

**TITULO: Consideraciones preliminares para pensar la practica del análisis organizacional en contextos específicos**

**AUTOR: Leonardo Schvarstein**

(Trabajo presentado ante IV Simposio de Análisis Organizacional, II del Cono Sur. Buenos Aires, Agosto de 1999)

El objeto de este trabajo consiste en identificar las tensiones universales que enfrenta la práctica del AO, con el objeto de verificar si sus modos de resolución dependen de los contextos específicos en los que dicha práctica transcurre. Ello implica poner la mira en la tensión que existe entre la universalidad de la práctica (abstracción) y la particularidad de su implementación (materialización).

**MUY IMPORTANTE !!!!!**

Sobre el final se invita al colega - lector a pensar en los modos en que los tipos de organización con que ha trabajado han determinado el diseño de sus dispositivos analíticos de intervención, y a contribuir con estos pensamientos al desarrollo del Foro que trata específicamente este tema en el Simposio.

**a. INTRODUCCION.**

Escribir acerca de la práctica del AO en contextos específicos, aún con la circunstancia atenuante de que se trate sólo de consideraciones preliminares, presenta ciertas dificultades que se hacen manifiestas si revisamos las siguientes proposiciones:

**1. El AO no tiene una significación social instituida.**

A lo largo de los simposios anteriores, la cuestión de proponer una definición del AO ha sido cuidadosamente considerada y postergada, cuando no eludida. Los argumentos han sido sin duda válidos: que una definición cierra más de lo que abre, que el carácter interdisciplinario del AO dificulta una definición única, que el campo del AO es difícil de distinguir de otros campos conexos (desarrollo organizacional, psicología institucional, análisis institucional, , *management*, administración del cambio, etc.), que el "estado del arte" de la disciplina no presenta la madurez suficiente como para arriesgar tal definición. Como se ve, serias y fundadas objeciones de naturaleza epistemológica, ontológica y metodológica se han presentado entre los practicantes del AO para definir su práctica.

Si esto resulta así entre nosotros (los practicantes), imaginemos las dificultades que se les presentan a nuestros "usuarios", "destinatarios", "clientes", "pacientes", o como quiera que los denominemos de acuerdo al paradigma con que operemos.

2. **La comunidad de practicantes del AO no tiene una metodología instituida.**

Digámoslo sin tapujos: no sólo hay tantas metodologías como practicantes, sino que un mismo practicante va modificando su método con cada nuevo caso. Nuestras intervenciones están fuertemente signadas por nuestro propio dominio de experiencias.

Es cierto que que el método se construye la práctica, y la práctica hace al método; es cierto que hay una relación dialéctica entre teoría y práctica. Pero es también cierto que, a nivel individual nos resulta difícil establecer una relación de correspondencia entre nuestros marcos teóricos y nuestros esquemas metodológicos.

Siendo esto así para cada uno de nosotros, obviamente como comunidad de practicantes no tenemos una teoría de la técnica ni una metodología instituidas.

3. **La práctica del AO varía en función del tipo de organización en la que transcurre, y de la situación en que ella se encuentra.**

No es igual desarrollar una práctica analítica en una escuela, en un hospital, en un sindicato o en un banco. Ni siquiera es igual hacerla en un banco público que en uno privado, como no es igual intervenir en una cooperativa de trabajo o en una sociedad de responsabilidad limitada, aunque ambas se dediquen al mismo tipo de actividad.

A más de estas cuestiones relativas a su identidad, la situación por la que atraviesa la organización es también determinante de la modalidad que puede asumir la práctica del AO en ella.

No hay entonces una práctica del AO, sino tantas como contextos específicos y situaciones puedan distinguirse.

4. **No existe una manera de establecer una relación de causalidad biunívoca entre nuestras acciones y sus resultados.**

Sea como fuere que desarrollemos nuestra práctica del AO, la multiplicidad de variables que inciden en la organización torna sumamente difícil el establecimiento de una relación de causa - efecto entre nuestras acciones y sus resultados. Puede que trabajemos muy bien y los resultados sean pobres por el impacto de contingencias adversas de origen externo o interno. Puede que trabajemos mal y los resultados sean muy buenos por la confluencia de otros factores no relacionados con nuestras acciones.

A partir de las proposiciones anteriores, puede afirmarse que, en términos de proceso dialéctico, prima en nuestra práctica el momento de la **particularidad**. Ello significaría que, si se pretende cubrir extensivamente la práctica del AO en contextos específicos, habría que desarrollar tantos trabajos como practicantes, organizaciones objeto del AO y situaciones haya. El resultado no sería más que una colección de "casos" particulares.

Y sin embargo, este trabajo propone una hipótesis: que *la práctica del AO enfrenta al practicante con la necesidad de resolver una serie de tensiones que son de carácter **universal**, y que es la resolución dialéctica de estas tensiones la que varía de acuerdo al practicante, a la organización y a la situación.*

Así por ejemplo, cualquiera de nosotros se enfrentará siempre con la necesidad de resolver la tensión que existe entre trabajar, en el curso de nuestras intervenciones, con clases institucionales o con familias organizacionales (Mendel, 1981). El tipo de organización de que se trate, y la situación en que se encuentre, unidas a las experiencias que hayamos tenido anteriormente con la utilización de cada tipo de agrupamientos, determinará nuestra elección. Las organizaciones asistenciales se prestan más fácilmente a la instrumentación de clases institucionales (los médicos, las enfermeras, el personal de maestranza), mientras que las empresas de manufactura tienden a aceptar mejor el trabajo en familias organizacionales (los miembros del área de manufactura, sin distinción de niveles jerárquicos, o los de mantenimiento, o los de almacenes).

Por supuesto que no se trata de opciones excluyentes: podremos utilizar las clases institucionales cuando configuremos grupos focales de diagnóstico, mientras que recurriremos a las familias organizacionales cuando se trate de analizar la dificultades para llevar adelante planes de acción.

Señalo además que, a la manera de *El Jardín de los Senderos que se Bifurcan* (Borges, ), la opción por una de las alternativas no elimina a la otra del campo, sino que esta última permanece allí, cuestionándonos en cierto sentido el haber elegido la otra.

Quiero aclarar a esta altura que, dado el alcance limitado de este trabajo, consideraré a los términos "tensión" y "contradicción" como sinónimos. Dejo para eventuales discusiones posteriores la observación que, desde mi experiencia, el uso de la palabra "contradicción" en las organizaciones genera mucho más resistencias que el vocablo "tensión", el cual resulta generalmente aceptado por identificación, sobre todo a partir de las contracturas (corporales) de las personas víctimas de la exigencia muchas veces desmedida a que son sometidas, de la insuficiente retribución que muchos de ellos reciben a cambio, y del temor que sienten en relación a la posibilidad de perder su empleo.

El rechazo a la palabra "contradicción" tal vez se deba a que se asocia con dos conceptos que suelen ser evitados en esta era aparentemente posmoderna que nos toca vivir: el de *ideología* por un lado (en obvia relación con el materialismo dialéctico), y el de *política* por el otro (en el sentido de la lucha por el poder en las organizaciones). Aunque no lo aborde aquí en profundidad, no quiero dejar de señalar que la cuestión ideológica es insoslayable en la identificación de estas tensiones o contradicciones, y que su resolución tiene en las organizaciones, afortunadamente, un carácter esencialmente político.

Volviendo al curso original de esta introducción, la hipótesis que estoy presentando, de ser válida, nos confronta a su vez con una *metatensión*, la que existe en todas nuestras intervenciones entre la universalidad de las tensiones que resolvemos en el diseño de nuestras

intervenciones, y la particularidad que adquiere la resolución de dichas tensiones en cada caso y en cada momento.

Enunciaré estas tensiones universales en la sección que sigue, para terminar este trabajo proponiendo a los lectores una reflexión acerca del modo en que las resuelven en cada caso particular.

a. **LAS TENSIONES UNIVERSALES DEL DISEÑO DE INTERVENCIONES, DESDE LA PRACTICA DEL AO.**

He señalado en la sección anterior la inexistencia de una definición del AO aceptada por toda la comunidad de practicantes. Sin embargo, no puedo progresar en este trabajo sin ensayar tal definición, ya que de ella se desprenden las tensiones que enfrentamos en el diseño de nuestras intervenciones. Recorro por tanto a la definición con la cual yo personalmente trabajo, y que he presentado en un trabajo anterior (Schvarstein, 1998).

*Llamo **análisis organizacional** al dominio de intervenciones en las organizaciones sociales que realizan el análisis sistemático de sus contradicciones con el propósito de favorecer el logro de la eficacia.*

Las escuelas procesan la contradicción entre conocimiento e ignorancia y, en el modelo hegemónico de la institución educación, el "saber" del profesor se nutre del "desconocimiento" del alumno tanto como la ignorancia del profesor acerca del saber del alumno signa el proceso de enseñanza – aprendizaje tradicional.

Los hospitales procesan la contradicción entre salud y enfermedad, y el tratamiento de los "sanos" muestra que suele ser la enfermedad la que prima: si son pacientes los dan de alta, y si son familiares, les restringen el ingreso y la permanencia. Quien haya intervenido en procesos de prevención primaria en hospitales sabe hasta que punto es difícil trabajar "en salud", pero ello no significa la negación de la contradicción, sino precisamente su afirmación.

Las cárceles procesan la contradicción entre represión y resocialización de los internos, sin que la una pueda triunfar sobre la otra. Las organizaciones cooperativas transcurren entre la autonomía y la dependencia, los bancos viven entre el riesgo y la seguridad, los partidos políticos se consumen en la tensión entre la transparencia y la opacidad.

He elegido estos ejemplos paradigmáticos para facilitar la comprensión. Todas las contradicciones (o tensiones) señaladas identifican a las organizaciones en que transcurren. Pero no quiero con ello significar que en una escuela haya sólo contradicción entre conocimiento e ignorancia, ni que el devenir de un hospital se explique solamente por la forma en que allí se procesa la tensión entre salud y enfermedad. Ya lo han señalado los institucionalistas franceses: *todas las instituciones atraviesan todas las organizaciones.*

En una escuela hay también salud y enfermedad, represión y resocialización, autonomía y dependencia, autonomía y dependencia, transparencia y opacidad.

No todas estas contradicciones están constituidas por oposiciones binarias. Una organización asistencial privada se distingue por la tensión que existe entre medicina y negocio. ¿ Internamos a un paciente de urgencia que no tiene cobertura social ni seguro médico ? ¿ Invertimos en equipamiento nuevo que nos permita dar un mejor tratamiento a nuestros pacientes, aunque no mejore nuestra rentabilidad ? La respuesta a estas preguntas irá variando con el tiempo y las circunstancias, y el **proceso dialéctico** que se establece en relación a estas contradicciones permite entender el devenir de la organización.

Una empresa de aplicaciones informáticas puede estructurarse por mercados o por productos. En el primer caso primará el análisis de las necesidades específicas de los clientes en cada uno de los mercados y la empresa se ordenará, en cierto modo, de afuera hacia adentro; en el segundo, los recursos se alinearán para favorecer el conocimiento de sus diversos productos, de modo que puedan alcanzar la mayor variedad de mercados posibles. Pero cuando decide estructurarse por mercados, aparece un producto tan específico que requiere de un área diferenciada para poder ser comercializado; o cuando se estructura por gerencias de producto, se presenta como prospecto una compañía de seguros, con códigos y necesidades tan "customizadas" del mercado asegurador, que no está preparada para atenderla. Nuevamente, el proceso dialéctico entre mercados y productos signa el devenir de la organización, y la aparición de estructuras híbridas, como muchas veces sucede, es la expresión del intento de resolución de la tensión.

Mencioné antes que la práctica del AO, y el análisis de las contradicciones de la organización por lo tanto, tienen un carácter situacional. Una organización que emplea provechosamente una tecnología existente se enfrentará con la contradicción entre repetición e innovación frente a la aparición de una nueva tecnología en el mercado. ¿ Seguimos como estamos, con altos índices de productividad en relación a nuestra competencia, o bien nos arriesgamos a incorporar nuevo equipamiento en procura de mejorar nuestra eficiencia ? ¿Cuál es el momento propicio para cambiar e innovar ? Estas preguntas pueden ser acuciantes en el momento de tomar la decisión, mientras que dejan de tener relevancia una vez que se ha decidido cambiar.

La práctica del AO, tal como yo la concibo, consiste entonces facilitar entre los miembros la identificación y el análisis sistemático de estas contradicciones operantes en su campo en cada situación, con el objeto de favorecer el logro de la eficacia. El método dialéctico, como su nombre lo indica, es la metodología para el análisis congruente con esta concepción dialéctica (valga la redundancia) de la organización.

Para poder efectuar esta facilitación, el practicante diseña su intervención, estableciendo a partir del encargo del [analizando / usuario / cliente ], y en conjunto con él, el encuadre de trabajo. Este especificará, entre otras cosas:

- el nivel de recursividad focal para el análisis;
- las actividades a desarrollar;
- el espacio en que transcurrirán y el tiempo que demandarán;

- los recursos materiales necesarios (comunicaciones, equipamiento, librería, etc.);
- la información que se requerirá y se producirá, así como el modo en que circulará;
- el tipo de analizadores a considerar o a construir;
- las técnicas a utilizar (análisis documental, grupos focales de diagnóstico, grupos operativos, técnicas de acción, etc.);
- los roles de los miembros de la organización y el suyo propio (o de su equipo);
- los criterios que se utilizarán para evaluar la eficacia de la intervención;
- los honorarios y la forma de pago.

Como puede apreciarse a partir de esta enunciación, el diseño de la intervención deberá a su vez resolver una serie de tensiones. Así por ejemplo, en el caso de una organización gubernamental, el nivel de recursividad focal para el análisis podrá ser nacional o regional, y la intervención podrá ser intensiva y corta en términos de tiempo cronológico, o bien extensiva y más larga. Nuevamente señalo que indico las alternativas extremas a los simples fines expositivos, sin dejar de considerar que todas estas decisiones admiten soluciones combinatorias.

En base a estas consideraciones, y más allá de las cuestiones "administrativas" del encuadre, me interesa ahora distinguir las tensiones universales más relevantes que cualquier diseño de intervención desde el AO debe resolver. Invitaré posteriormente al lector / practicante a pensar en los modos particulares en que resuelve estas tensiones en los contextos específicos en los que actúa o le ha tocado actuar.

Aclaro desde ya que la enunciación de estas tensiones no es taxativa, lo cual se constituye, explícitamente también, en una invitación a revisar esta lista y practicar en ella las "altas, bajas y modificaciones" que cada quien quiera introducir.

## 1. **Encargo / Demanda.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la contradicción que existe entre satisfacer el encargo de la persona o grupo gestor que se pone en contacto con el (los) analista (s), y propiciar, previo a toda otra operación, la inclusión de las necesidades del resto de los miembros de la organización.

En realidad, el análisis institucional instituye a la transformación del encargo en demanda en uno de los momentos básicos de su operación (Lapassade y Lourau, 1971). Quiero señalar aquí que entiendo esta

transformación dialécticamente, dado que las necesidades que expresa el encargo del grupo gestor suelen tener pretensión de universalidad, en tanto que la inclusión de los puntos de vista del resto de los miembros de la organización necesariamente conduce al momento de la particularidad.

Más aun. El encargo es muchas veces la expresión del poder instituido en la organización, y a través del mismo, existe la intencionalidad implícita o explícita de poner al analista "en cargo" de la preservación de tal poder. En estos términos, la construcción de la demanda incluye la consideración de las fuerzas instituyentes que se oponen a dicho poder instituido.

La tensión entre la satisfacción del encargo o de la demanda es entonces una expresión de la relación dialéctica instituido / instituyente en la organización.

## **2. Autonomía / Heteronomía.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la contradicción que existe entre llevar a cabo el análisis desde la perspectiva de la propia organización (autónoma), y desde la perspectiva de un observador externo (heterónoma).

El análisis de las contradicciones inherentes a la jubilación automática y forzada de los profesores de más de 65 años en la Universidad de Buenos Aires conduce a ciertas conclusiones si se lleva a cabo desde los puntos de vista de la propia Universidad, y a otras muy diferentes si se realiza bajo la óptica de quienes no pertenecen a ella, como lo demuestra la polémica instalada por los medios masivos de comunicación social en relación a este tema.

Dos aclaraciones de orden epistemológico son imprescindibles en relación a esta tensión.

- a. En rigor de verdad, no existe para el análisis una perspectiva autónoma "pura", ya que la organización no habla por sí misma, y nadie puede arrogarse el derecho de hablar por ella. Cualquier miembro de una organización, cuando hace una apreciación acerca de lo que allí sucede, está colocado fuera de ella, en posición de observador. Todas las apreciaciones que se hacen en relación a lo que acontece, incluidas las del analista organizacional, están condicionadas por las teorías implícitas del enunciador, sus marcos conceptuales y su dominio de experiencias, la posición que ocupa en la organización y la relación que tiene con los destinatarios inmediatos y mediatos de su enunciación.
- b. La utilización de la perspectiva heterónoma para analizar las contradicciones de una organización no significa que los resultados de este análisis sean "objetivos". Tampoco se pretende con ella sostener la "neutralidad valorativa" de quien enuncia una apreciación desde esta perspectiva.

En el AO no existe la pretensión de objetividad ni de neutralidad valorativa. Todos los partícipes del análisis están *implicados* y sus enunciaciones son una manifestación de esta implicación. La

consideración de sus eventuales discrepancias debe conducir a analizar esta implicación, tanto como a explicitar y confrontar los criterios de distinción en base a los cuales formulan sus apreciaciones.

En la práctica del AO, las perspectivas autónoma y heterónoma son diacrónicamente complementarias y sincrónicamente antagónicas. Esto significa que a lo largo de una intervención (diacronía) no se puede prescindir de ninguna de ellas, pero que situacionalmente (sincronía) cada una de ellas trata de imponerse a la otra.

### 1. **Sincronía / Diacronía.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la contradicción que existe entre atender al proceso transcurrido hasta el momento del análisis (análisis diacrónico), y concentrar la mirada en la disposición presente de las variables de estado de la organización.

La decisión de la Universidad de Buenos Aires que jubila automática y forzosamente a sus profesores de más de 65 años de edad, se entiende de una manera a la luz de su historia centenaria y de los fundamentos que dieron origen a la norma (análisis diacrónico), y de otra muy diferente al analizar el impacto en función de las fuerzas políticas en pugna dentro y fuera de la Universidad en el momento de tomar la decisión (análisis sincrónico).

Nuevamente, al igual que en el punto anterior, las relaciones entre el análisis sincrónico y el análisis diacrónico de una organización son de naturaleza complementaria y antagónica simultáneamente. No se puede prescindir de ninguno de ellos, pero, situacionalmente, uno tenderá a negar al otro.

### 2. **Afuera / Adentro.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre analizar sus contradicciones de cara al exterior y al interior de la organización.

La nueva ley federal de educación (24.915), al diluir las fronteras de los ciclos de enseñanza tradicionales (primario, secundario, terciario o universitario), "ataca" a la escuela secundaria "por delante" (educación general básica - EGB) y "por detrás" (educación polimodal). Diferente es analizar, por ejemplo, las tensiones que resultan de incorporar el séptimo grado en una escuela secundaria si se lo hace desde la óptica de las relaciones externas (escuelas primarias "proveedoras" de alumnos, o padres) o de las relaciones internas (incorporación de alumnos en otro estadio evolutivo, nuevos profesores, integración de los tres primeros años).

A las consideraciones sobre relaciones complementarias y antagónicas que vengo haciendo en los puntos anteriores, agrego aquí que el afuera y el adentro de una organización presentan, respecto de su análisis, una típica relación de *figura –fondo*, en el sentido en que no se pueden percibir ambos simultáneamente, y que cuando se prioriza la consideración de uno (figura), el otro pasa a segundo plano (fondo).

### 3. **Inclusión / Exclusión de todos los partícipes.**



Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre incluir y excluir a todos o a algunos de los *participes* relacionados con la resolución de las contradicciones que analiza.

Los padres son partícipes de la escuela, aunque no "pertenecen" a ella. En el ejemplo de la nueva ley federal de educación, una escuela primaria que esté considerando las tensiones que surgen al extender su alcance a toda la educación general básica (EGB), incluyendo el octavo y el noveno año, podrá solicitar la participación de los padres en distintos grados (en la información, en la consulta o en las decisiones), o bien convocarlos cuando la decisión ya se haya tomado.

Desde ya que la resolución de esta tensión depende del tipo de escuela de que se trate, ya que no será lo mismo en escuelas públicas, que en general procesan estas tensiones a partir de decisiones tomadas fuera de su propio ámbito, que en las escuelas privadas, las cuales suelen tener a este respecto un mayor nivel de autonomía.

La cuestión de los modos de inclusión de los partícipes se ha hecho más evidente a partir de la relativa dilución de los límites organizacionales a que conduce la configuración de redes organizacionales. Las alianzas estratégicas y la integración de las "cadenas de abastecimientos" son ejemplos a través de los cuales podemos apreciar la necesidad de incluir, por ejemplo, a proveedores y clientes en el análisis de las contradicciones de una organización. Al momento de escribir este trabajo, el análisis de la inédita problemática del "paso al año 2000" está poniendo dramáticamente de manifiesto esta necesidad.

#### 4. **Foco en toda / en parte de la organización.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre establecer como nivel focal al conjunto de la organización, y considerar centralmente para el análisis a una o varias de sus partes componentes.

La reforma administrativa de los poderes judiciales provinciales reconoce, para su análisis, la existencia de distintos niveles de recursividad, desde el ámbito más abarcativo de los superiores tribunales encargados de la administración general de la organización hasta los más restringidos de la administración de los juzgados. Es posible llevar a cabo un análisis de las contradicciones que tal reforma pone de manifiesto, por ejemplo, a partir de la inclusión de nuevos modos de procesamiento informático, tanto en los juzgados donde impacta directamente, como en la administración central donde generalmente se toman las decisiones a este respecto que afectan a todos los tribunales.

No se me escapa la objeción que pondrán los sostenedores del pensamiento sistémico a la existencia de esta tensión. Dirán, con razón, que la organización es una y que el análisis no puede llevarse a cabo sin entender las determinaciones recíprocas entre las decisiones que se tomen en uno y otro nivel. Por supuesto que esto es así, pero añado aquí que siempre hay un foco de la intervención, determinado generalmente en este caso por el origen del encargo y la posibilidad de transformarlo en demanda.

Nuevamente, esta tensión entre los niveles focales posibles para la intervención asume habitualmente la alternancia de las relaciones *figura – fondo*. En efecto, frente a la consideración de un nivel tomado como foco (por ejemplo, un juzgado), el otro – o los otros – (por ejemplo todos los juzgados de un fuero), constituyen el contexto del análisis, siendo frecuente la transformación del fondo en figura en función de las necesidades del análisis.

#### 5. **Rigidez / Flexibilidad.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre avanzar tal como fue planificada en el momento de la fijación de su encuadre de trabajo, y atender las contingencias de origen externo o interno que se presentan en su transcurso, dejando de lado – aunque sea transitoriamente – la planificación original.

La palabra rigidez no tiene, en este contexto, la connotación negativa que adquiere muchas veces en el lenguaje coloquial. Antes bien, pretendo señalar con ella la existencia de un encuadre de trabajo riguroso y bien estructurado, virtudes estas no siempre presentes en nuestras intervenciones.

Sin embargo, tener en cuenta la variedad de acontecimientos que impactan sobre la organización es un requerimiento básico de la operación del AO, ya que son precisamente ellos los que ponen de manifiesto las contradicciones a analizar. El concepto de *planificación contingente*, un oximoron en estado puro, da cuenta de esta tensión que es la expresión particular de la contradicción universal que existe entre la *estructura* y el *acontecimiento*.

#### 6. **Reflexión / Acción.**

Toda práctica del AO debe enfrentar la contradicción que existe entre favorecer la reflexión de sus participantes, y estimularlos a tomar acción.

Cualquier dispositivo analítico es, de por sí, de naturaleza reflexiva. Exige a los participantes "poder salirse de adentro para mirarse de afuera", y esto se condice con el origen etimológico de la palabra reflexión, que viene de reflejo y alude a mirarse en el espejo. La posibilidad de ubicarnos en una posición depresiva madura, que admita y se haga cargo de la existencia de nuestras contradicciones y las de los demás, no puede darse sino dentro de un espacio reflexivo.

Sin embargo, las organizaciones son esencialmente espacios de acción, se nutren de la toma de decisiones por parte de sus miembros y de su consecuente puesta en práctica. La aceleración de los tiempos posmodernos ha enfatizado esta característica hasta llevarla incluso a límites que bordean lo patológico, al transformarse en una exigencia compulsiva, y aun coercitiva.

No debe confundirse empero la necesidad de reflexión en una organización, facilitada por el dispositivo del AO, con la demora en el pasaje a la acción. La apuesta en favor de la constitución de espacios reflexivos se basa en la convicción que de la reflexión surge oportunamente la acción más apropiada a las circunstancias, y que ella

permite a los actores apropiarse de sus actos, mientras que, por el contrario, la acción irreflexiva es un síntoma de alienación. El concepto de *acción reflexiva*, también él de naturaleza "oximorónica", surge entonces como un intento de superación dialéctica de esta contradicción.

## 7. Estructura / Proceso.

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre atender situacionalmente a las contradicciones de la estructura de relaciones operantes en el campo, y a las de los procesos que se atienden en el marco de dichas relaciones.

Así por ejemplo, en una cooperativa de trabajo podremos analizar las cuestiones emergentes de la existencia de una estructura jerárquicamente estratificada, o atender, al mismo fin, al proceso mediante el cual fueron designadas las personas que ocupan esos cargos jerárquicos.

La famosa disyuntiva entre organizarse por funciones u organizarse por proyectos es una expresión de esta contradicción, como también lo es la dificultad de identificar por ejemplo al "dueño" del proceso de abastecimientos en una empresa que tiene un área de programación de la producción separada del área de compras y del área de almacenes.

La relación entre estructura y proceso alude a la contradicción que existe entre "eso" y "lo que conduce a eso", entre lo que está quieto y lo que se mueve, entre la permanencia y el flujo y la transformación, entre la invariancia y el cambio. La teoría de organización ha dado cuenta de la existencia de esta tensión, y el concepto de *organización matricial*, producto de la imposibilidad de reconocer un único principio organizador para la estructura, es también un intento de superación dialéctica de esta contradicción.

En la práctica del AO además, la tensión entre estructura y proceso se manifiesta, por ejemplo, en el establecimiento de los roles del analista y de los analizandos en el momento del establecimiento del encuadre de trabajo (estructura) y el desempeño efectivo de esos roles a lo largo de la operación (proceso).

## 8. Contenidos / Relaciones.

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre priorizar los contenidos temáticos emergentes del análisis de las contradicciones de la organización, y atender a las relaciones vinculares en el marco de las cuales se da dicho análisis.

La contradicción entre la protección (o el cuidado) y el abandono es característica de los hogares geriátricos, y marca tanto a los familiares de los internados como a los empleados de la organización. Cuando se analiza dicha contradicción en una reunión grupal entre las enfermeras y el personal de limpieza, abordando por ejemplo las ansiedades que a ellos les produce el deterioro de los ancianos, el analista puede concentrarse prioritariamente en la necesidad de producción de ciertas

recomendaciones que sean útiles para el mejor desempeño de sus respectivos roles (contenidos), o bien favorecer el análisis de las depositaciones recíprocas que dichas ansiedades producen (relaciones).

Toda práctica analítica persigue explícita o implícitamente un objetivo de aprendizaje, y el aprendizaje vincular es uno de los productos emergentes más característicos de una práctica analítica grupal. Pero puesto situacionalmente frente a la consideración de un existente en un grupo, el analista siempre estará siempre frente a la opción, en términos de oportunidad, de señalar su relevancia desde el punto de vista de las conclusiones a que conduce (contenidos), o bien por lo que alumbra en términos de relaciones vinculares (relaciones).

Ello no quita que la cuestión de las relaciones sea siempre relevante en las organizaciones porque se trata de relaciones de poder, objeto regio de análisis de contradicciones si se las entiende como desigualitarias y móviles, productoras y represoras, favorecedoras de un proyecto y generadoras de resistencia (Foucault, 1976).

Agrego, para finalizar este punto, que en la técnica de **grupo operativo** (Pichon Rivière, 1970), especialmente indicada - cuando se dan las condiciones - para el análisis de las contradicciones, el coordinador se ve permanentemente confrontado con la tensión que existe entre intervenir desde la *temática* que está abordando el grupo y la *dinámica* de las relaciones establecidas en dicho abordaje. Relacionadas con esta tensión, se hallan también las que existen entre las intervenciones sobre lo *manifiesto* o sobre lo *latente* en el acontecer grupal, entre el *proyecto* y la *resistencia*, entre su *tarea explícita* y la *tarea implícita* de elaboración de las ansiedades de los miembros del grupo.

#### 9. **Proyecto / Resistencia.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre intervenir sobre las fuerzas que impulsan el proyecto que la convoca, y ocuparse preponderantemente de las resistencias que se oponen a dicho proyecto.

En las empresas familiares, el analista organizacional es convocado con frecuencia para facilitar la transición generacional, para favorecer el pasaje hacia una mayor profesionalización de sus cuadros, o para ambas cosas a la vez. Sabemos que estas empresas están identificadas por la superposición y el deslizamiento que existe entre dos sistemas de relaciones - familia y empresa - mediatizados por el sistema de propiedad. No resulta extraño entonces que en el transcurso del análisis los participantes se ubiquen en el sistema empresa cuando enfocan el proyecto, mientras que el sistema familia suele irrumpir desde la resistencia. Es en estas circunstancias entonces, cuando el analista se ve tentado a intervenir sobre uno u otro sistema, y cuando siente - y le hacen sentir - que ambas opciones son excluyentes. La superación dialéctica de ambas contradicciones - la que existe en el campo de análisis y la suya propia en términos de construcción de su intervención - no consiste habitualmente en centrarse en el proyecto o en la resistencia, sino en señalar y analizar las relaciones que existen entre ambos.

#### 10. **Actores / Personajes.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre considerar a los participantes como los personajes encarnan en el desempeño de sus roles, o como los actores que son más allá de su pertenencia a la organización (Goffman, 1959).

Quiero aclarar que esta distinción es puramente analítica, y que, en la práctica, es imposible separar al actor del personaje. No obstante ello la distinción es útil para explicar por qué resulta diferente trabajar con personas para quienes aquello que son está cerca de aquello que representan, de trabajar con otros que sienten simplemente venden su trabajo por dinero. En términos de construcción de su intervención, el analista organizacional se verá generalmente tentado a centrarse en los personajes cuando su foco esté puesto en el logro de la eficacia de la organización, mientras que tenderá a interesarse por los actores cuando su preocupación se dirija preponderantemente al favorecimiento de la salud de los participantes.

La superación dialéctica de esta contradicción consiste en explicitar y analizar la *distancia de rol* de los participantes, aquella que existe precisamente entre el actor y el personaje, y que permite abordar las contradicciones que existen entre ellos.

#### 11. **Analizadores naturales / analizadores artificiales.**

Toda práctica del AO se enfrenta siempre con la tensión de recurrir en su transcurso al uso de analizadores naturales o artificiales (Lourau, 1972).

Las contradicciones operantes en una organización se manifiestan a través de una variedad muy grande de instancias significantes. La distribución de los espacios físicos, el arreglo de los tiempos, la programación de las reuniones habituales, su periodicidad, la manera en que se preparan y se conducen, el modelo de presupuesto y el sistema de compensaciones, todos estos son elementos "naturalmente" presentes a través de los cuales "habla la organización", y a los que el analista puede recurrir para facilitar el análisis de las contradicciones.

La utilización de estos analizadores, o la incursión del analista por ellos, puede ser insuficiente. En una empresa, él puede observar e incluso intervenir activamente en la reunión semanal de un equipo interfuncional encargado de llevar adelante el proyecto de lanzamiento de un nuevo producto. Es probable que en estas reuniones se manifieste la tensión que normalmente hay entre las áreas de ventas y de producción, producto de la contradicción que existe entre la lógica de sistema abierto y la lógica de sistema cerrado. Pero es probable que el análisis de esta contradicción no pueda llevarse a cabo eficazmente en el marco de las reuniones habituales de este equipo, sea porque interfiere con su tarea inmediata, o porque requiere de la participación de otras personas que no integran el equipo.

En este caso, el analista deberá programar una serie de reuniones *ad hoc*, construyendo un dispositivo artificial configurado exclusivamente por y para las necesidades de la operación analítica. Obviamente, en términos de intervención, la implementación de este dispositivo se enfrentará a su vez con la tensión que existe entre la voluntad de los participantes de darle tiempo y espacio a su reflexión analítica, y las

demandas y urgencias que les impone la realización de sus actividades corrientes.

La cuestión de los analizadores naturales y artificiales remite a su vez a la tensión que existe, para el analista, entre intervenir y no intervenir en los *espacios intersticiales* de la organización, aquellos en los que transcurren y se procesan sus "restos no elaborados" (Rousillon, 1993). La cocina, el comedor, los baños, los pasillos (y su paradigmático correlato comunicacional, la "radio pasillo") brindan por un lado un material analítico muy significativo, pero por el otro lado, como analizadores naturales, se resisten a ser "intervenidos". La paradoja de la intervención en los espacios intersticiales es, en cierto modo, una expresión de la tensión que existe entre los analizadores naturales y los artificiales.

## 12. **Clases institucionales / Familias organizacionales.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre trabajar (grupalmente) con *clases institucionales*, constituidas por miembros de similares estratos jerárquicos o de similar condición de membresía, y trabajar con *familias organizacionales* compuestas por miembros pertenecientes a la misma división, área funcional, departamento o sector, equipo de proyecto o interfuncional, sin distinción de niveles jerárquicos ni condición de membresía (Mendel, 1981).

Para el análisis de las contradicciones que emergen de sus actividades corrientes, el analista puede optar por convocar a los participantes por clases o por familias. En el primer caso se trata de un agrupamiento de pares, y suele aflojarse allí la censura que normalmente imponen las relaciones jerárquicas de poder presentes en las reuniones de familias organizacionales.

Los agrupamientos en clases institucionales suelen poner más de manifiesto a los actores, mientras que la interacción en familias organizacionales invita a los participantes a "refugiarse" en los personajes que desempeñan.

Técnicamente, entonces, una intervención analítica deberá definir cuándo conviene recurrir a cada tipo de agrupamientos. Así por ejemplo, las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan por la existencia de dos clases de miembros, los no remunerados monetariamente (en general denominados voluntarios), y los que están remunerados (en general denominados empleados). Es habitual que para la realización de sus tareas se manifiesten entre ellos tensiones derivadas de su diferente condición. Generalmente, el poder político de la organización reside en los voluntarios, mientras que en los empleados se concentra el saber técnico o profesional. Los primeros suelen dedicar un tiempo parcial a la organización, secundario en términos de otras obligaciones laborales, y por ello sus obligaciones de desempeño suelen ser menores que las de los empleados.

Si en el transcurso de una intervención analítica se tratara de analizar la contradicción egoísmo – altruismo que atraviesa este tipo de organizaciones, lo más lógico será trabajar con la clase de los voluntarios. Cuando en cambio la cuestión pasa por ver qué ocurre en relación al proceso de captación de fondos, será conveniente citar a

todos los empleados y voluntarios que están directamente relacionados con el mismo.

El *tercer canal de comunicación*, un dispositivo que relaciona e integra el trabajo de las diferentes clases institucionales que existen en cualquier tipo de organización, es la propuesta de Mendel para superar dialécticamente las contradicciones que existen entre ellas (Mendel, 1992).

### 13. **Información de acceso restringido / Información de libre acceso.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre favorecer el libre acceso y circulación de la información que produce entre todos los miembros de la organización, y restringir dicho acceso y circulación con criterios que generalmente se sustentan en el objeto de la intervención.

Las organizaciones que no pueden cometer errores porque ellos ponen en riesgo vidas humanas (compañías de aviación, empresas generadoras y distribuidoras de energía eléctrica, laboratorios de esterilización, etc.) enfrentan la contradicción que existe entre la necesidad de tener controles redundantes y obsesivos, y el costo económico que de ello se deriva. El análisis de esta contradicción puede dejar al descubierto situaciones de riesgo que no tengan solución en el corto plazo, y los participantes – tanto como el analista – se enfrentarán con la responsabilidad de decidir entre informar a todos los miembros de la organización acerca de esta situación, o restringir el acceso a dicha información sólo a quienes estén más expuestos al riesgo, para no provocar innecesarias situaciones de pánico.

La literatura de divulgación sobre organización, en su afán de ocultamiento ideológico, ensalza la transparencia de la comunicación y el compartir la información. Quienes tienen responsabilidades de conducción en organizaciones, así como quienes facilitan su análisis, saben que – en el mejor de los casos - estas apreciaciones no son más que la expresión de un voluntarismo ingenuo. No siempre es bueno informar a todos, tanto como no siempre es malo ocultar información, al menos hasta que estén dadas las condiciones para su circulación. Las contradicciones que genera la norma de confidencialidad de las remuneraciones que suele existir en las organizaciones de empleo, es un ejemplo de la tensión que estamos considerando en este punto.

### 14. **Reuniones dentro / fuera del espacio – tiempo de la organización.**

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre llevar a cabo las reuniones que se requieren dentro de los espacios y los tiempos propios de la organización, y programar dichos encuentros fuera de ella, o en horarios diferentes de aquellos en que transcurren normalmente sus actividades.

A través de esta tensión, se pone de manifiesto la consideración del principio de territorialidad que existe en toda intervención del AO. Creo que el analista externo juega siempre "de visitante" en relación con su organización cliente, la cual tiende a imponerle sus propias reglas a través del respeto que demanda por sus tiempos y por la utilización de sus espacios.

Una manera de atenuar esta imposición consiste en sacar a los participantes de sus lugares, o convocarlos fuera de hora, no sólo para evitar que el trabajo analítico se vea dificultado por las interferencias de las actividades cotidianas, sino también para instituir un espacio de extraterritorialidad que permita al analista – y a los participantes – operar con reglas del juego diferentes que las habituales. La consideración de las dificultades que de hecho existen para la constitución de esta extraterritorialidad, se constituye también en un analizador de la organización.

El argumento en favor de practicas tales como la mayor facilidad de desplazar al analista de su lugar de trabajo, antes que movilizar a todos los participantes a otro sitio para una eventual reunión de trabajo, suele ocultar muchas veces la resistencia de los participantes a la situación analítica, tanto como al poder que el analista adquiere en dicha situación.

a. **LA RESOLUCION DIALECTICA DE LAS TENSIONES UNIVERSALES DE LA PRACTICA DEL AO EN CONTEXTOS ESPECIFICOS.**

Conviene a esta altura recordar la hipótesis mencionada en la introducción, esto es, que *la práctica del AO enfrenta al practicante con la necesidad de resolver una serie de tensiones que son de carácter universal, y que es la resolución dialéctica de estas tensiones la que varía de acuerdo al practicante, a la organización y a la situación.*

De las tres variables enunciadas, dejaré aquí de lado las del practicante (sus marcos conceptuales, su dominio de experiencias, su implicación) y las de la situación, para centrarme en la influencia del *tipo de organización* analizada en los modos de resolución dialéctica de las tensiones enumeradas en la sección anterior.

A estos efectos, podemos visualizar dichas tensiones en el siguiente cuadro, donde la primera columna identifica el *parámetro* de análisis, la segunda y la cuarta los *polos de las tensiones*, y la tercera el *perfil* de resolución de cada una de ellas, que indica gráficamente la decisión que se toma para la intervención analítica, tanto en su fase de diseño como en su desarrollo efectivo.

| PARAMETRO | PERFIL |
|-----------|--------|
|-----------|--------|



|                                   |                           |  |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------|--|---------------------------------|
| 1. Satisfacción de                | Encargo                   |  | Demanda                         |
| 2. Perspectiva                    | Heterónoma                |  | Autónoma                        |
| 3. Enfoque                        | Sincrónico                |  | Diacrónico                      |
| 4. Orientación hacia              | Afuera                    |  | Adentro                         |
| 5. Partícipes                     | Excluidos                 |  | Incluidos                       |
| 6. Nivel focal                    | Parte de la organización  |  | Toda la organización            |
| 7. Proceso                        | Planificado               |  | Contingente                     |
| 8. Priorización                   | Acción                    |  | Reflexión                       |
| 9. Priorización                   | Estructura (eso)          |  | Procesos (lo que conduce a eso) |
| 10. Priorización                  | Producto (contenidos)     |  | Proceso (relaciones)            |
| 11. Priorización                  | Proyecto                  |  | Resistencia                     |
| 12. Interés por el                | Personaje                 |  | Actor                           |
| 13. Analizadores                  | Artificiales              |  | Naturales                       |
| 14. Agrupamientos                 | Familias organizacionales |  | Clases institucionales          |
| 15. Circulación de la información | Restringida               |  | Libre                           |
| 16. Territorialidad               | Dentro de la organización |  | Fuera de la organización        |

Al solo efecto de ejemplificar la visualización de un perfil, si en una intervención hipotética se optara por

- privilegiar más la demanda que el encargo;
- orientarla más al análisis de las relaciones externas que internas;
- priorizar el análisis de las contradicciones inherentes a los procesos antes que las de la estructura;
- y trabajar sólo analizadores artificiales, siendo estos un ciclo de reuniones semanales con las distintas clases institucionales;

entonces, el perfil se indicaría de la siguiente manera:

| PARAMETRO            |                           | PERFIL                            |                        |
|----------------------|---------------------------|-----------------------------------|------------------------|
| 1. Satisfacción de   | Encargo                   | -----<br>-----<br>----X--<br>---- | Demanda                |
| 2. Orientación hacia | Afuera                    | -----<br>X-----<br>-----<br>----- | Adentro                |
| 3. Analizadores      | Artificiales              | X-----<br>-----<br>-----<br>----  | Naturales              |
| 4. Agrupamientos     | Familias organizacionales | -----<br>-----<br>-----<br>--- X  | Clases institucionales |

Quiero hacer notar que el alineamiento de los polos en el cuadro que contiene todas las tensiones no es caprichoso, sino que he puesto en la columna de la izquierda aquellos extremos hacia los cuales se orientan las intervenciones más "duras", epistemológicamente cercanas a las ciencias de la administración. Los polos alineados a la derecha, por su parte, configuran un tipo de intervenciones analíticas más "blandas", estructuradas paradigmáticamente desde la psicología, la sociología o las ciencias de la comunicación.

Antes de considerar los contextos específicos, y **a los simples fines retóricos**, me interesa caracterizar ambos extremos porque, epistemológicamente, configuran paradigmas opuestos. El de la izquierda está regimentado por "*la ley y el orden*" y la relación que establece entre el practicante y la organización responde al modelo

"*cliente – proveedor*". Estas intervenciones se orientan más a satisfacer el encargo que la demanda, en general desde una perspectiva heterónoma formulada desde las necesidades del grupo gestor, interesadas más por el estado actual de la organización que por la manera en que se llegó hasta allí. Los partícipes "externos" suelen quedar excluidos, el análisis de toda la organización aparece como peligroso, casi subversivo, y el proceso analítico se planifica cuidadosamente en todas sus etapas, como un modo de mantenerlo bajo control. Se prioriza la acción antes que la reflexión, la estructura antes que el proceso, los contenidos antes que las relaciones. Las resistencias son negadas, cuando no aplastadas, interesan los personajes en el desempeño de los roles y la consideración de los afectos queda la mayor parte de las veces escindida del análisis. La circulación de la información se restringe y la condición para el analista - proveedor es que trabaje en el territorio de la organización - cliente.

En el extremo, obviamente, estas no son intervenciones analíticas.

Del lado derecho tenemos las intervenciones "cuasi anárquicas", que relacionan la organización con el practicante bajo el modelo "paciente – terapeuta" . El pasaje del encargo a la demanda es inexcusable, la autonomía es un valor, el enfoque es "endócrino" y se orienta casi exclusivamente al medio interno, se convoca a la "comunidad" de los partícipes y el análisis abarca a toda la organización a la que se convoca en estado de asamblea. La planificación suele ser contingente, se priorizan la reflexión, los procesos y las relaciones, y la información circula con libertad. Las resistencias constituyen el material regio para el análisis, interesan los actores antes que los personajes y su salud más que la eficacia de la organización.

Son intervenciones que, ontológicamente, conciben a la organización como "flujo y transformación", como lugar de mediatización en la relación entre individuo y sociedad, y que montan sus dispositivos analíticos en correspondencia con esta concepción. A mi juicio, en el extremo, de tan "blandas" y de tan abarcativas, diluyen a la organización en el contexto y, con ella, a la especificidad de su materia analítica. Tampoco son, entonces, intervenciones analíticas sobre la organización propiamente dicha.

He exagerado ambos extremos no sólo para aclarar el cuadro precedente, sino para efectuar una primera aproximación a la consideración de la práctica del AO en contextos específicos. En efecto, podría afirmarse que las intervenciones cercanas a las de la "ley y el orden" serían apropiadas para las organizaciones de encierro, como son las cárceles o los cuarteles, si tales organizaciones fueran susceptibles de análisis. Las intervenciones cuasi anárquicas serían más propias de las organizaciones comunitarias, como lo son algunas sin fines lucro, o las sociedades de fomento barrial.

En una segunda aproximación, podríamos pensar que las particularidades de distintos tipos de organizaciones podrían demandar, e incluso favorecer, determinadas resoluciones de las tensiones universales más que otras.

Un ejemplo en cierto modo trivial de esta afirmación pueden ser las escuelas secundarias, que son organizaciones caracterizadas por la

escasa disponibilidad de tiempo de sus profesores, quienes se la pasan dando clase y viajando de una escuela a otra. En tales casos se impone la utilización de analizadores naturales antes que artificiales, ya que resulta muy difícil lograr que asistan a reuniones fuera de los horarios que ya tienen comprometidos con la organización. Además, al ser estas reuniones de carácter pedagógico, suelen convocar a los miembros de su familia organizacional.

Tal vez sea oportuno señalar aquí que son pocas las organizaciones que convocan regularmente a reuniones de sus distintas clases institucionales. Algunas intervenciones en hospitales desde la psicología institucional han trabajado por separado con las enfermeras y los médicos, y esto se facilita allí porque las organizaciones asistenciales, sobre todo las públicas, son altamente estratificadas, no solamente en términos estructurales sino también sociales. Las enfermeras y los enfermeros, en efecto, suelen pertenecer a una clase socio-económica más baja que la de los médicos y sus roles tienen un status ciertamente inferior al de ellos.

Dado el carácter hipotético de este trabajo, formularé de aquí en más algunas enunciaciones recurriendo al modo interrogativo. Aclaro una vez más que dejo de lado las variables provenientes del perfil del analista y de la situación.

¿ Será necesario en las empresas familiares, incluir a ciertos partícipes que pertenecen a la familia pero no a la empresa, al menos formalmente ?. Hay cuestiones con los hijos que trabajan en la organización que no pueden resolverse sin la presencia de otros hermanos que están "fuera" de ella; hay hijas que vienen con yernos e hijos que traen nueras, así como están los maridos cuyas decisiones el analista no puede comprender hasta que no incluye a la esposa en el análisis.

¿ En caso de requerir una intervención analítica, las empresas que integran sus cadenas de abastecimiento convocarían también a otros partícipes, en este caso sus proveedores y sus clientes ?

En las organizaciones sin fines de lucro, los miembros voluntarios tienen bajas obligaciones de desempeño. ¿ Deberá el dispositivo analítico para trabajar con ellos priorizar las relaciones (o el proceso) antes que los contenidos (o el producto) ?

¿ Puede afirmarse que el nivel focal de análisis en las cooperativas de trabajo debe ser la organización en su conjunto, mientras que en las cooperativas de consumo será difícil que se convoque a los asociados para un trabajo analítico ?

Las organizaciones académicas solían ser campos para intervenciones orientadas hacia adentro más que hacia afuera. ¿ Podrá ser que hoy día, el modo diferente en que se concibe la relación universidad – empresa, con su lamentable consecuencia del surgimiento de las "universidades corporativas", esté desplazando la resolución de esta tensión hacia el otro extremo ? ¿ Será esto así tanto por la imposición de perfiles laborales requeridos por las empresas, como porque las universidades privadas necesitan "venderse" para captar sus "clientes" ?

Requerirá el poder judicial un enfoque sincrónico, dado que allí se impone la cultura de la resolución "caso por caso", y la jurisprudencia (asimilable a una perspectiva diacrónica) no tiene un carácter impositivo en las decisiones del juez ?

¿ Serán las "instituciones psicoanalíticas" más proclives a la reflexión que a la acción ? ¿ Atenderán menos a sus proyectos que a las resistencias que a partir de ellos emergen ?

¿ Puede afirmarse el trabajo con partidos políticos requiera la libre circulación de la información entre sus miembros, más allá de quienes sean los participantes directos del dispositivo analítico ?

Los centros de investigación científica suelen poner mucho énfasis en los aspectos metodológicos de su trabajo. ¿ Requerirán a su vez una planificación rigurosa para la intervención analítica ?

Resulta frecuente que los miembros de las organizaciones regionalizadas, internacionalizadas o globalizadas deban viajar imprevistamente. ¿ Significará ello que allí la planificación de la intervención deberá ser más contingente ?

Podría seguir planteando preguntas como estas, pero creo que, a los fines de este trabajo, las anteriores son suficientes. Propongo de aquí en más que el colega - lector recurra a su propia experiencia para formular las suyas propias. Sugiero también que cada uno complete el perfil de sus intervenciones particulares, y piense en qué medida la resolución de las tensiones universales de la práctica del AO ha estado determinada por el tipo de organización en la que se han llevado a cabo.

De esta manera, en este foro del Simposio, podremos acumular preguntas y perfiles que posteriormente trabajaremos en nuestro encuentro presencial.

## **a. CONCLUSION.**

El AO es una práctica en busca de su significación social. Participan de esta búsqueda los analizandos tanto como los analistas.

Como práctica, reconoce sus propias contradicciones. Tal como expresa el cuadro siguiente, por ejemplo la posición del analista se tensa entre el conocimiento universal que tiene de las organizaciones y su ignorancia con respecto a la organización particular que está analizando. La epistemología del análisis, muchas veces no explicitada, puede oscilar entre el descubrimiento o la construcción de los problemas que lo motivan. Su intencionalidad básica se debate entre la crítica y la afirmación del orden instituido en la organización, en sincronía con el carácter instituyente o instituido que asume la intervención.

| PARAMETRO               |                                   | PERFIL |                     |
|-------------------------|-----------------------------------|--------|---------------------|
| Posición del analista   | Conocimiento (saber del analista) |        | Ignor (sabe organ ) |
| Epistemología implícita | Descubrimiento del problema       |        | Cons del probl      |
| Intencionalidad básica  | Crítica                           |        | Afirm               |

Las organizaciones objeto de análisis poseen sus propios rasgos de identidad, algunos de los cuales son a su vez de naturaleza contradictoria en términos dialógicos (Morin, 1977). El tratamiento del dolor es un rasgo de identidad de los hospitales, y el modo en que se lleva a cabo pone de manifiesto la particular concepción del proceso de curación, cuestión que a su vez remite a la relación dialógica entre salud y enfermedad.

Los organismos multilaterales de financiación internacional (Banco Mundial, BID) se caracterizan por la tensión que existe entre, por un lado la urgencia por dar respuestas a las necesidades acuciantes que pretenden ayudar a resolver, y por el otro, las demoras que demanda el carácter inevitablemente buropatológico que suelen desarrollar.

Es lícito suponer que existe una relación de determinación entre las características del campo de análisis y el diseño del dispositivo de intervención. Si la intencionalidad básica de la intervención es la de afirmación del orden instituido, como suele suceder en los casos que he identificado como cercanos al extremo de la "ley y el orden", la determinación será lineal en el sentido en que es la organización la que determina las características del dispositivo analítico.

En estos casos, los cambios asociados a la intervención son de naturaleza *conservativa* (Maturana y Varela, 1974) y el *aprendizaje* asociado a ellos es del *tipo I*, es decir, posibilitador de una "revisión de lecciones dentro de un conjunto inmodificado de alternativas" (Bateson, 1972).

Cuando la intencionalidad básica sea la crítica, hecho frecuente en las intervenciones cuasi – anárquicas, tenderá a manifestarse una inversión de la determinación en el sentido en que la institución del dispositivo analítico tiende obviamente a alterar radicalmente a la organización. Los cambios son *destructivos* y el *aprendizaje* asociado del *tipo III*, posibilitador de "un cambio correctivo en el sistema de conjuntos de alternativas entre las que se hace la elección".

La relación entre crítica y afirmación signa entonces a la práctica del AO, imponiendo el reconocimiento de una determinación recíproca entre la organización y el dispositivo analizador. La resolución dialéctica de esta

contradicción conduce, las más de las veces, a la emergencia de cambios *innovativos* en la organización, con *aprendizaje II* para sus participantes, que entraña la "revisión del conjunto dentro del cual se hace la elección".

Me parece a mí que, para bien o para mal, los analistas organizacionales, en cualquier contexto específico, solemos ubicarnos tan lejos de la inoperancia a que conduce la moderación "gattopardista", como de la azarosa aventura a que obliga la exaltación revolucionaria.

## **BIBLIOGRAFIA**

**Bateson, G. (1972 ).** Pasos hacia una ecología de la mente. Buenos Aires, Planeta – Carlos Lohlé, 1991.

**Borges, J.L.** "El jardín de los senderos que se bifurcan". En Ficciones. Obras completas. Buenos Aires, Emecé, 1974.

Foucault, M. (1976). Historia de la sexualidad. La voluntad de saber. México, Siglo XXI, 1987.

**Goffman, E (1959).** Internados. Madrid, Amorrortu, 1970.

**Lapassade, G. y Lourau, R. (1971).** Las claves de la sociología. Barcelona, Laia, 1973.

**Lourau, R. (1972).** El análisis institucional. Buenos Aires, Amorrortu, 1975.

**Maturana, H. y Varela, F. (1974).** De máquinas y seres vivos. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1994.

**Mendel, G.** "El sociopsicoanálisis institucional ", en La intervención institucional, México, Folios, 1981.

**(1992).** La sociedad no es una familia. Buenos Aires, Paidós, 1993.

**Morin, E. (1977).** El método. La naturaleza de la naturaleza. Madrid, Cátedra, 1981.

**Pichon Riviere, E. (1970).** El proceso grupal. Buenos Aires, Nueva Visión, 1980.

**Rousillon, R.** "Espacios y prácticas institucionales. La liberación y el intersticio". En La Institución y sus instituciones, R. Kaës y otros. Buenos Aires, Paidós, 1993.

**Schvarstein, L.** Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas. Buenos Aires, Paidós, 1998.