comprendidos

por dichos cambios. Esta modalidad supone la adopción de prácticas democráticas, que cada vez tienen más vigencia en la resolución de los conflictos que suelen presentarse en el medio empresarial contemporáneo.

Suele ocurrir también que un proceso de análisis comience en un solo sector y luego, en la medida en que se van resolviendo obstáculos se incorporen sectores más representativos de la totalidad de la organización.

En el caso de la empresa que presento más adelante, la iniciativa de la consulta provino del dueño. Luego de tres entrevistas iniciales para la clarificación de la demanda, se le aconsejó que incluyera en la consulta al elenco superior de gerentes que lo secundaban en su gestión. Así, éstos participaron de una reunión general de presentación, de la que se derivó la realización de una serie de entrevistas individuales con cada uno de ellos a los fines de lograr un conocimiento mutuo, enriquecer la visión brindada por el dueño, y anclar el proyecto en un sector más representativo de la totalidad. Recién después de varios años se incorporó al proyecto al grueso del personal.

En todos los casos la consulta inicial constituye un emergente de la situación total. Esto significa que si bien puede ser asumida por algún miembro de la organización en particular, debe ser interpretada en función del marco global que la hace significativa, aun cuando por razones técnicas, prácticas o ligadas con la problemática existente, no se pueda desde el comienzo tomar contacto con la totalidad de los miembros. Explicitado este enfoque al cliente, habitualmente dejo establecida la intención —en la medida en que las circunstancias lo permitan y el tiempo interno lo aconseje— de ir abarcando progresivamente los distintos sectores de la organización en el proceso de análisis.

Esta estrategia de involucración progresiva, respetando emergentes que representen necesidades del sistema, suele demandar un proceso y un tiempo prolongados, que dependen de la resolución de actitudes cautelosas y de desconfianza iniciales sobre las que volveré más adelante.

En la medida en que la inclusión de los distintos grupos, roles o sectores, se plantea como una participación voluntaria, que debe responder a una necesidad asumida, se puede ir desarrollando proyectos parciales con aquellos que lo demanden.



## TIPOS DE PEDIDO Y SU REORIENTACION

Muy pocas veces un cliente plantea una situación en términos de un problema totalmente abierto, como podría estar implícito en este tipo de formulación:

“Lo invito a mantener una serie de entrevistas conmigo y con los miembros de mi equipo para ver qué pasa o para analizar problemas”. Suele acontecer que siempre existe un pedido manifiesto, que no necesariamente coincide con una necesidad real, ni responde a los problemas centrales. Dado que esto es así, es deseable que como actitud frente al caso, el consultor asuma el pedido como lo requerido manifiestamente por el cliente, pero que se plantee la situación como un problema de respuesta abierta, para el cual no existen ni pasos ni soluciones preconcebidas.

Hay dos tipos de requerimientos que suelen presentarse y que pueden diferenciarse claramente entre sí. El primer tipo se refiere a una crisis interpersonal entre distintos miembros componentes de un equipo, una sociedad, etc., que pone en peligro la continuidad del sistema o de los vínculos existentes. Los conflictos de esta naturaleza tienen un efecto desestructurante para la organización y para los individuos. Son situaciones basadas en intolerancia recíproca; implican un alto monto de tensión interna, sospecha, ansiedad flotante, altamente perturbadoras.

El segundo tipo de requerimiento al que hice referencia involucra la intencionalidad de encarar un proceso de desarrollo que conduzca a un fortalecimiento de la organización. Esto ocurre por ejemplo, cuando se aspira a favorecer un proceso de cambio en especial: aceptación de nuevos planes, incorporación de una tecnología más moderna, inclusión de nuevos socios o sucesores, desarrollo de un programa de participación del personal, consolidación de un equipo de trabajo, análisis de estructura organizativa para adecuarla a una realidad actual, creación de un programa de desarrollo de carreras, estudio sobre las remuneraciones y la estructura de los diferenciales de pago existentes, análisis de las relaciones con clientes para establecer políticas acordes, etc.

Ninguna propuesta de este tipo supone necesariamente la existencia de un conflicto amenazante para la organización, de naturaleza desestructurante. Por el contrario, implican la intención de favorecer un desarrollo social planificado o un cambio requerido.

En la práctica, ambos tipos de demandas representan perspectivas que no son contradictorias; aun cuando puedan ser presentadas como tales, en realidad se complementan.

El analista deberá poseer una concepción teórica sobre la organización que le permita mostrar una nueva perspectiva u orientación respecto del problema que se plantea en las consultas iniciales, dado que la esencia de la responsabilidad en esta primera etapa radica en su capacidad para distinguir entre lo que se expresa como un “quiero” —o sea como un deseo— y lo que realmente se necesita, acorde con una visión amplia de la totalidad del sistema. En la mencionada diferenciación está comprometido su criterio y juicio, constituyendo éste una de las decisiones fundamentales en las que se pone en juego la autonomía profesional.

Para poder tomar decisiones correctas el analista debe estar en condiciones de arriesgar la pérdida de un cliente en aras de la preservación de los valores profesionales. No se trata de imponer autocráticamente un marco de referencia u orientación, como si se tratara de cuestiones dogmáticas, que no necesitan ser contrastadas a la luz de opiniones o experiencias de la organización. Los protagonistas de la organización son los que en última instancia deciden aquello que están dispuestos a encarar. A su vez el profesional debe darse la chance de examinar las condiciones que se le ofrecen para la realización de un trabajo determinado y de cotejar si se siente en condiciones de aceptarlas, a la luz de su criterio como experto.

Para ejemplificar un poco más acerca de lo que estoy sustentando: una eventual demanda referida a conflictos interpersonales entre los miembros del equipo de gerencia, puede estar desconociendo la existencia de problemas en la definición de los roles de cada uno de los miembros de dicho equipo, para lo cual encarar un trabajo de dinámica grupal no será lo más aconsejable. Convenido de este enfoque el consultor puede desalentar una propuesta tendiente al examen actitudinal para ver su incidencia en el clima imperante y sugerir en cambio una etapa inicial centrada en el análisis del contenido de los roles y de la estructura organizativa a través de entrevistas individuales, en la hipótesis de que las confusiones, superposiciones, falta de explicitación de responsabilidades, líneas de dependencia y autoridad, etc., pueden muy



bien ser el determinante de la situación interpersonal inicialmente planteada.

Aun cuando en el problema presentado exista un componente conflictual interpersonal significativo, actualmente prefiero comenzar por un análisis más pautado de los roles comprometidos en el problema, siguiendo una metodología que expondré en el curso de este trabajo, dado que la práctica me ha demostrado que una propuesta de discusión abierta, puede introducir un monto de ansiedad desestructurante superior al deseable en el ámbito de la organización.

El análisis de los roles permite tomar distancia. Hace pensar en términos de los requerimientos de la tarea y de la organización más que en términos de actitudes personales.

#### EL ESTABLECIMIENTO DE LA RELACION DE CONSULTA

El establecimiento de la relación de consulta entre la organización y el analista organizacional implica un proceso interpersonal que si es satisfactorio permite la consolidación de una verdadera relación de colaboración. El proceso comienza con la interacción de las partes en el ámbito de la organización y posee un alto contenido simbólico. Siguiendo a Bion, podemos decir que una relación de consulta lograda es sentida como "continente", ayuda al pensamiento sin paralizar la acción, permite emerger de la confusión y favorece la autonomía. Lleva a la determinación de las causas de los problemas y a la búsqueda de nuevas soluciones no visualizadas hasta el momento.

La consolidación de la relación de consulta implica un trabajo de elaboración de ansiedades y fantasías no realistas que se plantean inicialmente alrededor de la figura del analista cuando se inicia un proceso de cambio.

Predominan por una parte ansiedades persecutorias que se expresan a través de una variedad de actitudes de desconfianza y por la otra ansiedades confusionales vinculadas con una falta de discriminación clara de los alcances del rol del analista organizacional.

En los primeros estadios de un proceso de cambio son típicas las actitudes de rechazo, el bloqueo de la información, las expectativas mesiánicas, la idealización o el menosprecio del consultor, los conflictos de poder, los sentimientos de incomodidad por sentirse observados, el descontento por la falta de ejecutividad de la función y de aportes de soluciones concretas y rápidas.

Hay dudas y temores típicos de los primeros momentos: ¿No se irá a producir un caos mayor que el actual? ¿Serán las tensiones internas, problemas y conflictos grupales adecuadamente contenidos? ¿Estarán a resguardo los secretos organizacionales? ¿Estará garantizada la confidencialidad? ¿La intervención no podrá favorecer el incremento del poder de un grupo a expensas de otro? ¿Habrá suficiente capacidad profesional para enfrentar la intervención?, etc.

De la resolución positiva de este tipo de ansiedades, conflictos y dudas podrá resultar la consolidación de la relación de consulta.

Esta resolución supone, como he dicho, un proceso en el cual se juegan por una parte aspectos de naturaleza emocional y por la otra aspectos cognitivos, que están relacionados con el desconocimiento del rol del consultor y de lo que significa e involucra el cambio organizacional. Por lo tanto la resolución positiva comprende la elaboración de ansiedades y simultáneamente la clarificación conceptual. Esta última se da a través de la información y esclarecimiento dosificados, suministrados a partir de las dudas o problemas que se van suscitando. Se trata de información pertinente que se da en el momento oportuno, adecuada a las necesidades y posibilidades de asimilación del interlocutor, referida a las características del rol del analista institucional, la modalidad del desempeño, el tipo de responsabilidades que posee, la complejidad del cambio, la puntualización de factores intervinientes, etc.

La clarificación del rol profesional tiene un valor estratégico fundamental en la etapa de establecimiento del vínculo. Se trata de un rol esencialmente distinto de cualquier otro de la organización y cuya conceptualización exacta requiere un conocimiento que pasa también por lo vivencial e involucra lo emocional. Este proceso demanda un tiempo considerable.

## ACUERDOS BÁSICOS. PLAN DE TRABAJO. CONTRATO

Un segundo objetivo propio de las primeras etapas lo constituye la fijación de acuerdos generales relacionados con la intervención: la determinación de normas de funcionamiento y el esbozo de un plan para la realización del trabajo profesional encomendado.

Como lo señala Bleger, el establecimiento de relaciones explícitas y claras en todo lo que atañe a la función profesional abarca: tiempo de dedicación, independencia profesional, honorarios, forma en la que se transmitirán los resultados, destinatarios de los mismos, compromisos éticos, secreto profesional, limitación de contactos extraprofesionales, tarea que se considera pertinente, tipo de responsabilidad asumida, etc.<sup>8</sup>

Todos éstos son asuntos que deben ser explicitados y aclarados en las etapas iniciales, pudiendo formar parte del contrato.

Destaco cuatro puntos que deben estar contenidos en un plan de trabajo:

- a) Definición de necesidades de la organización. Este punto supone un relevamiento de expectativas de los miembros que van a estar involucrados en el proyecto en cuestión.
- b) Clarificación de los objetivos de la intervención: resultados que en forma realista pueden esperarse.
- c) Definición de un programa de actividades: entrevistas, reuniones grupales, establecimiento de etapas y tiempo.
- d) Fijación de la forma de transmisión de los resultados de la intervención. Procesos de devolución e informes.

En el caso de la empresa que tomo como referente en este libro, los principios que regularon el funcionamiento del equipo profesional fueron fijados luego de los contactos y entrevistas preliminares, y difundidos a través de un documento de trabajo que se hizo circular internamente. Tal documento contenía los puntos esenciales referentes al encuadre de trabajo que surgen del

<sup>8</sup> Bleger, J.: *Psicohigiene y psicología institucional*, Buenos Aires, Paidós, 1966, cap. II.

modelo de abordaje que estoy describiendo; los principios que guiarían la recopilación de información, la naturaleza predominantemente organizativa del enfoque, etc. Se puntualizó, por ejemplo, que solo se consideraría pertinente aquella información que tuviera valor para ilustrar procesos, problemas o enfoques generales. Es decir la información que posea interés para el conjunto.

Se aclaró que toda entrevista relacionada con el proyecto en cuestión sería realizada mediando el acuerdo explícito de los participantes, reforzándose así el carácter voluntario de la participación. Sólo la información considerada pertinente formaría parte de eventuales informes generales, sin individualización de la fuente, mediando la supervisión y acuerdo previo de los participantes.

Toda información referida a aspectos de naturaleza personal que eventualmente pudieran comentarse en una entrevista no serían considerados pertinentes para ser transmitidos o utilizados fuera del ámbito de dicha entrevista. Las entrevistas no serían utilizadas para evaluar personas. Con esta modalidad operativa, basada en la confidencialidad, se busca dar garantía de seguridad a los entrevistados. En la medida en que los miembros de la organización van pudiendo comprobar la veracidad de estos comportamientos enunciados, se produce una progresiva apertura en la comunicación, que se hace así más abierta, fluida, permitiendo tomar contacto con opiniones y aspectos más esenciales referidos a los problemas centrales.

Las características del rol del analista en cuanto a independencia profesional, neutralidad y naturaleza no ejecutiva de la función van llevando a la consolidación de relaciones de colaboración.

En el caso del proyecto Glacier en que el contrato fue realizado como lo he señalado con un organismo representativo llamado Consejo de Trabajo, los términos de referencia del mismo, según lo puntualiza E. Jaques en *The changing culture of a factory*, fueron los siguientes:

- a) El Equipo de Investigación es responsable e informa ante el Consejo de Trabajo.
- b) El Consejo de Trabajo delega a un subcomité de

proyecto en forma conjunta con el Equipo de Investigación, la tarea de planificar el programa y el desarrollo del proyecto Glacier.

- c) No es intención del proyecto el que el Equipo de Investigación obtenga información secreta referida a personas o a grupos. El único material que se considera de real valor es la información que es pública y que puede ser informada.
- d) Siempre que un individuo o grupo sugiera un tópico de estudio para ser visto por el Equipo de Investigación, éste solo puede ser realizado si media la aprobación general de aquellos que podrían llegar a ser afectados por los resultados.
- e) Todas las sugerencias y pedidos se dirigen al Sub-comité de Proyecto quien los considerará con el Equipo de Investigación. Un miembro o miembros del Equipo de Investigación con —si la ocasión lo demanda— un miembro del Sub-comité de Proyecto explorará la cuestión.
- f) Cualquier trabajo será realizado en las siguientes condiciones:
  - 1) El Equipo de Investigación actúa únicamente en su capacidad asesora e interpretativa. El equipo no está para resolver los problemas de la Glacier. Debe sin embargo ser capaz de ayudar en el desarrollo continuo de métodos para obtener una organización más fluida.
  - 2) Nada será realizado a espaldas de nadie. No se discutirá ningún tema a menos que los representantes del grupo estén presentes o hayan acordado el tópico que se ha sugerido.
  - 3) El Equipo de investigación mantendrá confidencialidad profesional y colaborará con los interesados en la devolución de informes al Subcomité de Proyecto.<sup>9</sup>

El modelo contractual expuesto, la ética profesional que supone, son en definitiva las condiciones que permiten la realización de un proyecto de Análisis Organizacional genuino.

<sup>9</sup> Jaques, E.: *The changing culture of a factory*, Londres, Tavistock, 1951.

Muchas veces este tipo de propuesta es visto con escepticismo pues parece que respondiera a condiciones ideales que no suelen darse. Frecuentemente se supone que los gerentes de una organización no toleran tal tipo de relación e independencia profesional. Si este escepticismo prevalece el analista abandonará las condiciones antes señaladas, lo que redundará en un cambio muy rápido en el enfoque. Pienso que una buena relación profesional-cliente, a pesar de las resistencias que puedan operarse en las etapas preliminares, permite promover y desarrollar las condiciones antes expuestas. Algunas veces las condiciones son percibidas como demandas arbitrarias del analista, inducidas a través de una forma particular de relación de poder. En realidad estas condiciones no se establecen para que el analista esté ubicado en una posición más ventajosa, sino porque son ellas las que permiten un análisis en profundidad de los problemas en cuestión dando lugar a cambios más significativos.

#### TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo supone actividades tendientes a la concreción de los objetivos señalados anteriormente. Dichas actividades están comprendidas en un programa de entrevistas que se acuerda con los miembros de la organización involucrados en el proyecto.

Básicamente se realizan dos clases de entrevistas: individuales y grupales. En ambas se cumplen con los 4 propósitos:

a) se define el problema, b) se recopila información, c) se elabora la información recogida y e) se producen conclusiones dirigidas en principio a los entrevistados, pero que sumadas a otras conclusiones pueden dar lugar a informes más extensivos dirigidos a otros niveles o sectores de la empresa.

Llamo a estos informes documentos de trabajo, queriendo con esto significar que constituyen síntesis o *inputs* informativos parciales que serán incorporados a un proceso de elaboración más amplio, referido a un objetivo del proyecto.

Las entrevistas individuales, en la etapa de trabajo de campo, apuntan al análisis de los roles que conforman la estructura, permiten una recopilación de datos que sirven para definir y tratar problemas organizacionales o diseñar el organigrama de la empresa.

Las conclusiones generales son volcadas a una reunión de sector de equipo de departamento, etc., compuesta por las personas involucradas en la situación y que deben acordar las conclusiones.

Un ejemplo ilustrativo de un proyecto en el que se ha dado un trabajo de campo sistemático lo ofrece el que realicé en una organización que es parte de la administración pública. El requerimiento estaba relacionado con la intención de cambiar la estructura organizativa existente, adecuándola a las circunstancias que en ese momento enfrentaba la institución. Como suele ocurrir en esos casos lo que se tiende a hacer es consultar a expertos en temas de estructura, que realizan un diseño de laboratorio, muy frecuentemente importado de otras instituciones que se supone que operan bien. Reorientando la demanda, propuse a la Dirección General no repetir la tendencia habitual a implantar modelos que no parten de un análisis riguroso de la realidad existente. Acordé entonces realizar una investigación con el fin de descubrir cómo estaba operando realmente la institución desde el punto de vista organizativo y cuáles eran los principales problemas, tensiones o disfunciones que se presentaban. El diseño de investigación propuesto estaba basado en el "análisis de roles", consistente en entrevistas a los ocupantes de los roles ejecutivo-gerárquicos, comenzando por los niveles de conducción estratégica.

Tomó alrededor de un año la realización de entrevistas individuales con los jefes que en el organigrama manifiesto aparecían ocupando los niveles de conducción general. Se realizaron alrededor de 70 entrevistas con miembros de la organización que ocupaban funciones de jefatura.

La segunda etapa fue exclusivamente de análisis y consistió en chequear y cruzar la información relevada para descubrir cómo estaba operando "realmente" la organización. Las conclusiones constituyeron una suerte de diagnóstico. Pudo observarse, por ejemplo, que:

- a) No todos los roles definidos como de jefatura operaban como roles ejecutivos reales. La proliferación de cargos de jefatura que no ejercían en forma efectiva tales funciones creaban una burocratización innecesaria.
- b) Muchos cargos que ostentaban un título de jefatura habían sido acordados por cuestiones de promoción o

carrera, creándose así posiciones que en lo formal parecían ejecutivas pero que en la realidad ejercían funciones asesoras, engrosando la estructura de los mandos superiores. Se presentaban, por lo tanto, incongruencias entre la responsabilidad real y la que sustentaba el título de ciertos roles.

- c) Había confusión respecto de qué roles dependían las unidades operativas que tenían a su cargo la realización concreta de las principales tareas de la organización. En el nivel superior había diversas gerencias que impartían órdenes por igual a las unidades operativas sin compatibilizar prioridades, contradicciones, etc. De esta forma, los jefes de las unidades operativas aparecían dependiendo de más de un jefe.
- d) Como suele ocurrir en este tipo de situaciones, se producían puentes, intentos de resolver las contradicciones en un nivel superior sorteando al gerente inmediato, que por otra parte no siempre era el gerente real.

Estos problemas, entre otros, conducían a una confusión organizacional, falta de claridad, proliferación de niveles, rigidez ejecutiva, vacíos de autoridad para resolver conflictos particulares, confrontaciones entre diferentes departamentos, etc.

En el caso de la empresa citada anteriormente, el trabajo consistió en entrevistas semanales con el dueño y con el equipo de sus colaboradores inmediatos que voluntariamente aceptaron participar. Este ciclo de entrevistas permitió ir configurando en principio la imagen o percepción que el mencionado grupo entrevistado tenía de la situación.

Además de las entrevistas individuales, se realizaron también entrevistas grupales, en las cuales el acento estaba puesto en los problemas que los colaboradores inmediatos del dueño tenían como equipo de trabajo.

Las entrevistas grupales ofrecen a su vez un ámbito para la reflexión del proceso de cambio organizacional, permiten el comentario de los problemas que se van produciendo. Proveen un continente para la elaboración de ansiedades y conflictos vinculados con los cambios y con las crisis coyunturales.

Los equipos de trabajo son esencialmente grupos de acción:

movidos por las presiones y límites del tiempo no suelen dejarse lugar para pensar reflexivamente. Esto dificulta el aprendizaje por la experiencia. Las condiciones cambiantes y críticas del ambiente organizacional en general y del ambiente empresario en particular, obligan a un continuo replanteo de estrategias y tácticas.

Las crisis exigen una gran flexibilidad, la ruptura de viejos estereotipos y criterios caducos. Esto requiere la capacidad de reconocer y tolerar el miedo que provocan los cambios y la tendencia paralizante que tales temores determinan.

Un buen encuadre de trabajo grupal constituye una herramienta eficaz; actuando como marco continente de las ansiedades generadas en el trabajo, permite el desarrollo de las potencialidades creativas de los equipos a través de la búsqueda de soluciones innovadoras.

En un informe sobre el método socio-analítico empleado en el Proyecto Glacier E. Jaques da cuenta de tres fases por las que históricamente fue pasando el mencionado proyecto en lo referente a la técnica de abordaje al caso. Estas son: a) fase de discusiones grupales; b) fase de discusiones exploratorias individuales; c) fase de discusiones individuales y análisis respaldado por conceptos organizacionales y por una teoría general organizativa que iba emergiendo.

La fase de las discusiones grupales, se basó en el supuesto de que una organización industrial estaba constituida por un conjunto de grupos en interrelación recíproca. En función de esta concepción se consideró óptima la división de cada uno de los grandes sectores de la compañía en estudio, en grupos de seis a ocho individuos conducidos por un analista organizacional. El método se encuentra detalladamente expuesto en el capítulo IV de *The changing culture of a factory*, en el que se relata un subproyecto realizado en el Departamento de Servicios de la fábrica aludida, en relación con el cambio del sistema de pago a los trabajadores, al intentar pasarse de la retribución en función de cantidad de piezas hechas, a la retribución basada en un salario fijo. A raíz de dicho cambio se presentaron muchas dificultades para llegar a un acuerdo, basadas en malos entendidos, suspicacias, confusiones reinantes en la relación entre gerentes y representantes de los trabajadores.

El propósito de las reuniones grupales con los miembros del departamento divididos, como he dicho, en grupos de seis a ocho fue: a) la obtención de información referente a los sentimientos de la gente acerca de los problemas, para luego —con el acuerdo de los entrevistados— elaborar un informe que sintetizara los puntos de vista de los participantes; b) ofrecerles la oportunidad a los involucrados de escuchar el punto de vista de otros y c) ofrecer un encuadre en el que se pudiera trabajar en la búsqueda de soluciones para el problema que se estaba considerando.

La experiencia posterior, llevó a Jaques en las fases subsiguientes del proyecto a adoptar el método de las discusiones —entrevistas— individuales. El cambio está sustentado en la convicción, que fue haciéndose carne en el autor, de que a través de esta segunda técnica se podía obtener información más rica, menos estereotipada o influenciada por lo que se supone que los otros miembros del grupo desean oír. A su vez, dada la confidencialidad que el analista puede ofrecer, las entrevistas individuales constituyen un marco de mayor seguridad y confort psicológico para los sujetos intervinientes en la experiencia, hechos que permiten realizar un análisis y una elaboración más profunda de los asuntos en cuestión. A su vez, de la concepción de la organización entendida como un conjunto de grupos interdependientes, se fue pasando a la concepción de que en última instancia el trabajo es realizado por individuos ocupando roles ejecutivos, dado que en el común de las empresas las responsabilidades no son delegadas grupalmente.

Sin desconocer los méritos de la técnica de la discusión grupal en los desarrollos iniciales del proyecto, en las etapas siguientes se fue dejando de lado, limitándose a trabajar con grupos cuando éstos se presentaban estructurados como tales, como es el caso de comités, reuniones departamentales conformadas por todos los subordinados directos de un mismo gerente, comisiones internas, etc. Es decir, lo que se modificó fue la táctica de dividir un sector numeroso de empleados en una serie de grupos artificialmente constituidos.

Jaques define las modificaciones técnicas introducidas de la siguiente manera: en cada una de las entrevistas individuales el analista toma notas. Al finalizar la discusión, vuelve sobre sus notas con el entrevistado en cuestión, para que éste decida qué

parte del material puede ser volcado en un informe de devolución al departamento al cual pertenece. Durante la discusión, cada persona entrevistada menciona aspectos personales referidos a otros individuos, que a veces son favorables y otras desfavorables. Es imposible hablar de los problemas de trabajo, dice el autor, sin hablar de aquellos con los que se trabaja. Sin embargo a los fines del informe, el analista no toma en cuenta los comentarios referentes a juicios evaluativos de personas individuales. El énfasis en las discusiones es puesto en los problemas organizacionales referidos a las políticas, a la estructura, a las condiciones de trabajo, etc. Escuchar los comentarios referentes a las personas, sin embargo, puede ayudar a obtener la sensación de aquello que en la organización está faltando o aquello no requerido que ocasiona tensiones o dificultades. El análisis de los comentarios y de las acciones espontáneas ayuda a identificar aquello que puede ser necesario especificar. Una vez realizada la totalidad de las entrevistas planificadas, con la intensidad y tiempo que determinen los implicados, se pasa a una etapa de compilación de los principales hallazgos que va adoptando la forma de un documento de trabajo, que es sometido a la consideración de los participantes. Cuando el informe está referido por ejemplo a un determinado departamento, el mismo es llevado a una reunión en la que se encuentran los empleados con su jefe. Se discute entre todos el informe para desarrollar y profundizar el análisis, referido en especial a los aspectos no requeridos detectados, tratando de arribar a conclusiones que aluden a cambios que deberían implementarse.

A raíz de las conclusiones de la mencionada reunión, el informe puede ser llevado a una instancia superior, en la cual podrán estar presentes también el resto de los gerentes departamentales, que son pares del protagonista que demandó inicialmente la intervención socio-analítica. La presentación aludida puede dar lugar a nuevas entrevistas individuales con los miembros de esta nueva instancia, las que a su vez serán volcadas en un informe, más incluyente y general, que es dirigido luego a varios niveles y departamentos que han contribuido en el análisis. A esta altura se podrán haber entrevistado varias decenas y quizás una centena de individuos.

La información recogida compilada sintéticamente da cuenta de las falencias de la organización, de los puntos de vista y resulta-

dos del análisis referidos en parte a cómo tendría que ser la compañía para que se pudiera lograr la situación de trabajo expresada como deseada.

Estos informes puntualizan, para poder ser claros en cuanto a los objetivos de cambio, una variedad de conceptos organizacionales y eventualmente procedimientos de políticas posibles de ser instauradas. Todos estos conceptos van configurando los cimientos de una teoría de la organización que será chequeada con las conclusiones provenientes de otros proyectos o estudios. Se contribuye así a engrosar el bagaje de conocimientos y de principios organizativos existentes.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Jaques, E.: "Social-analysis and the Glacier project", *op. cit.*