

Capítulo 2

DIMENSIONES RELEVANTES PARA EL ANALISIS ORGANIZACIONAL

De las descripciones y consideraciones realizadas en el capítulo anterior respecto del fenómeno organizacional, extraigo a manera de síntesis una definición que integra diversas perspectivas ofrecidas por los autores que se han ocupado del tema. De ella deduciré seis dimensiones relevantes para el análisis de una organización determinada.¹

LA DEFINICION

La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.

Las seis dimensiones relevantes que se pueden extraer de esta definición son:

- 1) El proyecto en el que se sustenta la organización.
- 2) La estructura organizativa.

¹ Para otras definiciones de organización véanse:

Erzioni, A.: *Organizaciones modernas*, México, UTEHA, 1965, cap. I.
Schein, E.H.: *Psicología de la organización*, Prentice Hall International, 1972, Cap. II, pág. 19.

- 3) La integración psicosocial?
- 4) Las condiciones de trabajo
- 5) El sistema político
- 6) El contexto

1) El proyecto en el que se sustenta la organización

Desde el punto de vista lógico, en el proceso de constitución de una organización, el proyecto está primero.

Toda institución encierra una idea que está referida a algo que puede ser creado para satisfacer necesidades de una audiencia externa y de esta manera también satisfacer necesidades de los miembros de la organización. Aquello que necesita ser creado puede ser un objeto o servicio.

La idea constituye el aspecto más general y abstracto que ilustra la existencia de una organización. Nace de la cristalización de intuiciones que se van transformando progresivamente a través de distintas etapas, primero en un proyecto y luego en un plan de acción. Una vez definido este último estamos frente a la etapa de la realización de la idea en el mundo externo, que representa el testeo de realidad de esa idea imaginada.

La realización implica riesgos y éstos a su vez provocan la emergencia de ansiedad, puesto que siempre en la concreción de ideas y proyectos está implícito el riesgo de fracaso.

De manera que una organización no sólo necesita contar con un buen proyecto, sino que éste para ser transformado en plan de acción requiere de su operacionalización en objetivos, metas y programas. También se puede hablar de estrategias, tácticas y técnicas.

El proyecto y el plan demandan la formulación de políticas. Estas últimas constituyen definiciones abstractas de conductas organizacionales requeridas que señalan un canal, una dirección en el trayecto del cumplimiento de la meta.

Además de responder a necesidades genuinas, tanto de la audiencia externa como de los miembros de la organización, de ser coherente, de resistir el testeo de realidad, el proyecto necesita ser suficientemente explícito y compartido por todos aquellos que están involucrados en su realización. La participación

de los miembros de la organización en la discusión del proyecto y en la elaboración de las políticas constituye una modalidad que permite reducir la alienación promoviendo bienestar, identificación y compromiso.²

2) La estructura organizativa

La segunda dimensión que en un encadenamiento lógico corresponde tener en cuenta luego de la definición del proyecto, es la referida al análisis de la estructura organizativa.³

Entiendo por estructura al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama, y de la definición de funciones y responsabilidades. Cuando el proyecto organizacional está suficientemente clarificado corresponde que éste sea asignado a través de la definición de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización. (Elliott Jaques) asigna a la clarificación de responsabilidades y definición precisa, sin ambigüedades, de relaciones de autoridad, dependencia, etc., una importancia fundamental. Señala la coexistencia de cuatro tipos distintos de estructuras organizativas en una situación determinada: a) la estructura formal u oficial, b) la estructura presunta, que es la que los miembros perciben como real, c) la existente, que es la que efectivamente opera y puede ser inferida a través del análisis sistemático y d) la requerida, que es la que todos los componentes de la situación necesitan.

(La divergencia o contradicción entre estos cuatro distintos tipos de organización crea desajustes que favorecen la ineficiencia, la aparición de tensiones y conflictos entre los miembros). Al hablar de estructuras y de roles institucionales me refiero a un aspecto de las organizaciones "artificiales" consistente

a un aspecto de las organizaciones "artificiales" consistente

² Para un tratamiento más detallado de este punto véase Ackoff, R. L. *Planificación de la empresa del futuro*, México, Limusa.

³ Jaques, E.: *A general theory of bureaucracy*, Londres, Heinemann, 1976, cap. II.

Utilizo el término "organizaciones artificiales en contraposición al concepto de masas o "grupos naturales", descripto por S. Freud en *Psicología de las masas y análisis del yo*.

en la existencia. En ellas de definiciones abstractas que marcan un comportamiento esperado, es decir que establecen conductas prescriptas: éstas forman parte del organigrama y del manual de funciones. Los roles y la estructura, independientes de las personas, establecen conceptualmente una separación entre persona y rol. Esta separación hace que en las organizaciones el rol sea relativamente fijo y permanente, mientras que las personas rotan, lo cual obedece a una necesidad de supervivencia y de firmeza de las organizaciones en el tiempo.

La firmeza de los roles es lo que permite que se pueda describir cómo funciona la organización desde el punto de vista formal. Cuanto más gründe es una organización, mayor es su grado de formalización y de definición explícita de roles. Se trata de posiciones oficialmente sancionadas y aceptadas como legítimas por todos los miembros que forman parte de la organización y que, por ello las acatan. Como lo destaca Weber, las formas de legitimación y los motivos en que se sustenta la aceptación varían en los distintos tipos de organización.

Ante la falta de clarificación de la estructura organizativa existente el análisis organizacional puede tender a interpretar una situación anárquica en la que se presentan numerosos roles y conflictos entre personas como un problema de actitudes.

Si no se tiene en cuenta el sustrato estructural que justifica la emergencia de este tipo de conflictos, se estará interpretando en el vacío. De esta manera el análisis organizacional no será guiado acertadamente. El análisis de roles, funciones, responsabilidades y líneas de dependencia, permite fijar un aspecto fundamental del encuadré de las conductas individuales.

En relación con la estructura, el tamaño de las unidades operativas es una cuestión significativa. La variable tamaño es fundamental porque afecta la integración del grupo humano. E. Jaques vincula el tamaño con lo que denomina el "factor de mutuo reconocimiento".⁴ Para mantener organizaciones eficientes que aseguren el grado de interacción necesario para la integración evi-

⁴ Weber, M.: *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, 1972.

⁵ Jaques, E.: *A general theory of bureaucracy*, op. cit.

tando la alienación, es necesario mantener unidades operativas en las cuales el factor de mutuo reconocimiento pueda darse. Esto no quiere decir pequeños grupos, dado que el factor de mutuo conocimiento puede darse como he dicho en organizaciones de hasta trescientas personas.⁶

3) La integración psicosocial

Esta dimensión del análisis tiene que ver con el plano de las relaciones interpersonales. Abarca un eje vertical: las relaciones con la autoridad y uno horizontal: las relaciones entre pares.

Aun estando suficientemente claros el proyecto y la estructura, pueden subsistir problemas provenientes de conflictos interpersonales. Estos pueden incidir en el grado de cohesión, integración, espíritu de cuerpo y, en última instancia, en el rendimiento. Conflictos, fantasías inconscientes, ansiedades y defensas suelen desplegarse en el seno de la organización, favoreciendo una confusión entre mundo externo y mundo interno, que obstaculiza el desarrollo y la posibilidad de concretar cambios.

Cuando una problemática de esta naturaleza se instala en los grupos de trabajo se requiere un proceso de elaboración que compromete un período de tiempo relativamente prolongado, para su consideración minuciosa. De esta forma, las actitudes inicialmente autísticas, secretas o latentes, cuya consideración franca generalmente se omite, pueden progresivamente desplegarse y cotejarse con la realidad de la opinión y la conducta de los otros. La elaboración de los conflictos latentes permite su superación.⁷

Pero, de nada vale el trabajo sobre la dimensión psicosocial promoviendo etapas progresivas de integración y cohesión, cuando el proyecto o la estructura no están claros, porque tanto uno como el otro son continentes de las relaciones interpersonales y pueden incidir notablemente en la integración psicosocial.

⁶ La importancia estratégica del factor tamaño para la determinación del nivel de análisis fue señalada ya por K. Lewin en el cap. VII: "Problemas de investigación en psicología social", del libro: *La teoría del campo en la ciencia social*, Buenos Aires, Paidós, 1978.

⁷ Jaques, E. y Menzies, I.: *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*, Buenos Aires, Hormé, 1980.

Suele observarse con mucha frecuencia la remisión espontánea de conflictos interpersonales a partir de la clarificación de objetivos y de la estructura. Esto es así —reitero— porque el proyecto, las políticas, la estructura, constituyen el marco continente de la conducta individual y grupal.

La emergencia de conflictos interpersonales debe tomarse en cuenta como dato de algo que anda mal en el seno de la organización. Al hacerlo hay que tener particular cautela de no realizar una traspolación de niveles de análisis (del individual al social) ni de ámbitos (del clínico al laboral).

En los procesos de cambio organizacional podemos observar que no siempre las modificaciones de la conducta pasan por el insight de los conflictos inconscientes, que por otra parte son universales. En muchas oportunidades las modificaciones de la conducta se producen cuando el marco que las canaliza y orienta se hace más adecuado, en el sentido de estar configurado teniendo en cuenta precisamente las motivaciones universales de la conducta humana.

4) Condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

En las organizaciones laborales la gente pasa las 2/3 partes de su vida y a medida que la industrialización progresa, un mayor porcentaje de personas forma parte de una organización laboral. Por lo tanto, el tema de cómo es tratada la gente en las organizaciones constituye un asunto de interés social primario.

El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra una serie de aspectos: a) el salario, b) la tarea y la posibilidad de realización personal que ésta brinda, c) las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, d) las oportunidades de participar, e) el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, etc.

Cada uno de estos temas son susceptibles de un análisis profundo. Definiendo con mayor precisión cada uno de estos aspectos, así como las condiciones que en virtud de ellos se requieren, podemos llegar a realizar una evaluación de las organizaciones existentes en términos de su adecuación al grupo humano que las conforma.

La corriente actual en Psicología Organizacional americana y japonesa, basándose en la pirámide de las necesidades descripta por Maslow, tiende a prestar especial importancia a las necesidades del yo y de realización personal, considerando que las necesidades fisiológicas y de seguridad en una sociedad altamente desarrollada se encuentran ya satisfechas. De acuerdo con este enfoque, distintos autores se han ocupado de desarrollar estrategias tendientes a ofrecer a los empleados la posibilidad de participar voluntariamente en grupos para la invención de soluciones a problemas organizativos vinculados con la tarea. Tal experiencia se propone desarrollar la utilización del potencial creativo de los empleados. Sin desconocer la originalidad e interés de la propuesta, considero que la problemática de la seguridad en el empleo continúa siendo crucial. Las condiciones de trabajo apuntan a la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral, la inseguridad y las expectativas de trato equitativo, que tienen los miembros de una organización determinada.

En esta línea de trabajo E. Jaques ha desarrollado un método que permite determinar una estructura salarial justa y acorde con un sistema de responsabilidades diferenciales. La existencia de un tratamiento equitativo en el empleo constituye un factor de tranquilidad individual y de paz social. Lo contrario produce la emergencia de ansiedades paranoicas determinantes de tensiones sociales altamente alienantes.⁸

5) El sistema político

Toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. En

⁸ Jaques, E.: *Trabajo, incentivos y retribución*, Buenos Aires, Paidós, 1973.

forma paralela a este sistema — como ya lo he señalado — opera un sistema al que he denominado representativo que se organiza espontáneamente a través de la conformación de grupos significativos de poder. Estos grupos, que poseen intereses propios, están correlacionados con los niveles ejecutivo-jerárquicos de la estructura. Forman lo que Mendel llama las clases institucionales y Dahrendorf "grupos de interés".^{9 10 11}

Configuran una dimensión organizacional digna de ser estudiada en sí misma. Como resultante de la interacción entre el sistema político y la estructura sancionada de cargos, se produce una variedad de efectos que inciden en el rumbo de la organización. Esta dinámica se pone en especial de manifiesto ante situaciones de cambio, en las que se reactiva la consideración de los intereses sectoriales potencialmente afectados por tales cambios.

En el enfoque tradicional no existe un lugar para la consideración del fenómeno de los grupos significativos de poder. El hecho de incluir esta dimensión responde a consideraciones éticas y también otras de tipo práctico.

Allí donde se conforme una organización, surgirá rápidamente un sistema político que operará en forma paralela. Si la organización es constructiva y no permite la expresión del fenómeno, éste no se expresará en forma abierta, pero ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza o presiones latentes y encubiertas.

El reconocimiento de los factores en juego implica la introducción de modelos de participación y modalidades de conducción para los cuales las organizaciones y quienes las conducen suelen estar escasamente preparados. Lo que se requiere sin embargo en cualquier situación de cambio que potencialmente afecta los intereses de los grupos significativos de poder, es crear ámbitos puros en los cuales aquéllos puedan ser discutidos y las resoluciones adquirir el carácter de políticas.

⁹ Mendel, G.: *Sociopsicoanálisis*, Buenos Aires, Amorrortu, 1972.

¹⁰ Dahrendorf, R.: *Class and class conflict in industrial society*, Londres, Routledge and Kegan Paul, 1959.

¹¹ Jaques, E.: *A general theory of bureaucracy*, op. cit., caps. XII y XIII.

En organizaciones pequeñas de hasta 70 u 80 personas, los intercambios y negociaciones entre el sistema de autoridad y el sistema político puede realizarse dentro del ámbito de un grupo amplio, pero cuando el número de personas es superior o cuando además de presentar propuestas lo que se necesita es elaborar políticas más minuciosas, se justifica la creación de un sistema de representantes que permita tratar las propuestas más detenidamente.

En este aspecto de la problemática referida a sistemas y modelos de participación democrática estamos aún en los comienzos. Personalmente pienso que toda organización que tiene a su cargo la realización de un proyecto y que reúne una cantidad significativa de personas para la realización de ese proyecto, debe contar con un sistema representativo formado por miembros elegidos democráticamente con el suficiente poder como para discutir políticas con las autoridades formales tendiendo a la negociación de acuerdos. Entiendo que si esto se da, el desarrollo de dicha organización es más firme y adquiere un carácter más participativo.

Esto supone una posición, que consiste en aceptar el conflicto de poder como un hecho insoslayable; siendo que la confrontación de intereses y de formas de ver las cosas entre entidades sociales o grupos que difieren en sus enfoques, constituye un motor riquísimo para el cambio. Por supuesto que hay grados y niveles en que el conflicto deja de ser constructivo para ser desintegrador o desgastante; pero esto ocurre frecuentemente cuando se lo trata de negar, suprimir, desconocer, reprimir o bloquear, no cuando se permite el despliegue abierto de intereses en juego. Para que esto último sea posible se necesitan crear canales institucionales, de modo que el conflicto pueda manejarse dentro de cánones previamente convenidos con la participación de todos.

6) El contexto

Los últimos desarrollos en teoría de la organización coinciden en señalar la importante incidencia del contexto en la dinámica interna.

Por ser un ente semiautónomo, la organización depende funcionalmente de él.

La relación de intercambio dinámico que se da entre contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan el desarrollo. En la última parte de este trabajo me extenderé sobre el tema.

Como señalo más adelante, los últimos diez o quince años de la vida argentina contribuyeron a advertir los efectos del contexto económico-político. Los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante. Las organizaciones debieron transformarse o modificarse para evitar el riesgo de desaparición.

Los cambios abruptos ejercen, en un primer momento un impacto desorganizador severo, desorientan, aportan sensación de catástrofe. Los miembros reaccionan de esta forma frente a la ruptura de la continuidad y frente a la imposibilidad de prever el futuro. Cuando como resultado de una intervención organizacional se le ofrece a un grupo la posibilidad de reflexionar sobre el impacto de los cambios, puede comenzar a recuperarse la continuidad perdida.

El hecho implica el reconocimiento de la nueva realidad, la revisión de esquemas previos y, como lo veremos más adelante, un duelo por lo que cambió y ya no existe. Suele ser recomendable en dichas oportunidades el desarrollo de una actividad diagnóstica referida a las fortalezas y debilidades de la organización frente al contexto. Esto reclama por otra parte un análisis prospectivo tendiente a la recomposición de los límites de la organización.

¹² Pfeffer, J. y Slancik, G.R.: *The external control of organizations*, Nueva York y Londres, Harper and Row, 1978.