

Leonardo Schvarstein

GRUPOS E INSTITUCIONES

Psicología social
de las organizaciones
Nuevos aportes

- A. Dellarossa - *Grupos de reflexión*
M. Grotjahn - *El arte y la técnica de la terapia grupal analítica*
W. R. Bion - *Experiencias en grupos*
R. de Board - *El psicoanálisis de las organizaciones*
F. Moccio - *El taller de terapias expresivas*
B. Shertzer y otro - *Manual para el asesoramiento psicológico*
M. Selvini Palazzoli y otros - *Al frente de la organización*
A. Schlemenson - *Análisis organizacional y empresa unipersonal*
I. Butelman - *Psicopedagogía institucional*
J. L. Etkin y L. Schvarstein - *Identidad de las organizaciones*
R. Käs y otros - *La institución y las instituciones*
A. Schlemenson - *La perspectiva ética en el análisis organizacional*
L. Schvarstein - *Psicología social de las organizaciones*
E. Marc y D. Picard - *La interacción social*
G. Mendel - *La sociedad no es una familia*
E. Dabas - *Red de redes*
L. Fernández - *Instituciones educativas*
I. Butelman (comp.) - *Pensando las instituciones*
A. Schlemenson y otros - *Organizar y conducir la escuela*



PAIDOS

Buenos Aires - Barcelona - México



COMPRADO:
PAIDÓS
FECHA: OCTUBRE 97
PRECIO: _____
SIGN: 301.15
Sc397
Ej. 2

301.15
Sc397
Ej. 2

Cubierta de Gustavo Macri

1a. reimpresión, 1992
2a. reimpresión, 1995
3a. reimpresión, 1997

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

© Copyright de todas las ediciones en castellano

Editorial Paidós SAICF
Defensa 599, Buenos Aires

Ediciones Paidós Ibérica SA
Mariano Cubí 92, Barcelona

Editorial Paidós Mexicana SA
Rubén Darío 118, México

La reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, escrita a máquina, por el sistema "multigraph", mimeógrafo, impreso por fotocopia, fotoduplicación, etc., no autorizada por los editores, viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

ISBN 950-12-3245-X

INDICE

* 301.15 38214-2
Sc397
Ej. 2



Agradecimientos	11
Introducción	13
Referencias bibliográficas, 19.	
1. Psicología social de las organizaciones	21
1.1. ¿Psicología social de o en las organizaciones?, 22. 1.2. Organizaciones e instituciones, 26. 1.3. Organizaciones y grupos, 34. 1.4. Organizaciones e individuos, 46. 1.5. Los niveles de abordaje, 52. 1.6. La organización, 63. 1.7. El sujeto, 72. 1.8. Epílogo irreverente, 81. Referencias bibliográficas, 84.	
2. La organización convocante	86
2.1. Antecedentes, 86. 2.2. El aprendizaje, 89. 2.3. La estructura del seminario, 91. 2.4. La organización convocante, 92. 2.5. La organización convocante y la organización actual, 97. 2.6. La concepción del Laboratorio de la Organización Convocante, 99. 2.7. Conclusiones, 102. 2.8. La organización original, 103. 2.9. Objetivos y desarrollo del laboratorio, 109. Referencias bibliográficas, 114.	
3. Semiótica de las organizaciones	115
3.1. Introducción, 115. 3.2. Sistemas semióticos en las organizaciones, 136. 3.3. Semiótica del conflicto, 186. 3.4. Semiótica de la jerarquía y el poder, 194. 3.5. Semiótica del	

cambio, 196. 3.6. Acotaciones para el operador, 198. Referencias bibliográficas, 201.

4. Relaciones entre lo manifiesto y lo latente	202
4.1. El proceso de simbolización, 203. 4.2. La presencia de la organización en el grupo, 225. 4.3. Anexo. Encuadre de un grupo operativo de aprendizaje en una escuela de psicología social, 242. Referencias bibliográficas, 244.	
5. El espacio organizacional.....	245
5.1. El espacio como soporte de los procesos organizacionales, 245. 5.2. Espacio-abstracción y espacio-materialización, 250. 5.3. El espacio y la relación individuo-organización, 253. 5.4. El espacio-abstracción organizacional, 255. 5.5. El espacio-abstracción individual, 256. 5.6. El espacio-materialización organizacional, 257. 5.7. El espacio-materialización individual, 258. 5.8. Relaciones entre el espacio organizacional y el espacio individual. La organización convocante, 259. 5.9. Aspectos instrumentales de la noción de espacio organizacional, 260. 5.10 La construcción del espacio, 263. Referencias bibliográficas, 264.	
Conclusión. Apuntes para un discurso identificador de la psicología social de las organizaciones	265
Índice temático	271

*A mis padres,
que han hecho tanto por mí*

1. PSICOLOGIA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

Objeto

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

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

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

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

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

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

1.1. ¿PSICOLOGÍA SOCIAL DE O EN LAS ORGANIZACIONES?

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

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

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

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

Ana Quiroga, por su parte, dice que:

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

Finalmente, para concluir esta enumeración, Maisonneuve indica que:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Qué es entonces una psicología social *de las organizaciones*?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES

1.2.1. Las instituciones

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.2. Las organizaciones

Incluiré algunas definiciones de organización:

1. "Unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos" (Etzioni).
2. "Disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos... Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2.3. La relación institución-organización

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Me ocuparé de esto más adelante.

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

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

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

No podrá liberarse de atravesamientos ideológicos que determinarán

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Figura 1.1. Atravesamiento institucional.

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

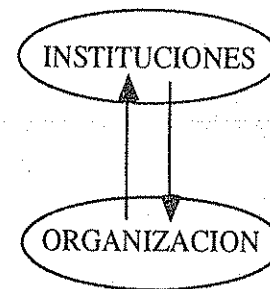


Figura 1.2. Instituciones y organización.

1.3. ORGANIZACIONES Y GRUPOS

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

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

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

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

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

1.3.1. Los grupos

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

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

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

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

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

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

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

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

b) Su ubicación en la estructura jerárquica

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

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

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

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

En este sentido se han de distinguir dos conceptos:

1. La *clase organizacional*, constituida por miembros de un mismo nivel jerárquico, como por ejemplo el grupo de supervisores de un taller.

2. La *familia organizacional*, constituida por miembros agrupados en función de una tarea o finalidad, como ser, en un hospital general, todo el personal médico, paramédico y no médico del servicio de cirugía plástica.

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

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

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

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

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

f) *La historia del grupo en la organización*

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

g) *Las características individuales de sus miembros*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dos consideraciones más antes de terminar esta sección:

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

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

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

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

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

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

1.3.3. La relación grupo-organización

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reina un orden jerárquicamente instituido.

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

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

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

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

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

		PARADIGMA	
		HORIZONTALIDAD	VERTICALIDAD
TENDENCIA	AUTONOMIA	1	2
	INTEGRACION	3	4

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

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

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

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

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

1.3.4. Los conflictos y su racionalidad subyacente

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sin ir más lejos, en un proyecto de reforma del Código de Procedimiento Penal, se ha dicho que los tribunales estarán compuestos por un juez, un abogado y un "lego", o sea un ciudadano común y corriente. (*¡Se non è vero, è ben trovato!*)

¿Qué otra cosa si no una clave política podemos encontrar en esta denominación?

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

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

La capacidad de individualizar las claves apropiadas de los distintos

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

1.3.5. El concepto de situación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Este conocimiento no es absoluto sino relativo a la situación.

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

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

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

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



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

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

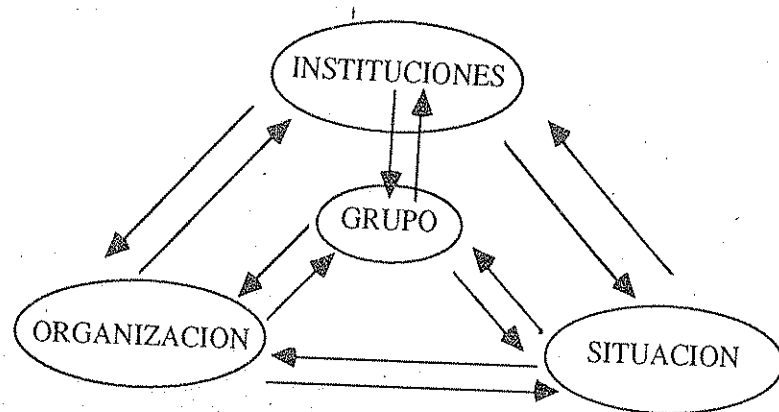


Figura 1.4. Instituciones, organización y grupo. Determinaciones recíprocas.

1.4. ORGANIZACIONES E INDIVIDUOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.1. El concepto de rol

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

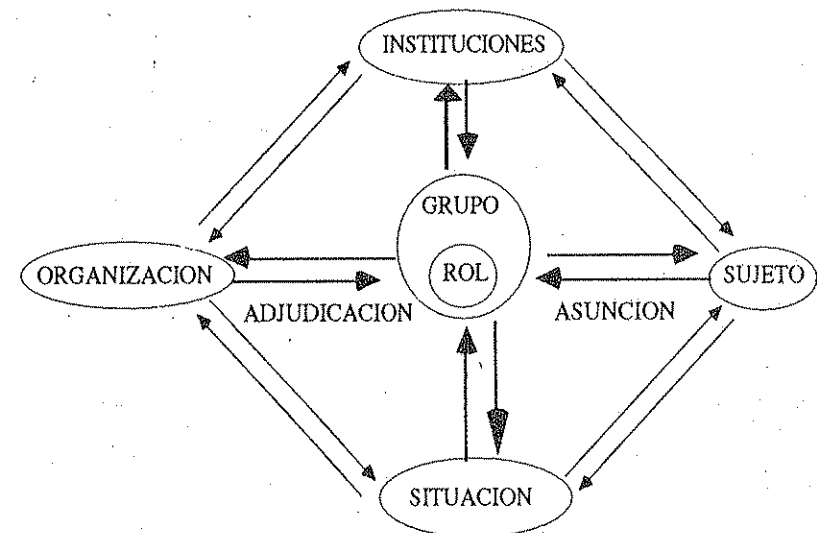


Figura 1.5. El modelo completo.

1.4.2. Rol y desempeño

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

a) La primera es de carácter *estático*.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.3. Las diadas institucionales

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

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

El atravesamiento institucional "signa" la asimetría que enmarca

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

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

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

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

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

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

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

1.5. LOS NIVELES DE ABORDAJE

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

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

Desarrollaré estos niveles a continuación.

1.5.1 Nivel epistemológico

Considera la relación entre sujeto y objeto de conocimiento.

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

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

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

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

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

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

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

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