

# LA DIRECCIÓN DEL CAMBIO

---

## APORTES PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DEL CUIDADO EN EQUIPOS DE TRABAJO E INSTITUCIONES<sup>1</sup>

**Juan José Ferrarós<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> Hecho el depósito en el Registro de la propiedad intelectual

<sup>2</sup> **Lic. Juan José Ferrarós**

Consultor y facilitador de procesos de desarrollo personal y coaching de profesionales, conductores y coordinadores de grupos. Facilitador en formación y entrenamiento de equipos de trabajo. Consultor y facilitador de en procesos de cambio cultural en las organizaciones, Calidad de servicio y la Atención al cliente; Cultura del cuidado e Inducción de la conducta segura y Prevención del distrés (disfunción por estrés) y burn out

Licenciado en Relaciones Industriales, en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE); Licenciado en Psicología, en la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA); Psicoanalista (Escuela Argentina de Psicoterapia para Graduados); Operador en Psicología Social (Título terciario) y Coordinador de Grupos Operativos y Técnicas Psicodramáticas.

Investigador Categoría III, Ciencia y Técnica de la Universidad de Buenos Aires, Director de numerosas investigaciones sobre prácticas profesionales. Autor de capítulos de libros, artículos y publicaciones sobre comunicación, equipos de trabajo. Compilador y coautor del libro "Práctica profesional: satisfacción y malestar en el trabajo" (2010).

❑ **Introducción**

❑ **1: *Facilitación del desarrollo de equipos, personas y organizaciones***

❑ **2: *Metanoia: Herramientas para la construcción de escenarios futuros para la gestión***

- ¿Cómo nos preparamos para el Siglo XXI?
- Construcción de escenarios futuros para la gestión
- El creador que hay en cada uno de nosotros
- Escenarios de la realidad

❑ **3. *Internalización de la institución en las personas, grupos y organizaciones***

1. Acerca de los procesos de internalización
  2. La Psicología Social Argentina
  3. Freud y la representación mental
  4. Representaciones sociales, la Psicología Social Francesa
  5. ¿Qué es lo *institucional*?, tres vertientes.
  6. Los enfoques de contexto
  7. Procesos de internalización: ¿qué se internaliza?
  8. ¿Quiénes son los actores sociales que internalizan la institución?
  9. La didáctica como estrategia
- La subjetividad del analista institucional o consultor externo
  - La Organización

❑ **4. *Cambio de cultura organizacional: hacia una cultura del cuidado***

- Desarrollar habilidades
- Cultura del cumplimiento y cultura del cuidado
- ¿Cómo se construye una cultura del cuidado?

❑ **5. Trabajo en equipo**

1. Introducción

2. Un conjunto de personas puede ser un equipo
  - 2.1. Función y rol
  - 2.2. Para el trabajo en equipo es necesario...
  - 2.3. La noción de Grupo Operativo de Enrique Pichón Rivière
  
3. ¿Es necesario trabajar en equipo?
  - 3.1. Team building
  - 3.2. Matrices de pensamiento, sentimiento y acción
  - 3.3. Búsqueda de consenso y tratamiento de las diferencias.
    - 3.3.1. ¿Qué son las diferencias?
    - 3.3.2. Identificación y abordaje de conflictos
    - 3.3.3. Motivos de conflictos
    - 3.3.4. Metodologías de abordajes del conflicto
  
4. Evaluación de los equipos de trabajo
  - 4.1. Para qué se evalúa
  - 4.2. Quién evalúa
  - 4.3. Qué se evalúa
    - 4.3.1. Indicadores: qué observar
    - 4.3.2. Los resultados
    - 4.3.3. La información
    - 4.3.4. La toma de decisiones y su implementación
  - 4.4. Cómo se evalúa
    - 4.4.1. Métodos Cuantitativos
    - 4.4.2. Métodos Cualitativos
  - 4.5. Cuándo se evalúa

## INTRODUCCIÓN

Cuando me propusieron escribir para emprendedores y conductores de grupos y organizaciones, pensé inmediatamente en las muchas consultas en las organizaciones a las que fui convocado. ¿Qué tenían todas ellas en común? ¿Problemas? ¿Cómo mejorar? ¿Cómo implementar procedimientos nuevos? ¿Búsqueda de recetas? Todas las recetas son “mágicas” cuando funcionan. Y lo que funciona en un caso, en una organización, puede no ser “mágico” para otra, es decir, no es universal. Lo que todas las consultas tenían en común es *cómo se piensa el problema*. Para tener una buena respuesta, ayuda mucho hacernos la pregunta correcta. Pero esto sólo es posible considerando más de un punto de vista.

Estoy escribiendo estas líneas para quienes buscan nuevos horizontes para su desarrollo personal o grupal, o para contribuir al desarrollo de las organizaciones que integran. En mi experiencia personal de vida, tanto como consultor, facilito el proceso de desarrollo de muchas personas y equipos de trabajo, como muchos maestros hacen conmigo en mi camino. Creo que compartir ideas surgidas de esas experiencias, puede ser útil tanto para los buscadores de nuevos horizontes como para los profesionales que buscan contribuir al cambio cultural, un cambio de cultura en un sentido definido y profundo orientado al cuidado y la responsabilidad por la misión profesional, del grupo u organización comprometida en la responsabilidad social de su comunidad.

La experiencia a la que me refiero atraviesa posiblemente varias disciplinas y prácticas de consultoría individual (counseling, coaching) y organizacional (Desarrollo y Rediseño Organizacional) como de dinámica y coordinación de grupos, y varias corrientes en Ciencias Sociales y Humanas.

---

## 1. FACILITACIÓN DEL DESARROLLO DE EQUIPOS, PERSONAS Y ORGANIZACIONES

En la medida que nos hemos dado cuenta de que vivimos permanentemente en medio de cambios, se han ido difundiendo nuevas modalidades de consultoría y desarrollo organizacional, tales como la -en otra época- denominada “supervisión” de profesionales y grupos de trabajo, como también coordinación de equipos y grupos. En el fin de siglo pasado fueron surgiendo nuevas prácticas como el *coaching ontológico, organizacional, la facilitación*, etc. Ya en 1995 el libro *La quinta disciplina* de Peter Senge instalaba más masivamente que hasta entonces la necesidad del cambio de paradigma.

¿Por qué se han ido difundiendo estas disciplinas? A medida que vamos reconociendo los cambios del entorno, también nos damos cuenta de la brecha entre nuestros conocimientos adquiridos, aún en la formación, y las necesidades a resolver en nuestra práctica cotidiana. Se va requiriendo de asistentes que acompañen o faciliten el propio proceso de desarrollo individual y colectivo, tanto para la inserción profesional como para el desarrollo de la carrera, para colaborar al crecimiento de un equipo de trabajo como para conducirlo. No alcanza entonces con la aplicación de conocimientos o criterios adquiridos sino que es necesario el desarrollo de otras habilidades.

Una de ellas es la **sinergia** del trabajo con otros, la cooperación creativa. Valoramos cada vez más asertivamente la capacidad asociativa para operar con otros, la habilidad de comunicarse y alinearse con los objetivos que nos reunieron y la utilización eficiente del tiempo. ¿Cómo aprendemos de nuestra forma de vincularnos (conocimiento personal, autopercepción), a ser más efectivos en nuestras relaciones para el logro de las metas compartidas que nos proponemos? El trabajo en equipo no es algo dado y no basta la buena intención, es el resultado de habilidades entrenadas.

Por mencionar sólo otra de ellas: la **proactividad**, la iniciativa personal que involucra la responsabilidad (habilidad de responsabilizarnos y tomar acción); anticipar dificultades en la tarea y en la resolución grupal de la misma. Se requiere la habilidad de enfocar y re enfocar las situaciones que se nos presentan a fin de responsabilizarnos de las decisiones a tomar en cada situación.

Muchas veces explicamos lo que sucede en términos de *dependencia*, lo que ocurre es lo único que podía hacer “dadas las circunstancias”. Esto es lo que llamamos círculo de impotencia. Me preocupan muchísimas cosas pero sólo puedo actuar o tengo control sobre unas pocas, con la inevitable sensación de impotencia. ¿Tendrá sentido que haga algo si puedo tan poco? Tomar responsabilidad, supone enfocar lo que sí está a mi alcance, círculo de potencia, adquiriendo expertiz, con lo que desarrollo la *independencia*. Cuando logro alinearme con otros y hacer sinergia entonces se abre la puerta para la *interdependencia*, el logro de objetivos compartidos. De este modo se va expandiendo mi círculo de potencia y pierdo menos energía sobre aquellos aspectos que están fuera de alcance.

**El consenso o valoración de las diferencias**, tan propias de los singulares individuos que somos. Nos sorprenden aún diferentes maneras de ver, actuar, sentir, frente a una situación similar y buscamos reglas, aludimos a conocimientos o reificamos disciplinas como modo de zanjarlas. El problema radica en cómo *integramos* esas diferencias, cómo logramos el salto cualitativo para lograr un resultado superador. La unanimidad no es realmente una bendición, si todos estamos de acuerdo realmente no se aprende nada

nuevo, aunque la toma de decisión sea más rápida. El trabajo en equipo es una forma de interacción en la que vamos aprendiendo sobre la práctica y por ensayo y error. Generalmente ninguna etapa de formación, siquiera universitaria, nos preparó suficientemente para este desafío. No es “*hacer grupo*” (recordar que *puro grupo* en lunfardo refiere a algo inconsistente) ni “*cosas juntos*”. Requiere de un entrenamiento en comunicación interpersonal, particularmente *la escucha* y *el alineamiento* de visión y valores.

A través de entrevistas, encuentros bipersonales o grupales, en el lugar de trabajo, en el estudio del consultor o al aire libre toma lugar un proceso de repensar las capacidades y habilidades, propias, grupales u organizacionales, la forma de desarrollar la tarea, el trabajo en equipo, los resultados. Un proceso donde *enfocar* nuevos escenarios de la realidad, y *responsabilizarse* a través de la *tensión creativa* para su construcción.

---

## 2. METANOIA: HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS PARA LA GESTIÓN

### ¿CÓMO NOS PREPARAMOS PARA EL SIGLO XXI?<sup>3</sup>

Con dificultad, pero inexorablemente, vamos reconociendo que nuestra cotidianeidad se transforma en un escenario mutante, donde el cambio no es ya un instante en el que se modifican las relaciones hasta ese momento vigentes, sino un devenir de cambios permanentes, que requieren de un proceso continuo de acomodación y re-acomodación, más rápidamente de lo que podemos ir entendiendo. Nos vamos dando cuenta de la sensación de incesante devenir que nos atraviesa o por la que transitamos, sensación de excitante carnaval algunas veces y muchas otras de angustiosa incertidumbre. La globalización ya no nos deja solos en nuestra nostalgia por utopías, modelos, ideales, roles y relaciones de otros tiempos. El momento de cambios ha llegado, no como lo habíamos imaginado. Entonces ¿qué?

Muchas agrupaciones humanas, atraviesan profundos procesos de reconversión -redefinición de objetivos y de las estrategias y recursos para alcanzarlos- en procesos autogestivos, de evaluación y diagnóstico, acompañados a veces por consultores o facilitadores del desarrollo a quienes nos son frecuentemente relatadas estas vivencias.

Nuestras matrices de pensamiento y de toma de decisiones, nuestras matrices de acción y de cómo vincularnos, incluso la base emocional de nuestras ideas, requieren de una adecuación a esta realidad cambiante.

**Matrices de trabajo**, el que implica constante desafío de creatividad y actualización

**Matrices de empleo**, que parece una especie en extinción

**Matrices de hombre**: ¿No hay hombres? ¿Como aquellos que se suponía machistas y se quería cambiar? ¿Cómo reconocer a los nuevos hombres? ¿Intuitivos y emprendedores? ¿Sensibles y decididos?

**Matrices de mujer**: ¿Eficiente y comprensiva? ¿Independiente pero no solitaria? ¿Seductora pero no invasiva?

**Matrices de socialización**: Cuando hablar de grupo no siempre es una buena palabra, ¿cómo construir equipos de trabajo -team building- o trabajar en Grupos de Alto Rendimiento?

**Matrices de responsabilidad, de eficacia, de gestión**, que nos exigen compartir saberes diversos, de disciplinas que aún quieren ser reinas y pretenden un discurso totalizador. ¿Cómo fijamos objetivos y estrategias en común? ¿Cómo lograr una comunicación eficaz?

---

<sup>3</sup> Presentación del Lic. Juan José Ferrarós en la 32a FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO, Sala Adolfo Bioy Casares, 1ro de mayo de 2006.

**Matrices de nosotros mismos** ¿Nosotros? ¿Quiénes? ¿Cuáles son nuestras capacidades, nuestros saberes? ¿Cómo y cuándo deberíamos habernos preparado para la gestión?

**Matrices de evaluación**, como oportunidad para compartir distintas miradas sobre la gestión y ajustar la estrategia hacia los objetivos, ¿organizaciones que aprenden?

En este proceso ininterrumpido de cambios, nuestros lugares de encuentro también se modifican... el modo de relacionarnos entre nosotros y con los otros, de comunicarnos, la forma de asumir nuestro trabajo, de compartirlo. Se van perfilando nuevos estilos de organización y reorganización que parecen siempre provisorios, no como nuevas estructuras que reemplazan a las anteriores sino permanentemente remodelándose. En este vertiginoso movimiento, nuestras rutinas y nuestras matrices -antes compartidas- de mí mismo, del otro y de lo que hacíamos juntos, pierden vigencia. Los parámetros de innovación y creatividad que manejábamos quedan desbordados y cada uno de acuerdo a sus posibilidades desarrolla capacidad para la supervivencia. Nos convertimos en buscadores que necesitamos abreviar en nuevas fuentes y conocimientos, pero también en viejas fuentes con nuevas miradas.

Quizás no debería sorprendernos la demora y la resistencia en algunas organizaciones –aún debiendo adoptar estrechos ajustes- para la aceptación de esta nueva realidad, con condiciones de producción y relación singulares. Demora y resistencia incluso para reconocer las dificultades para abordar el proceso de evaluación y reconversión y demandar la capacitación para sobrevivir en esta realidad en devenir. Reconocer que nos genera estrés el no poder acudir a las matrices automáticamente, sin innovar, sin revalidar nuestras decisiones y acciones.

Sobrevivir en este complejo contexto es sin duda un gran desafío que no supone, necesariamente, abandonar los fundamentos del grupo u organización, sino tal vez una auténtica transformación para recuperar la fuerza emprendedora –instituyente- y actualizar, re- descubrir el por qué de la existencia de la organización - su misión- y su visión.

## CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS PARA LA GESTIÓN<sup>4</sup>

De todas las herramientas de gestión, no cabe duda que poder anticipar el escenario en que nos tocará gestionar, es la pregunta del millón. La o las respuestas que analicemos serán las que nos parezcan razonables. Éste es precisamente nuestro límite: qué nos parece razonable:

**“No creemos en lo que es verdad; damos por verdadero aquello en lo que creemos”.**

**“Metanoia”** es una palabra proveniente del griego que significa **cambio de noción, cambio de enfoque o perspectiva.**

---

<sup>4</sup> Conferencia (fragmento) del Lic. Juan José Ferrarós en las *Jornadas Liderando en la Crisis* organizadas por la Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes, Provincia de Buenos Aires, octubre 30 de 2009.



Muchos de los gerentes que me consultan piensan: “la gente” -“su gente”- son muy estructurados, muy “cuadrados de mente”. ¿Qué quiere decir esto? Que todos tenemos nuestras ideas, fruto de nuestra experiencia, y por tanto de nuestro pasado. Nuestros modelos, ideas, conceptos, son juicios extraídos de nuestras experiencias, y eso está muy bien. Sólo que nuestras experiencias remiten al pasado, a experiencias que ya tuvimos. Claro que nosotros pensamos aplicar nuestros conocimientos, lo que aprendimos en esas experiencias, como si fueran eternos... *Nadie se baña dos veces en la misma agua de un río*, porque corre. Algunos hechos se repiten, probablemente no de la misma manera, ni indefinidamente.

### **¿Cómo nos estamos preparando para imaginar nuevos contextos, nuevos escenarios?**

Lo que no crea posible, no ocurrirá, o me tomará de sorpresa.... La realidad es la que percibo, el futuro es el que podemos imaginar.

Mahatma *Gandhi* solía decir que “*si no tienes el talento para hacer lo que te propones, sólo con proponértelo irás desarrollando el talento para hacerlo*”. De esto se trata el construir futuro.

Víctor Frankl, en su libro *El hombre en busca del sentido*, planteó que los hombres que abrigaban una meta, que imaginaban un destino posterior a los campos de concentración nazis, sobrevivieron. No todos, pero ningún hombre que no imaginaba un sentido ulterior, un destino trascendente, sobrevivió. Por esto, definir la Visión es importante, ¿cuál es el escenario colectivo al que queremos aportar, colaborar a construir? ¿Cómo defino mi Misión, la misión organizacional, en ese escenario?

Muchos se estarán preguntando cómo estas definiciones, que no son de corto plazo, pueden ayudar en la crisis. Del mismo modo que un navegante no pierde su rumbo en medio de una tormenta, tampoco insiste temerariamente en la ruta que se proponía. Se adapta, sin perder de vista su puerto.

Ahora, ¿cómo puedo prever escenarios? Thomas Kuhn, Joel Barker, entre otros, nos advirtieron que los cambios más difíciles de prever son los que provienen de los márgenes, de aquellos lugares que justamente no aparecen en los modelos de pensamiento dominantes. ¿A qué herramientas puedo echar mano entonces? Los escenarios se componen de varios contextos simultáneos que se pueden considerar. Tal vez no haya una fórmula exacta para ponderarlos.

Un colega, el Licenciado Ricardo Malfé, ideó una figura -Ver “Tetraedro” en la página 27- para considerar varios sistemas al mismo tiempo. Cada sistema, tiene sub sistemas. Este esquema visual nos permite prestar atención a varios aspectos que interaccionan simultáneamente, impidiéndonos tentarnos en un reduccionismo lineal, unidireccional, que dejaría fuera de la mirada, otras dimensiones que pueden -y de hecho comúnmente lo hacen- alterar el escenario imaginable.

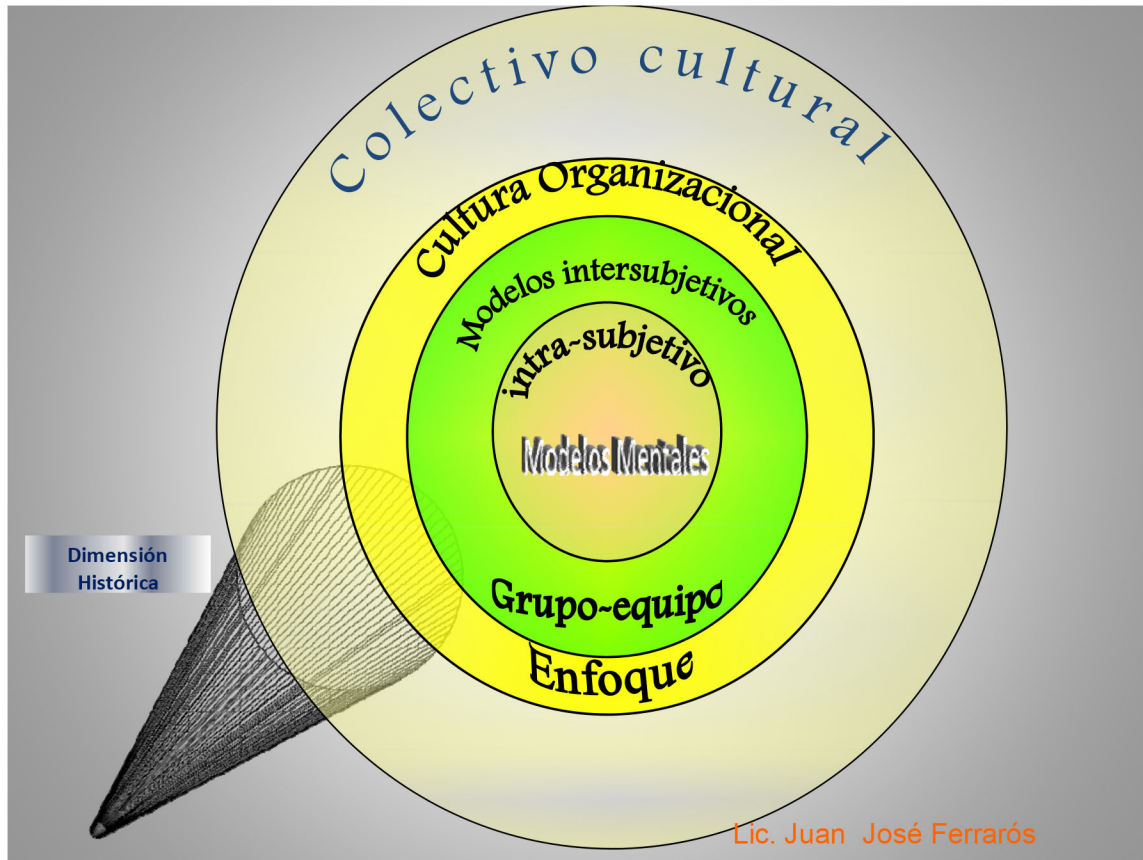
Esta conjunción de temas y teorías sirve para comprender las tendencias del escenario, en distintos sistemas. ¿Qué ocurrirá en mi propia organización, en mi equipo de trabajo, en mis relaciones interpersonales?

El siguiente esquema ilustra los contextos centrales que necesito tener en cuenta. A simple vista, parecería que los sistemas antes citados afectarían al entorno, al colectivo cultural en el que me sitúo. Un enfoque o mirada más atenta, me advertirá que no afectará a todas las personas del mismo modo, según el

género femenino o masculino, la generación –jóvenes, maduros, etc.- la localización -barrios, zonas urbanas o suburbanas- y otros aspectos que, inimaginables en un comienzo, resulten significativos.

Del mismo modo, la función y posición social que ocupo en la organización, como el rol que me adjudican o asumo en mi grupo, pueden hacerme más fuerte o vulnerable a esos cambios.

Otro de los contextos a tener en cuenta está asociado entonces a mis propios modelos mentales. Veamos el esquema.



Nuestros modelos mentales rigen nuestro modo de pensar, condicionan, cuando no determinan, los escenarios que puedo analizar. La conciencia de nuestros propios modelos nos libera y permite que consideremos escenarios alternativos. Los modelos mentales pueden ser generativos: podemos proponernos un talento, una aptitud que no poseíamos.

## EL CREADOR QUE HAY EN CADA UNO DE NOSOTROS

En su libro *Realidad y Juego*, Donald D. Winnicott sugiere que un niño que arrastra un objeto al final de un piolín haciendo con la boca el sonido de un motor, disfruta de jugar con su "auto" sin dejar de reconocer que es un objeto atado al final de un cordel. El autor retoma, en este sentido creador, las palabras de Milner: *"Los momentos en que el poeta primitivo que hay en cada uno de nosotros, nos creó el mundo exterior al encontrar lo familiar en lo desconocido, son olvidados por la mayoría de las personas, o bien se los guarda en algún lugar secreto del recuerdo porque se parecen demasiado a visitas de los dioses como para mezclarlo al pensamiento cotidiano"*.

La realidad es construida -y recreada o reconstruida, a mi entender- por una suerte de creador, de poeta que somos en nuestro interior, dentro de los límites y con los "materiales" que nos brindó el grupo humano, familiar y social en que crecimos.

Nos pensamos a nosotros mismos y actuamos en una realidad construida. Más convencidos estamos de la realidad de nuestra construcción cuanto mas compartida es, por ejemplo con un grupo, otros grupos, toda una organización o una comunidad. Por necesidad, temor o deseo, a veces, esa sutil diferencia, entre realidad y escenario *-realidad interpretada-* se nos escapa.

Construimos escenarios de la realidad seleccionando datos y hechos de ella. Esa selección es automática, no es voluntaria, ni siempre conciente, pero podemos detectarla. Si nos lo proponemos, podemos analizar los principios y creencias -y su base de emociones- con los que estamos identificados; que matrizan nuestros pensamientos, sentimientos y acciones; matrizan nuestra percepción de la realidad, construyendo escenarios.

Atraemos lo que pensamos. Cuando actuamos en nuestros escenarios generamos una reacción compatible o complementaria con nuestros principios y creencias, confirmándolas. La realidad, las relaciones personales cambian, son un instante en el tiempo. No es necesario *gestar* un cambio, sino enfocarnos en qué tratamiento damos a los cambios, que de todos modos suceden permanentemente.

Puede ser perturbadora la idea de que sólo podemos relacionarnos con una parte de la realidad. Una vez, facilitando la tarea de un grupo en el Gran Buenos Aires, un sacerdote me preguntó desconcertado:

-Pero, sí sólo nos conectamos con aspectos de la realidad, la realidad humana, ¿quién puede ver la realidad total o verdadera, la verdad?

Tan desconcertado como él, pero por su pregunta, le respondí:

-Padre, pensé que para Ud. era más evidente que para mí, la realidad verdadera vamos a dejársela a Dios, que ya bastante tenemos con nuestra visión de la realidad, la versión humana, y la social, cuando es compartida por un colectivo humano.

A veces, tener en cuenta los modos en que la realidad toma cuerpo frente a nosotros cada vez, nos atemoriza y optamos por instituir la "permanente", pasando por alto o negando la evolución cotidiana. En ocasiones me sorprende la facilidad con que anotamos en nuestras agendas, como si el futuro fuese previsible y ya asegurado por nosotros; como si todos los días fuesen iguales y como si nosotros estuviésemos allí, también iguales todos los días.

Nada es fijo ni permanente, ni física ni intelectualmente. Las ideas de libertad por ejemplo, sostenidas en la Antigüedad -que coexistían con la esclavitud- son distintas a las de la Edad Media -inquisición incluida-; las de la Revolución Francesa, las soviéticas y las del capitalismo. Las ideas de cada época condicionaron los modos de subjetivación (cómo cada persona construye su visión del mundo y de sí en él), los modos de representarse el cuerpo y sus partes y por tanto los modos de relacionarnos con la sexualidad. Las ideas de libertad de nuestros padres no son las nuestras -sin entrar a pormenorizar las diferencias de género- que ya no son las mismas que las de nuestros hijos. Las generaciones recrean sus propias representaciones y se independizan de la educación familiar e institucional.

### ¿Por qué no *gestación* del cambio?

Somos seres de la naturaleza, cíclica y pulsante; por tanto nosotros mismos somos seres cíclicos y pulsantes. En nuestro hemisferio sur, los días se alargan de junio a diciembre -es más perceptible a partir de septiembre- haciéndose más luminosos. Al tener más horas de día, el sol calienta más, brindando la sensación de energía y potencia. Paulatinamente, de diciembre a junio -más perceptible desde marzo- crecerá la noche y se harán más frecuentes las frías olas polares estimulándonos progresivamente a buscar abrigo. Estos movimientos básicos del clima terráqueo, en nuestro hemisferio -aún no siendo fijos- generan oscilaciones cíclicas físicas y psicológicas en nuestra actitud, al igual que los movimientos de la luna que son imperceptibles pero igualmente eficaces como vemos en las mareas marítimas y fluviales.

Los seres humanos también tenemos internamente ritmos físicos, emocionales e intelectuales que constituyen sinusoides de carga y descarga de energía, receptividad y expresión, reflexión y acción, como el *tic tac* de un reloj.



Sinusoide: distribuye la energía entre fases altas -de descarga- y fases bajas -de recarga-.

Pulsamos entre 60 y 120 veces por minuto, inhalamos y exhalamos; comemos, digerimos y volvemos a comenzar la curva de glucemia. Cambiamos cada célula de nuestro cuerpo, cada 23 días la piel y la de los huesos entre 2 a 6 meses. Lo mismo ocurre intelectualmente, pasamos de momentos pre claros en los que comprendemos las cosas a golpe de vista, a otros que nos demandan largos y complejos análisis, independientemente de su grado de dificultad. También anímicamente tenemos momentos de sentirnos muy cerca de unas personas, a otros de sentir cerca a otras o bien sentirnos lejos de todos.

## ESCENARIOS DE LA REALIDAD

La realidad es rica y compleja hasta un punto que a los científicos mismos, los físicos por ejemplo, astrofísicos y físicos cuánticos se les hace difícil explicar.

Construimos escenarios en base a una selección de datos de la realidad, a los que tomamos en lugar de la realidad misma, que nos resulta inabarcable. De allí que según los datos que tomo -qué percibo y qué no- mi escenario de realidad es diferente. La interpretación de esos datos, la otorgación de un sentido acorde a mis principios y creencias, *me revela una* realidad –genero imperceptiblemente-, el escenario. Estoy *identificado* con mis principios y creencias, es decir, he desarrollado una base emocional de mis ideas, soy mis ideas y mi percepción de la realidad resultante. Por tanto si esas ideas se ponen en cuestión me siento cuestionado sin realmente plantearme los principios y creencias en que estoy basándome, ya que están automatizadas y no soy siempre consciente de ellas.

“Las ideas no se matan” pero algunos eligen morir por sus ideas. Por ejemplo, los suicidas llegan a concluir que su vida no tiene sentido dentro del escenario que han creado. No obstante parecen no dudar del sistema de principios y creencias que los lleva a esa decisión extrema, o no pueden sostener la angustia de sentir que su sistema de interpretación podría ser refundado.

La buena noticia es que también podemos proponernos generar escenarios.

Se le atribuye a Claus Möller:

*"Cuando los vientos de cambio soplan, algunos construyen refugios y se ponen a salvo . . .*

*Otros, construyen molinos y se hacen ricos".*

Cuando me dirijo a buscadores de nuevos horizontes, me refiero a generar nuevos escenarios de la realidad, que algunos prefieren llamar *diseñar futuro*. En el film de Woody Allen, *Melinda y Melinda*, el conocido director nos propone algunos hechos ocurridos a Melinda, la protagonista y en base a esos hechos, un dramaturgo y un comedista, según sus oficios, escriben una comedia o una tragedia, dos Melindas. Así cada uno de nosotros de acuerdo a nuestros conocimientos y la propia historia experimentada imprimimos una interpretación particular a los hechos. Desde esta capacidad generativa Rafael Echeverría propone generar nuestros estados de ánimo. Otros films como *What -the bleep- do we know?* o la versión *Down the rabbit hole*, basados en el libro *¿Y tú que sabes?* retoman desde la física cuántica y la neuroquímica la cuestión del observador. ¿Qué busca encontrar el observador? Thomas Kuhn, ya había introducido el término *paradigmas* en 1962 cuando en *La estructura de la revoluciones científicas* da cuenta de las dificultades de los investigadores para hallar conclusiones distintas a las que estaban buscando.

*Un viejo chiste que me contaron una vez relata la experiencia de un científico investigando las capacidades de los coleópteros. El hombre retira un par de patas de los ocho que posee el insecto y le ordena "camina". El insecto avanza, y él asienta en su diario de investigación: "cucaracha con seis pares de patas camina". Quita el segundo par de patas y luego el tercero, repitiendo la misma orden y asentando los hechos de la operación de igual manera. Finalmente procede a quitar el último par de patas, y ordena "cucaracha: camina" y el insecto no se mueve. Escribe en su diario de investigación "cucaracha sin patas es sorda".*

Su paradigma de las capacidades del insecto no le permite ver otra variante de su selección de datos. De aquí que tantas veces expliquemos nuestros problemas como sin salida. Sencillamente sólo vemos aquella que surge del contexto en que estamos enfocados.

### Percepción y autopercepción

Muchos autores plantean que el cambio comienza con la intención de cambiar pero éste no será efectivo hasta que cambiemos nuestras conductas, nuestras acciones, nuestra forma de comunicarnos y conversar. Coincido con este planteo: no pueden obtenerse resultados diferentes haciendo lo mismo. Especialmente cuando, como ya dijimos, todo cambia permanentemente. También coincido con lo útil que resultan muchas recetas de cómo mejorar las conversaciones y los acuerdos para lograr mejores acciones.

A veces se tiene la intención de cambiar, pero no se sabe a ciencia cierta cómo lograr prácticamente los resultados buscados. Si se persiste en el cambio de conductas, la acción, es muy probable que cambiemos nuestra actitud, nuestra particular manera de interpretar el entorno, a nosotros mismos y la relación entre ambos. Asimismo si este cambio de “mentalidad” no ocurre, las conductas aprendidas no dejarán de ser “recetas” repetidas sin convencimiento. “Mentalidad” está entrecomillada ya que la actitud es simultáneamente una matriz mental, emocional y de acción.

Solemos cambiar nuestras ideas para acompañar a los cambios del entorno pero emocionalmente quedamos apegados a modelos anteriores, que se nos “filtran” en nuestras acciones. Incluso tendemos a automatizar ciertas acciones, como por ejemplo abrir y cerrar el portón del garage, o la puerta de casa o conducir hasta algún destino sin haber tenido plena conciencia de cómo lo hicimos. Esta independencia y automatización es muy útil y ahorra mucho tiempo. El problema es cuando queremos introducir cambios en nuestros modos habituales de pensar, sentir y conducirnos. En cuanto distraemos nuestra atención, volvemos a los ya internalizados y hasta llegamos a creer que es nuestra –única- particular manera de pensar, sentir y hacer las cosas.

Una punta del ovillo es qué debemos *hacer* para cambiar, la otra punta del ovillo es *cómo construir una matriz diferente*, cómo puedo interpretar los datos del entorno y de mí mismo llegando a una conclusión distinta. ¿Qué acciones podrían llevarme adonde necesito llegar, integrando los datos sobre el entorno y sobre mí mismo? “Mi” entorno –el escenario que he construido, mental y físicamente- es una de las muchas posibilidades de interpretación del mundo circundante. Si interpreto el mundo como fijo o ajeno a mi voluntad, seguramente los intentos de cambio no serán posibles por que mi matriz emocional *repiquetea* en mí ¡es inútil! ¡¡Es inútil!! ¡¡Nada hay que puedas hacer!!!

No se trata de meditar solamente acerca de la meta, no sólo puedo cambiar las ideas, también puedo cambiar mis emociones, mis estados de ánimo. En mi experiencia como consultor, es frecuente que los consultantes me refieran, generalmente con abatimiento, los problemas y los aspectos disfuncionales de su organización, todo lo que han podido imaginar para cambiarlo y la sensación de éxito parcial o fracaso. Entonces pregunto qué les gusta de ella, adónde esperan llegar y en cuánto tiempo. La respuesta a esta pregunta conecta por sí sola con otro estado emocional. La emoción de que vale la pena intentarlo.

No es mi propósito ofrecer lecciones o recetas acerca de cómo percibir o interpretar *correctamente* la realidad. El hecho de conocer que inevitablemente seleccionamos datos, sobre la base de paradigmas o modelos mentales y de acción con los que estamos identificados, puede ayudarnos a vislumbrar, a escuchar, a estar más abiertos a otras interpretaciones. En esto consiste la autopercepción: ser conscientes del observador que somos. Observar es una tarea muy activa, selecciona qué mirar y le atribuye un sentido, lo interpreta como significativo.

En cierta ocasión me requirieron en una organización en la que uno de los tres directores con responsabilidades similares planteaba distintos problemas de relación entre las áreas que dirigían.

*JJF*: ¿Quiénes dirigen las áreas?

*Director*: Nosotros tres.

*JJF*: ¿Con qué frecuencia se reúnen?

*Director*: ¿Los tres juntos?

Esta sola repregunta, su sorpresa, me daba la clave de la cultura gerencial de los directores, la matriz de pensamientos que los guiaba y de que por tanto sus problemas eran la consecuencia de un modo de pensar la organización. Hubiera querido preguntarle cómo pensaba resolver las diferencias si no se reunían para acordar criterios, tomar decisiones alineadas a las metas y las acciones correspondientes. En otra oportunidad me explicó: “Mirá los melones se acomodan al andar”. Esta es una manera de resolver los conflictos pensando que, así como los melones, amontonados en un carro se acomodan al andar. Pero ¿en qué estado llegan? ¿Sirven luego para comer? Es decir, se acomodan, pero ¿a qué costo? Costo en imagen institucional, costo en precio, costo en calidad. Costo en sufrimiento en la tarea. Nadie que no está satisfecho brinda satisfacción al cliente, ni externo ni interno. Y como sabemos, el buen servicio se propaga a tres usuarios pero el servicio insatisfactorio se comenta a cinco más. Costo en identificación y responsabilidad de los miembros de la organización respecto de la tarea en común, no al tramo de actividad que le corresponde, sino al compromiso con el resultado global de la organización.

El encuentro, entendernos, es una tarea fundamental que supone la aceptación de lo diferente, aún sin entenderlo, para buscar un consenso común –en un marco de acuerdo o negociación- o una nueva plataforma superadora que posibilite un proyecto compartido. No hay nada que tolerar en la diferencia. Las personas no somos iguales y todas tenemos el mismo derecho. El otro y yo somos diferentes. Muchas veces no reparo en que yo mismo soy *el otro, lo diferente, lo irracional* para ‘otras razones’, para alguien más.

*El encuentro* es el momento que ha reunido a personas de diferente sexo para posibilitar la vida humana, y es la tarea que acometemos en nuestros grupos y organizaciones para lograr un trabajo conjunto, que nos provea simultáneamente de la experiencia de *compartir* – acordar y negociar- una convivencia productiva. ¿Es posible un encuentro si estoy convencido de que mi escenario es *la realidad*? He aquí expuesta la necesidad de practicar ¿cómo generar escenarios?, ¿cómo acordar?, ¿cómo establecer negociaciones –ganar-ganar- sobre las diferencias, que permitan a cada parte la posibilidad de lograr satisfacción y construir juntos una visión que dé lugar a una historia colectiva para nuestra sociedad, nuestras organizaciones, para nosotros mismos? Visualizar estas matrices desde las que construimos nuestros escenarios es la base fundamental del trabajo de facilitación del desarrollo<sup>5</sup>, modo contemporáneo de motivar,

---

<sup>5</sup> Me referiré al coaching con la frase ‘facilitación del desarrollo’ y por tanto nombraré al coaching ontológico como facilitación del desarrollo personal, al coaching organizacional como facilitación del desarrollo organizacional; etc.

conducir y liderar organizaciones y equipos humanos dedicados a todo tipo de actividad. Los modelos mentales proporcionan la base para la acción pero también los límites para la innovación y la creatividad, la negociación y gestión eficaz de los conflictos y la razón más abrumadora de nuestros problemas de comunicación.

### El cambio comienza por uno mismo

Acabamos de decir que los cambios suceden todo el tiempo, ¿cómo puede comenzar por uno mismo? Sencillamente se trata de *estar abierto y confiar* que los cambios suceden y que el mundo es un mejor lugar donde vivir hoy y será mejor aún, en la medida que contribuyamos a ello. Tendemos a ser críticos, ponernos el sombrero negro –diría el Dr. De Bono- a ver el vaso medio vacío y los medios masivos de comunicación nos abruma con desgracias que son noticia. Aún así, mientras unos se preparan para la guerra o como hombres bomba, otros se entrenan y practican cómo hacer de éste un mundo mejor.

En la tira humorística MAFALDA, de Quino, pasan un par de personas mayores comentando los cambios de la cotidianidad:

-Esto es el acabose!

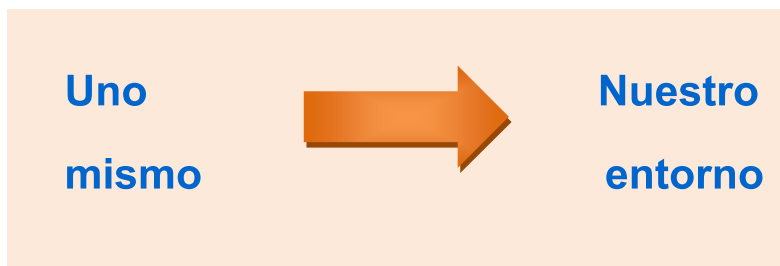
Mafalda los interrumpe:

-No es el *acabose*, es el *continuose* del *empezose* de Uds.

Estaba en una sobremesa con un facilitador español que trabaja en el desarrollo de comunidades al sur de Chile y ante las cosas que le comenté que me disgustan de nuestra época, él me dijo:

-En cambio yo, estoy muy agradecido de haber nacido en esta época, que contamos con el desarrollo y la tecnología para tener techo y abrigo, alimento y calefacción, de una manera bastante generalizada -aunque podamos hacer muchísimo más para que sea para todos-, medios de transporte y comunicación medianamente eficientes, elección de pareja y hasta de trabajo en determinadas condiciones... Por supuesto los que accedimos a la educación y a esta conciencia tenemos la obligación ética de ponerla al servicio de la comunidad.

Como seres humanos somos responsables de nuestras propias vidas, de nuestro bienestar y de contribuir al bienestar de nuestras comunidades y del planeta, nuestra casa.





Se trata de aceptar los cambios y, en la medida de lo posible, comprender *la dirección del cambio*. En *Los trabajos de Hércules*, Alice Bailey escribe que Hércules en el tercer trabajo que se le encomienda como parte de su iniciación, se deja encadenar por Busiris, "*cuyo trabajo es conducir a los hombres al error a través de palabras de aparente sabiduría (...) Él aparenta conocer la verdad y con rapidez ellos creen. Habla bellas palabras diciendo: Yo soy el maestro. A mí me ha sido dado el conocimiento de la verdad y debéis hacer sacrificio por mí. Acepten el camino de la vida a través mío. Yo sé pero nadie más. Mi verdad es justa. Cualquier otra razón es errada y falsa. Escuchen mis palabras; permanezcan conmigo y serán salvos*".

"Quieto -Hércules- yació prisionero en el altar -de Busiris, el falso maestro- atado a sus cuatro esquinas por un año entero (...) De pronto un día cuando estaba luchando para liberarse, lentamente (...) vinieron a su mente unas palabras dichas por Nereo -un mensajero, bien podríamos decir un coach- *hacia largo tiempo*". Esas palabras eran: "*La verdad está en ti mismo. En tí hay un poder, una fuerza que yace allí (...) Entonces (...) rompió sus ataduras*"

"El -verdadero- maestro desde lejos advirtió el momento de la liberación y volviéndose hacia Nereo le dijo: *La tercera gran prueba ha pasado. Tú le enseñaste cómo encontrar la salida y a su debido tiempo él supo encontrarla*".

¿No es esta una excelente descripción de la clave, el secreto, acerca de que la claridad, la convicción y la fuerza para la acción radican en la representación (mental, imaginaria y a veces compartida – organizacional o social- ) que tenemos de la situación que nos tiene paralizados? ¿O de las situaciones que nos tienen presos de *hacer y hacer*, consumiendo nuestra energía sin llegar a donde deseamos o nos propusimos?

Si las palabras de Nereo ya las conocía, ¿qué impidió a Hércules abandonar al falso maestro? Somos presos de los falsos maestros como de nuestras representaciones de la situación, de la organización, de mi propio rendimiento y hasta de la imagen (imaginario) que tengo del futuro. ¿Cuántas veces nos encontramos en situaciones en las que creemos estar en un callejón sin salida?

Chris Argyris desarrolla el concepto *Escalera de inferencias* para explicar nuestro proceso de pensamiento como un proceso de *abstracción creciente*<sup>6</sup>:

1. Tenemos los hechos, "acontecimientos observables", personajes, situaciones, sobre las que "objetivamente" se hacen o dicen cosas.
2. Seleccionamos datos, observaciones (filtradas por el modelo mental del observador y que resultan relevantes para su persona o creencia).
3. Articulamos esos datos, agregándole sentidos y haciendo una interpretación a la que sumamos inferencias, supuestos y creencias personales y culturales.
4. Sacamos conclusiones (que pasan a transformarse en "la verdad").
5. Sobre la base de esos antecedentes formulamos propuestas de acción.
6. Acción propiamente dicha, cuyos resultados volveré a observar con los mismos patrones propios, o de otros *por mí elegidos*.

---

<sup>6</sup> Retomo este esquema básico y profundizo el análisis de estos modelos en el capítulo 5: *Trabajo en equipo*. Este esquema se relaciona asimismo con la noción de implicación a que me refiero en el capítulo 4: *Procesos de internalización de la institución*.

En base a mis modelos mentales, con los que estoy identificado, mi conducta personal responde al entorno generando un círculo que se retroalimenta. Este proceso de autoconocimiento y aprendizaje como destreza sobre mi modo de pensar, es un proceso relacionado profundamente con la base emocional de mis ideas. Este aprendizaje no trata de sumar información. El desarrollo personal no es una posesión o una meta a la que se llega, es una verdadera disciplina personal.

Entonces, si somos sujetos (en el sentido de sujetados) a estructuras -mentales con fuerte base emocional- de las que no somos conscientes, ¿qué podemos hacer? Podemos:

- Visualizarlas o designarlas –y ya no tendrán el mismo poder-.
- Integrar lo racional con lo intuitivo -‘*ir-racional*’-. Darle un lugar en el pensamiento a las emociones que, de todas formas, estarán presentes en nuestras acciones.
- Indagar en junto con otros sobre las visiones e interpretaciones de la realidad, especialmente si compartimos el mismo proyecto, grupo u organización.

### ¿Cómo construimos escenarios?

Necesitamos:

- **Focalizarnos en nuestra visión** (ese destino específico: imagen de un futuro deseado).
- **Sostener la tensión creativa** entre la Visión y el escenario actual.
- **Crear** en un marco con restricciones.
- Pasar de la ‘*victimitis*’-el poder de la impotencia- a **concentrarnos en la potencia** -lo que queremos lograr- y cómo. Idea de desarrollo, de una capacidad potencial.

El escenario futuro necesitamos imaginarlo, verlo, sentirlo como posible. Creer y estar alineados con él, para hacerlo posible. Planificar qué acciones de nuestra misión colaborarían a su concreción.

¡El escenario futuro comienza cuando podemos imaginarlo!

---

### 3. INTERNALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN LAS PERSONAS, GRUPOS Y ORGANIZACIONES

Voy a comenzar este capítulo planteando qué es un proceso de internalización, qué significa “institución” y quiénes son los actores sociales que la internalizan. Por supuesto hay muchas perspectivas para analizar estos temas, pero voy a optar por la de la Psicología Social –corriente argentina y francesa-, y también voy a tomar algunos aportes del Psicoanálisis francés y argentino. Concluiré explicando cómo abordamos la enseñanza del proceso de internalización en el marco del Análisis Institucional. El siguiente es un recorrido posible, pero hay más bibliografía de la que aquí se sintetiza

- 1) **Acerca de los procesos de internalización**
- 2) **La Psicología Social Argentina**  
Enrique Pichón Rivière
  - a) **ECRO**
  - b) **El concepto de hombre en situación**
- 3) **Freud y la Representación Mental**
- 4) **Representación Social, la Psicología Social Francesa**  
Denise Jodelet
- 5) **¿Qué es lo *institucional*? Tres vertientes**
  - a) **Bleger**
  - b) **Lourau**
  - c) **Malfé**
- 6) **Los enfoques de contexto**
- 7) **Procesos de internalización: ¿qué se internaliza?**
- 8) **Los actores sociales**
- 9) **Didáctica como estrategia.**

## 1) ACERCA DE LOS PROCESOS DE INTERNALIZACIÓN

Cuando hablamos de “internalización” no nos referimos a lo que sucede, se ve, o se dice, sino a lo que el/los hombres en situación percibe/n. Esas percepciones asociadas necesariamente con las propias vivencias son las que darán sentido a los hechos, y constituirán lo que Freud denominó “realidad psíquica”. A este proceso por el que se constituye el mundo interno, Enrique Pichón Rivièrè lo llamó “pasaje fantaseado del *afuera al adentro*”. La internalización es lo que dará sentido a esa persona, a ese grupo, a ese colectivo humano y generará individuos, grupos, instituciones, normas, hechos, representaciones sociales, y alimentará imaginarios<sup>7</sup>.

Tomaremos la clasificación del doctor José Töpff<sup>8</sup>, argentino, que establece que en Psicología Social existen dos corrientes de pensamiento. Una de ellas es la que se centra en los fenómenos de interacción y cuyo objeto de estudio son los *agrupamientos*, las *instituciones*, y las *comunidades* -sus problemas, sus roles, liderazgos y formas de comunicación-. Esta es la corriente que se conoce como *Dinámica de Grupos*.

La otra corriente, que es la que específicamente voy a abordar, toma la problemática del ser humano desde su condición de “ser social”. Esto es, un ser humano que crece, vive y trabaja en grupos, imagina y construye instituciones, cultura. El objeto de esta corriente es el desarrollo y transformación de la relación dialéctica entre estructura social (y sus instituciones) y la configuración del mundo interno del sujeto. A esta relación se la llama *internalización*, y es trabajada por Pichón Rivièrè a través de la noción de *vínculo* entre la estructura social y la fantasía inconsciente del sujeto.

### Dinámica de grupos.

Se centra en los fenómenos de interacción.

Objeto: agrupamientos, instituciones, comunidades (problemas, roles, liderazgos, formas de comunicación).

### Psicología Social Argentina de Pichón Rivièrè:

Se centra en un SER HUMANO cuya condición de existencia es SER SOCIAL: crece, vive y trabaja en grupos, construye e imagina instituciones, cultura, etc.

Objeto: desarrollo y transformación de la relación dialéctica entre estructura social y configuración del mundo interno del sujeto. Noción de vínculo entre estructura social y fantasía inconsciente del sujeto.

<sup>7</sup> Ferrarós, Juan José (2007): “Didáctica de la Psicología social e institucional”, material de las cátedras del profesor Ferrarós, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

<sup>8</sup> Töpff, José, “Módulo 2 de Psicología UBA XXI”, Buenos Aires, Eudeba.

## 2) LA PSICOLOGÍA SOCIAL ARGENTINA

La Psicología Social argentina de Enrique Pichón Rivière<sup>9</sup> tiene siete cuerpos teóricos que constituyen su ECRO (Esquema Conceptual Referencial y Operativo). Hay distintas conceptualizaciones - ECRO- en las que podríamos diferenciar:

1. Teoría General de la Naturaleza y sus leyes.
2. Teoría General acerca del funcionamiento del psiquismo humano y de la personalidad.
3. Teoría General acerca de las interrelaciones humanas -desde las relaciones vinculares primeras hasta los grupos.
4. Teoría acerca de la génesis y naturaleza de la salud y la enfermedad.
5. Concepción de la psicopatología a partir de una enfermedad única y sus modos de evolución.
6. Teoría de la técnica de la coordinación de grupos (Grupos Operativos).
7. Teoría de la técnica psicoterapéutica.

De esos siete cuerpos teóricos vamos a tomar aquí los tres primeros:

- Una teoría general de la Naturaleza y sus leyes. Pichón Riviere piensa la naturaleza dialécticamente como procesos cíclicos, con cara y contracara. Permanente interacción y cambio que promueve adaptación y acomodación de los procesos sociales en su evolución.
- Una teoría general acerca del psiquismo humano. Los procesos psíquicos tienen dos materialidades, una materialidad biológica, en tanto el sujeto es un ser biológico, de la Naturaleza, y al mismo tiempo una materialidad social, en tanto es producto de una interacción (vínculo) con otros.
- Una teoría general acerca de las interrelaciones humanas: las relaciones vinculares (con otros, con uno mismo, con los objetos) y la propia concepción de la vida que tiene cada ser humano.

Pichón Rivière toma de la línea psicoanalítica francesa de Lagache y Nuttin, el concepto de "hombre en situación". Este concepto comprende el ambiente físico y el ambiente sociocultural -que incluye a las instituciones-. También toma en cuenta, y esto es muy importante, las internalizaciones en el sistema psíquico, en la mente de la persona, acerca de esos ambientes. Es decir, cómo la persona se los representa.

---

<sup>9</sup> Pichón Rivière, Enrique (1975): "Aportaciones a la Didáctica de la Psicología Social", en *El proceso grupal*, Buenos Aires, Nueva Visión.

### El concepto de hombre en situación

Lagache y Nuttin, Escuela Francesa de Psicoanálisis

La unidad individuo- medioambiente incluirá:

1. El ambiente físico,
2. El ambiente sociocultural,
3. Internalizaciones en el sistema psíquico de esos “ambientes”.

### 3) FREUD Y LA REPRESENTACIÓN MENTAL

Desde el Psicoanálisis Freud planteó el concepto de *representación mental*. El sujeto constituye su primera representación a partir de una primera vivencia de satisfacción. Cuando un bebé tiene hambre, alguien codifica su necesidad. Este “alguien” ya es un portador de la estructura social y por lo tanto es un sujeto instituido, que tiene códigos sociales y está inserto en las instituciones. Este sujeto va a brindar una respuesta a la necesidad del bebé, habiendo previamente interpretado en qué consiste. Esta respuesta va a generar en el bebé una cantidad de sensaciones, de percepciones, que en principio van a calmar esa sensación de displacer –hambre-. Al poco tiempo va a surgir nuevamente la misma necesidad, pero el bebé ya tiene el registro de su experiencia de satisfacción anterior, la puede evocar. Esta evocación del conjunto de sensaciones es lo que va a fundar, según Freud, la primera representación. Esta primera representación ya no sólo es una representación del objeto, sino que es una representación del objeto ligado a una satisfacción. Esta vivencia de satisfacción podrá ser evocada por sí misma, independientemente de la necesidad, dando lugar al deseo. La representación es, en términos de Freud, la huella mnémica de una percepción ligada a un objeto y también a un afecto, que se relacionará con la “investidura libidinal”.

### 4) REPRESENTACIÓN SOCIAL, PSICOLOGÍA SOCIAL FRANCESA

Fue Émile Durkheim en 1898, en un artículo publicado en la *Revista de Metafísica y Moral*, quien desarrolló la idea de “representaciones colectivas”. Este concepto es retomado por escuelas contemporáneas como la francesa con Serge Moscovici y Denise Jodelet, que hablarán de “representaciones sociales”. Éstas, según los autores mencionados, están referidas a un percepto (objeto perceptible por nuestras sensaciones) que a su vez está asociado a un concepto, a una idea, a un significado, generando imágenes y sensaciones significativas, imágenes con significado.

Las representaciones sociales se manifiestan en seis actividades, según Denise Jodelet<sup>10</sup>. En primer lugar una **actividad cognoscitiva**. Cada sujeto construye su propia representación en dos dimensiones. La

<sup>10</sup> Jodelet; Denise (1976): “La representación social: fenómenos, concepto y teoría” en: Moscovici, Serge (1976): *Psicología Social, Pensamiento y vida social*, Barcelona, Paidós.

primera es una dimensión de contexto de las interacciones (esto también lo planteó Pichón Rivière en Argentina alrededor de los años cincuenta). Significa que el aprendizaje está en un contexto de relación con otros (objetos o personas), por lo cual voy construyendo mi mundo en función de las relaciones que voy estableciendo, no sólo con personas sino con el ambiente y los objetos –que también tienen un significado singular para la cultura en que vivo-, con lo cual podemos ver que la cultura está siempre presente en el proceso de aprendizaje. Aún antes de que nazca el sujeto, alguien habrá pensado un nombre para él, inscribiéndolo de alguna manera en la cultura. La segunda dimensión es la de pertenencia: el sujeto internaliza y se apropia de la cultura, de las ideas, de los valores y de los modelos que ya están ahí. Es una manera de conocer el mundo, de apropiarse de formas establecidas, y de relacionarse con los otros. Esto le va a dar al sujeto pertenencia a algunos grupos y lo va a diferenciar de otros sujetos, grupos y comunidades.

La representación social también es una **actividad productiva**, porque cada sujeto –en tanto productor de sentido– va a expresar el sentido de su propia experiencia pero también podrá trascender las contradicciones sociales en algunas de sus producciones. En el mismo sentido Castoriadis se refiere al imaginario radical, a la capacidad imaginante de una sociedad que produce imaginarios sociales.

La representación social además se expresa en un lenguaje, es por lo tanto una forma de discurso, una **actividad comunicante**. Toda forma de discurso en sí misma remite a una representación social en común con otros, una comunidad, clase social, o barrio. Por ejemplo, los lectores de un diario tienen un discurso propio, diferenciado de otros lectores que consumen otros medios.

Existe una **representación posicional**, porque todo sujeto está inscripto en una posición social. Su práctica habitual, social, cotidiana reproduce normas, instituciones e ideologías que denotan una adhesión a formas de vida y valores propios de su inserción en la sociedad. Por ejemplo, no es lo mismo lo que va a entender por “memoria” un anciano, un psicólogo, un activista de derechos humanos, un “soporte de PC”.<sup>11</sup>

La representación social también es una **actividad intergrupala**, en tanto ubica al sujeto en relación a los otros sujetos y también al grupo al que pertenece en relación a otros grupos e instituciones. ¿Quién soy en este grupo? ¿Quiénes somos? ¿Y quién es este grupo para los otros grupos, la organización o la sociedad?

Finalmente, la representación social es también una **actividad reproductiva**, porque cada sujeto, de alguna manera, porta determinaciones de la sociedad en la que está inscripto y al mismo tiempo reproduce en parte las ideologías dominantes. Entonces por un lado es *productor* de sentido, de representaciones pero por otro es *reproductor*, en una amalgama dialéctica difícil de definir e interesante de investigar.

---

<sup>11</sup> Por ejemplo un anciano entenderá por “memoria” el hecho de recordar o “retener” datos; para el psicólogo será una capacidad psíquica; para un activista en derechos humanos la memoria del genocidio y la represión en la Argentina; y para un soporte informático, la capacidad operativa de la máquina.

## Representaciones Sociales, la Psicología Social Francesa

Denise Jodelet

Las Representaciones Sociales se elaboran como actividad:

1. **Cognoscitiva.** Cada sujeto construye su representación en:

- dimensión de contexto, en interacción,
- dimensión de pertenencia, reelabora ideas, valores y modelos.

2. **Productiva.** Cada sujeto productor de sentido:

- expresa el sentido que da su experiencia,
- trasciende las contradicciones sociales de una sociedad determinada.

3. **Comunicante:** se expresa en un lenguaje, forma de discurso.

4. **Posicional:** sujeto inscripto en una posición social, su práctica (social) está en el marco de normas, instituciones, ideologías.

5. **Intergrupala:** surge del juego entre:

- el sujeto y el grupo,
- un grupo respecto de otros.

6. **Reproductiva :** Cada sujeto:

- porta determinaciones sociales,
- reproduce pensamientos y visiones dominantes.

### 5) ¿QUÉ ES LO INSTITUCIONAL? TRES VERTIENTES.

#### a) José Bleger

Ya que hemos planteado cómo se internalizan las instituciones, y a través de qué actividades, que aunque pudieran ser individuales se atienen a códigos establecidos, instituidos, nos preguntamos entonces



¿qué es lo institucional? Para José Bleger, es uno de los cuatro ámbitos de la Psicología<sup>12</sup>. Este autor propone cuatro ámbitos para pensar las representaciones, las internalizaciones, ellos son: los sujetos, los grupos, las instituciones, y la comunidad. Se refiere entonces a:

- El ámbito *psicosocial*, que va a abordar las representaciones que tiene el sujeto de sí mismo, sus vínculos, las instituciones, y el mundo (social y natural).
- El ámbito *sociodinámico*: el grupo, tomado como una unidad. Las representaciones comunes que tiene un grupo de personas en relación a cada uno de los miembros, a las organizaciones, a los otros grupos y a la comunidad.
- El ámbito *institucional*, la relación de los grupos entre sí y las instituciones que los rigen.
- El ámbito *comunitario*: las normas, usos y costumbres que dan cohesión a una comunidad.



#### Lo institucional: José Bleger

(*Psicohigiene y Psicología Institucional*) continuador de la obra de Pichón Rivière.

Cuatro ámbitos en la Psicología:

**Psicosocial** (se centra en el individuo y sus vínculos).

**Sociodinámico** (el grupo tomado como una unidad).

**Institucional** (la relación de los grupos entre sí y las instituciones que los rigen).

**Comunitario** (las normas, usos y costumbres que dan cohesión a una comunidad).

<sup>12</sup> Bleger, José (1974): "Psicología institucional" en *Psicohigiene y Psicología institucional*, Buenos Aires, Paidós.

Prefiero redefinir los últimos dos –institucional y comunitario- en términos de *organizacional* por un lado, e *institucional-comunitario* por otro. Para designar la comunidad ligada por instituciones comunes, prefiero hablar de *colectivo cultural*. Reservaré, en tanto, *comunidad* para la segmentación de ese colectivo, como retomaremos más adelante.

#### b) René Lourau<sup>13</sup>

Esta es la segunda vertiente. Este pensador considera que *institución* tiene tres acepciones y podemos por tanto referirnos a tres diferentes aspectos. El primero es la institución como una *norma universal o atravesamiento*, el segundo es la institución como un *hecho social fundacional*, y el tercero como una *forma visible u organización*.

Un ejemplo de norma universal en una comunidad es el mate. Se toma mate de una determinada manera, es una práctica que todos conocemos. Otros ejemplos son *lo femenino*, *lo masculino*, *ser porteño*, etc. Como son instituciones que van con uno, decimos que *nos atraviesan*.

Los hechos sociales o fundacionales, desde el contrato matrimonial como menciona el propio Lourau, a la Asamblea General Constituyente del año 1813<sup>14</sup>, son momentos que marcan en la historia un antes y un después y cambian las relaciones y los vínculos en ese momento. Lo fundacional se relaciona con una vertiente histórica para pensar las instituciones.

Por último la *organización*, que es un dispositivo singular donde las instituciones se conjugan, disponiendo los tiempos, los espacios, los recursos y las personas en pos de un objetivo. Las instituciones generan organizaciones y viceversa: las organizaciones dan lugar a prácticas –políticas, discursos, hábitos- en su interior, que generalmente se conocen como “cultura organizacional”.

**Lo institucional: René Lourau**  
**Análisis Institucional: corriente del movimiento institucional francés.**

**INSTITUCIÓN:**

- 1) **Norma universal/ atravesamiento.**
- 2) **Hecho social, fundacional.**
- 3) **Forma visible: organización.**

#### c) Ricardo Malfé

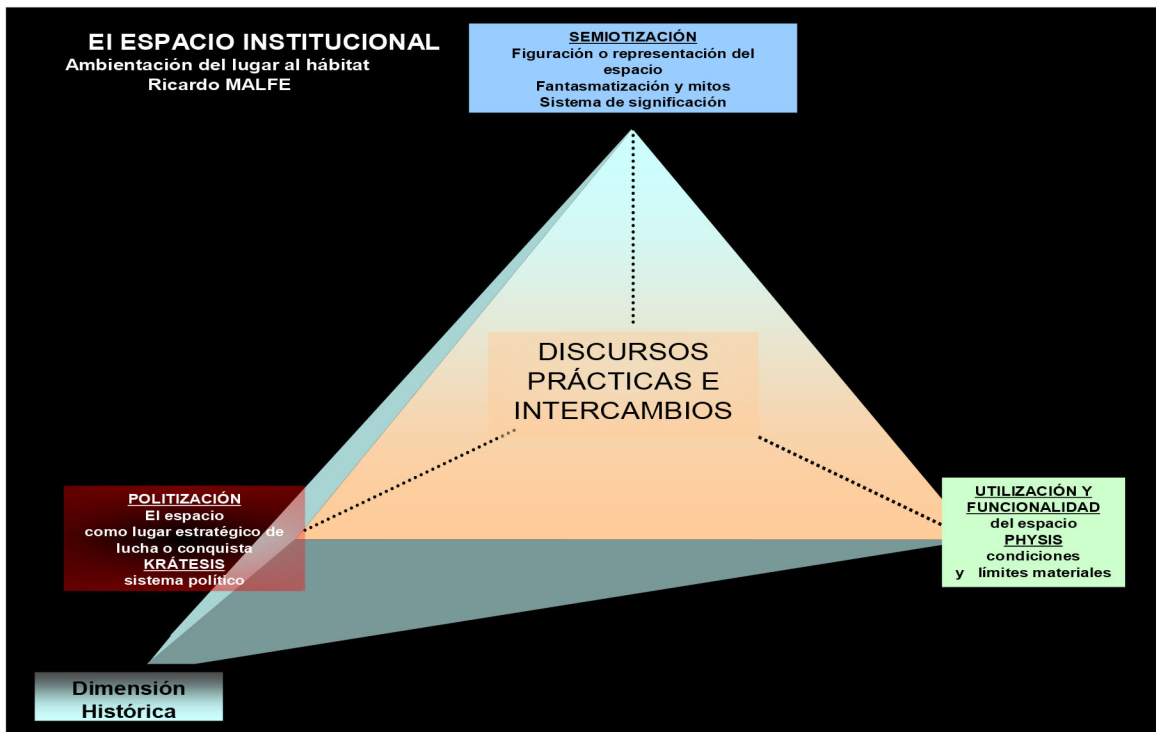
La tercera vertiente de lo institucional –ya mencionamos a Bleger y a Lourau- es la Psicología Institucional Psicoanalítica. Para su fundador, Ricardo Malfé, *institución* abarca un territorio de discursos,

<sup>13</sup> Lourau, René (1975): “Introducción” en *El Análisis Institucional*, Buenos Aires, Amorrortu.

<sup>14</sup> Esta Asamblea de las Provincias Unidas del Río de La Plata instituyó la libertad de vientres, a diferencia del Virreinato; dio lugar a nuevas relaciones entre los ciudadanos con igualdad de derechos; y acuñó una moneda propia de las Provincias Unidas del Río de la Plata.

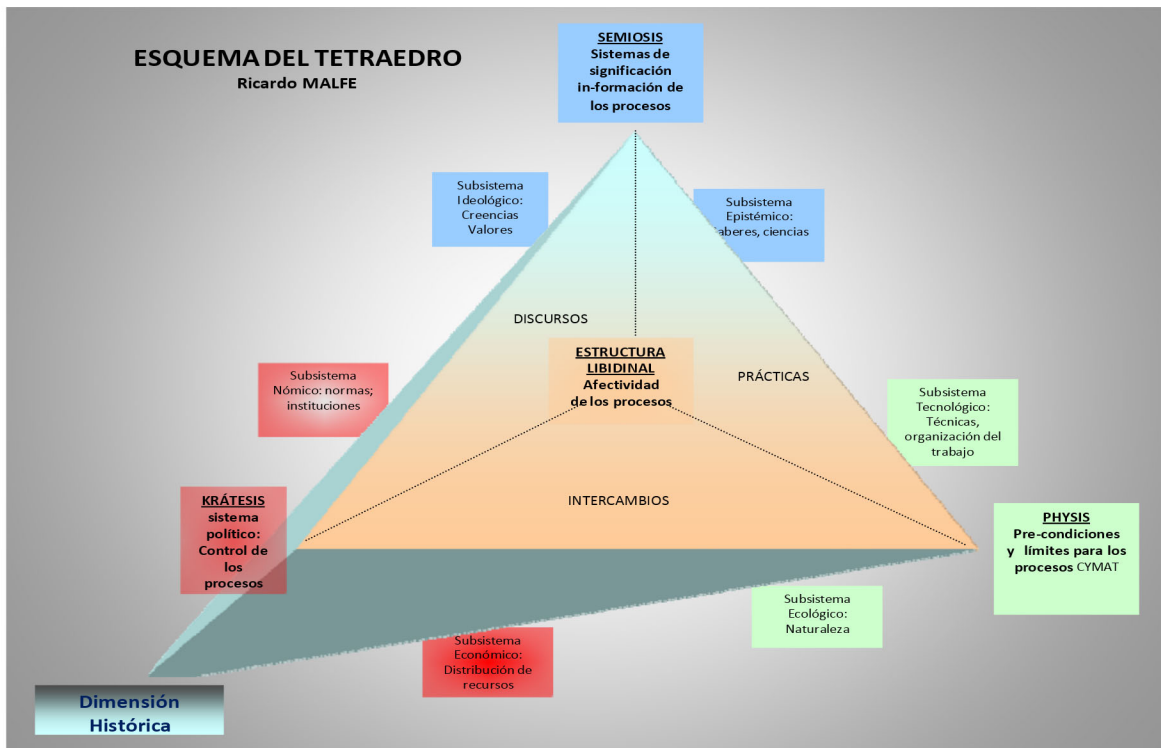
prácticas y objetos instituidos en ámbitos de la vida en común. *Institución* y *organización* no son sinónimos, en tanto también aquí *organización* refiere a un sentido restrictivo de *institución*: escuelas, hospitales, fábricas, etc. *Institución* rescata también la idea de *atravesamiento*, de norma universal, en términos de Lourau. Malfé va a plantear tres dimensiones del espacio institucional<sup>15</sup>. El espacio puede ser comprendido como el *lugar* donde la organización desarrolla su actividad, y puede abarcar también el hábitat de una comunidad, el barrio, el territorio de acción de varios grupos u organizaciones. Se entrecruzan en este espacio las siguientes dimensiones:

- *Semiotización*. Dimensión a la que podemos referir las representaciones, los valores –en relación a ese espacio institucional- compartido con otros.
- *Politización*. El espacio institucional como un territorio de lucha por el predominio de posiciones, ideologías y representaciones.
- *Funcionalidad*. Cuál es la función para la que se construyó el espacio, la que se le destina, y su distribución física.



<sup>15</sup> Malfé, Ricardo; "Pertinencia y actualidad de la noción de Cultura para una psicología institucional", en: *Actualidad Psicológica* Nro. 119, marzo de 1986, y "Espacio Institucional" en: *Revista Argentina de Psicología*, año XIX, Nro 39.

Para el psicólogo y psicoanalista Ricardo Malfé, pensar el espacio requerirá, además de estas tres, una cuarta dimensión: la Estructura Libidinal, que alude a la cohesión de los miembros de una organización en relación a su ideal. Estos cuatro polos o dimensiones en interrelación constituirán un tetraedro:



El sistema de representaciones (*semiotización*) tiene dos subsistemas. Uno es el epistémico, que está compuesto por los saberes formalizados, pero también por los saberes del *sentido común* de los cuales hace mención Jodelet. El otro subsistema asociado es el ideológico, constituido por las creencias, valores y sentidos que los sujetos comparten –o no- dentro del espacio institucional. El sistema de saberes y creencias se va a tocar con el de la politización (polo del poder) o el sistema de control de procesos, a través del subsistema nómico: las normas de las instituciones que, de la mano de la ideología, van a tender a controlar los intercambios.

En la otra dirección del polo del poder, acercándose al polo físico- funcional, encontramos el subsistema económico, la distribución de los recursos. Ya en el polo de la *physis*, la distribución concreta de los espacios (subsistema ecológico), y desde el subsistema tecnológico la organización del trabajo, técnicas en relación con los saberes desde el punto de vista de las representaciones. Este es el polo en que se centran los estudios organizacionales.

Por su parte, la semiosis se relaciona con el ideal de la estructura libidinal. Aquí estudiamos la cohesión de los miembros de la institución, cómo se alinean o no, si están identificados o no con el ideal, con el proyecto institucional.

## 6) LOS ENFOQUES DE CONTEXTO

Valiéndonos de la primera acepción del término *institución* -como “atravesamiento”-, y de los ámbitos de la Psicología que menciona Bleger, propongo hablar de “enfoques de contexto”<sup>16</sup>. Según el nivel en el que “hagamos foco” cuando hacemos un análisis, distinto será lo que podamos ver. A su vez, cada vez que hago foco en un aspecto, el resto de los aspectos deben ser considerados como sus “contextos”.

### Enfoque intra-subjetivo

En el círculo central podríamos ubicar al **sujeto** y su **mundo interno** (estructurado como grupo interno, según Pichón Rivière<sup>17</sup>). Las condiciones de subjetividad, los patrones de la matriz mediados por su grupo de origen (“familiar”) lo convirtieron en sujeto. Es un enfoque al interior del sujeto, un enfoque intra-subjetivo. ¿Cómo esta persona se piensa a sí misma, al otro y la relación entre ambos? ¿Cómo es el mundo (interno) para ese sujeto? ¿Cómo es su lugar en él? ¿Quiénes son los personajes que lo habitan? ¿Qué conductas privilegia (el sentir, el pensar, el actuar)? ¿Cómo vive su lugar en el grupo, su función en las organizaciones de las que forma parte?



### Enfoque inter-subjetivo

El siguiente círculo abarca ese espacio construido **entre los sujetos**: el enfoque inter-subjetivo. El interjuego del encuentro-desencuentro que mantiene un conjunto de personas. ¿Qué representación del grupo tienen sus integrantes? ¿Cómo es el juego de adjudicación y asunción de roles? ¿Qué representación tienen de su propio rol y del de los otros? ¿Cuál es el objetivo del grupo? ¿Pueden centrarse en la tarea, o qué *supuestos básicos* (Bion), argumentos y *fantasmáticas* (Anzieu) comparten en pos de su finalidad? ¿Cómo se dan las relaciones imaginarias y de poder inherentes a toda relación humana? Éste es el primer contexto en cuya interacción el sujeto se constituyó. Aquí centramos específicamente el vínculo, entre dos o más sujetos, sea que se configuren en un contexto de familia, una relación informal, un sector organizacional, una práctica social. ¿Quién soy yo, quién es el otro –para mí- y cómo es la relación entre ambos? Centrados en el vínculo, los otros enfoques serán aquí contextos. Excede el objetivo de este artículo desarrollar todos los conceptos y teorías que servirían para analizar este enfoque.

<sup>16</sup> Ferrarós, Juan José (2002): “Enfoques de contexto”, material de las cátedras del profesor Ferrarós, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

<sup>17</sup> Pichón Rivière, Enrique (1975): “El proceso grupal”, Buenos Aires, Nueva Visión.



## Enfoque organizacional

El siguiente es el plano institucional u **organizacional** (aquí, luego de haber visto los conceptos de Lourau, vamos a introducir algunas diferencias al modelo blegeriano). Tomamos en este caso la acepción “restringida” del término, que toma la “institución” como una “organización”. Didier Anzieu<sup>18</sup>, se refiere al “grupo secundario” como sinónimo de “organización”. Freud<sup>19</sup>, en *Psicología de las masas y análisis del Yo*, la denomina “masa artificial” para diferenciarla de la “masa espontánea” (*muchedumbre -presencia masiva de seres humanos-* según Anzieu). Freud, también cita a Mac Dougall, quien refiere a las organizaciones como “masas altamente organizadas”.



La internalización de nuestra posición en la organización define otro contexto a enfocar. La organización funcional y jerárquica del trabajo promueve vínculos humanos y una percepción de nuestro lugar. Así, las personas que desempeñan sus tareas y ocupan diferentes jerarquías tendrán una percepción específica de la organización, de su propio lugar y del de los demás, usualmente invisible, ya que no lo verán como *su* perspectiva, situacional, sino como *la* perspectiva, desde su contexto intrasubjetivo. Cuando esta representación se comparte formará parte del contexto intersubjetivo, y del contexto organizacional cuando se consolida como una *cultura*. Esto es lo que llamamos un enfoque del contexto organizacional<sup>20</sup>.

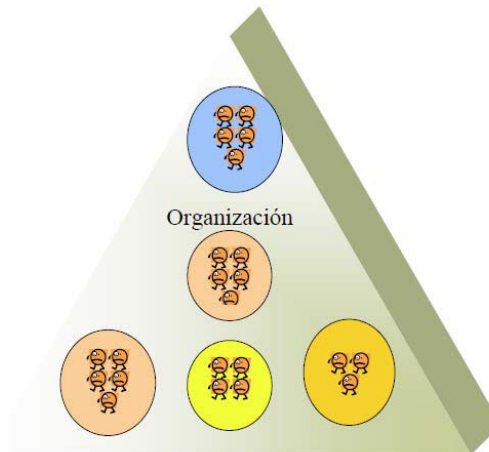
En la siguiente figura, el triángulo representa la organización, el enfoque de contexto organizacional. Cada círculo en el interior del triángulo representa un enfoque posible del contexto intersubjetivo: la internalización que los integrantes de cada grupo tienen de su grupo y de los otros grupos de la organización. Entonces, dentro de la organización podemos considerar el ámbito intrasubjetivo para ver qué representación tiene cada sujeto acerca de sí mismo, de su grupo, de los otros sujetos y de los otros grupos. Si en cambio

<sup>18</sup> Anzieu, Didier y otro (1971): “La dinámica de los grupos pequeños”, Buenos Aires, Kapelusz.

<sup>19</sup> Freud, Sigmund (1973), “Psicología de las Masas y Análisis del Yo”, en *Obras Completas*, Madrid, Biblioteca Nueva.

<sup>20</sup> Profundizamos este enfoque en el Anexo del presente texto.

pensamos en el ámbito intersubjetivo, podremos analizar las internalizaciones comunes respecto del propio grupo, los otros grupos, y la organización. La internalización va a producir representaciones individuales, otras comunes a cada grupo, y otras compartidas por todos los miembros de la organización. En todos los casos esas representaciones que atraviesan la organización, están articuladas con las de las comunidades a las que pertenecen y reproducen también sus contradicciones.



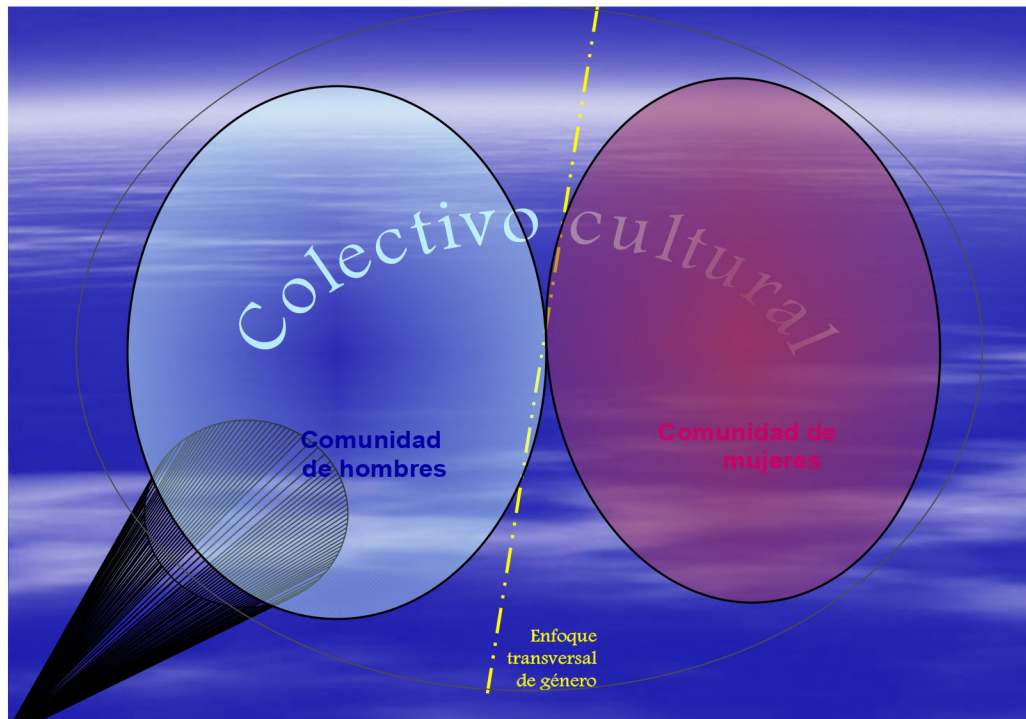
¿Por qué muchas personas, que van construyendo su propia representación grupal, organizacional y de sus vínculos, confluye en una acción común? Porque la internalización de estos ámbitos se ha hecho en el seno de un grupo humano –familiar, laboral- que le dio sentido. Cuando estas personas deben estar alineadas en pos de un objetivo común utilizando los mismos valores, y responsabilizándose por una misión que los convoca, se hace necesaria la tarea de hacer explícita la visión, la misión y los valores. Esto, implícita o explícitamente, es el corazón de la cultura organizacional. O sea, cómo sus integrantes viven esta cuestión juntos. Cuando hablamos de **cultura organizacional**, nos referimos a una manera determinada de ver, sentir y hacer las cosas en un ámbito determinado, en este caso la organización.

### Enfoque comunitario y el colectivo cultural

El enfoque comunitario define cuál es la comunidad a la que me estoy refiriendo dentro de una colectividad o *colectivo cultural* que las incluye. Colectivo de personas, que es cultural en la medida en que comparten características sociales -género, salud, trabajo, franja de edad, hábitat o nivel intelectual-<sup>21</sup>. Por supuesto, hay superposiciones entre estas comunidades. En lo que habitualmente denominamos “comunidad” (un conjunto de personas en un hábitat) probablemente coexistan diversas comunidades que la segmentan: jóvenes, trabajadores, mujeres, etc. Por eso prefiero designar al conjunto “*colectivo cultural*”, y “*comunidad*” a cada segmento.

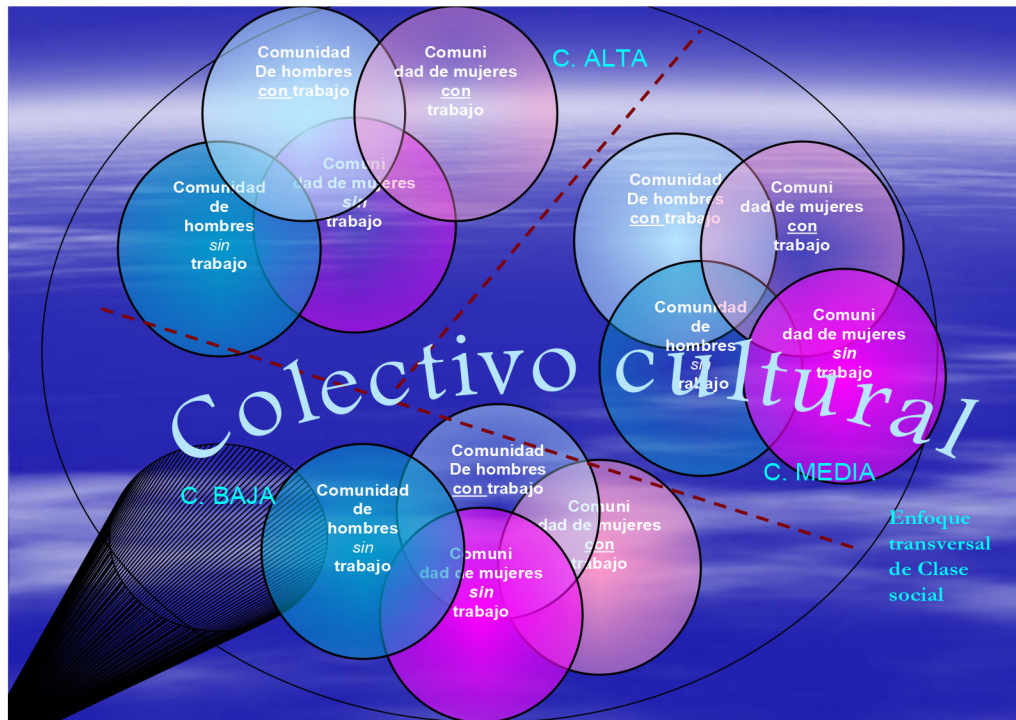
<sup>21</sup> Malfé, Ricardo: “Actualidad y pertinencia del concepto de Cultura”, en *Actualidad Psicológica* Nro. 119. 03/86

En tanto podamos ir viendo los atravesamientos -como el de género- podríamos pensar, por ejemplo, que en un colectivo cultural nos vamos a encontrar con una comunidad de hombres y una comunidad de mujeres con y sin trabajo.



Y si a esto le agregamos o lo complejizamos con el enfoque transversal de clase social, vamos a ir viendo cómo hay muchas comunidades dentro del colectivo cultural, según los atravesamientos que tomemos.

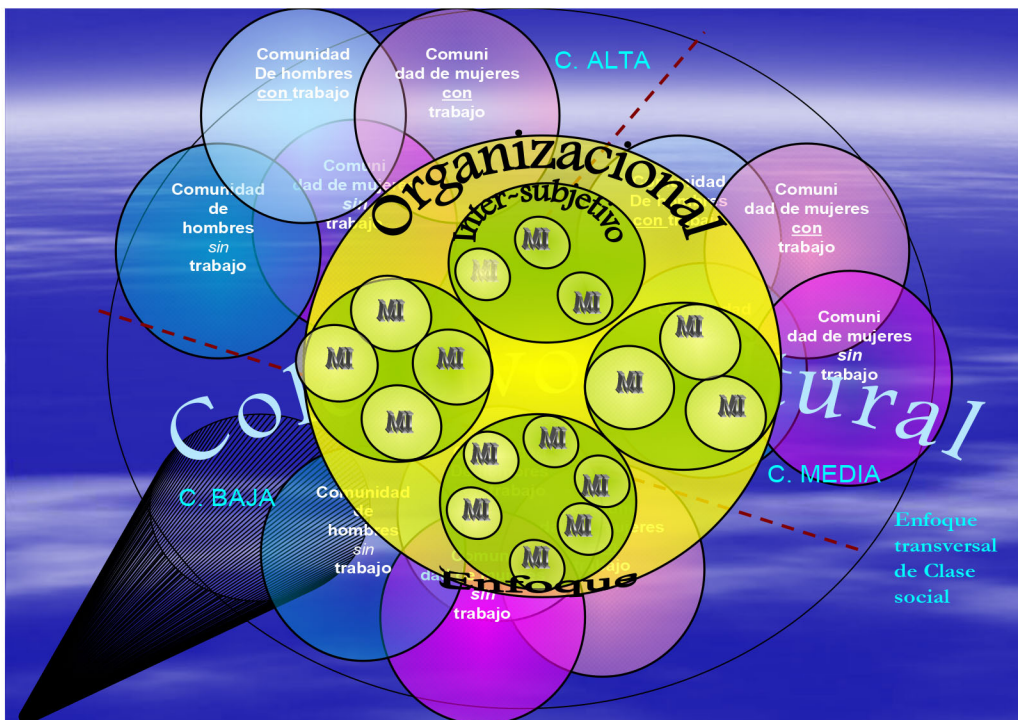




El enfoque *colectivo cultural*, será nuestro contexto de referencia, aunque siempre podrá haber otro más incluyente. Podríamos enfocar a los porteños, o bien a todos argentinos, a los estudiantes argentinos, a los docentes porteños, etc. Este plano, que tendría que ver con la comunidad - *común- unidad* - supone que sus integrantes tienen algo en común que los une<sup>22</sup>. Un conjunto de personas, que habitualmente tienen determinadas prácticas sociales en común, que les permite “ser” de determinada manera y en algunos casos reconocerse.

La delimitación en ámbitos sólo tiene la intención de poner *el foco* en distintas esferas de análisis, interpretación e intervención, estableciendo a su vez un amplio repertorio de problemas más allá de los tradicionalmente abordados por la Psicología. Tomando en cuenta cómo lo instituido toma cuerpo en relación a cada contexto, podemos ir configurando los siguientes enfoques de contexto:

<sup>22</sup> Entel, Alicia (1994): “Teorías de la Comunicación”. Buenos Aires, Editorial Docencia.

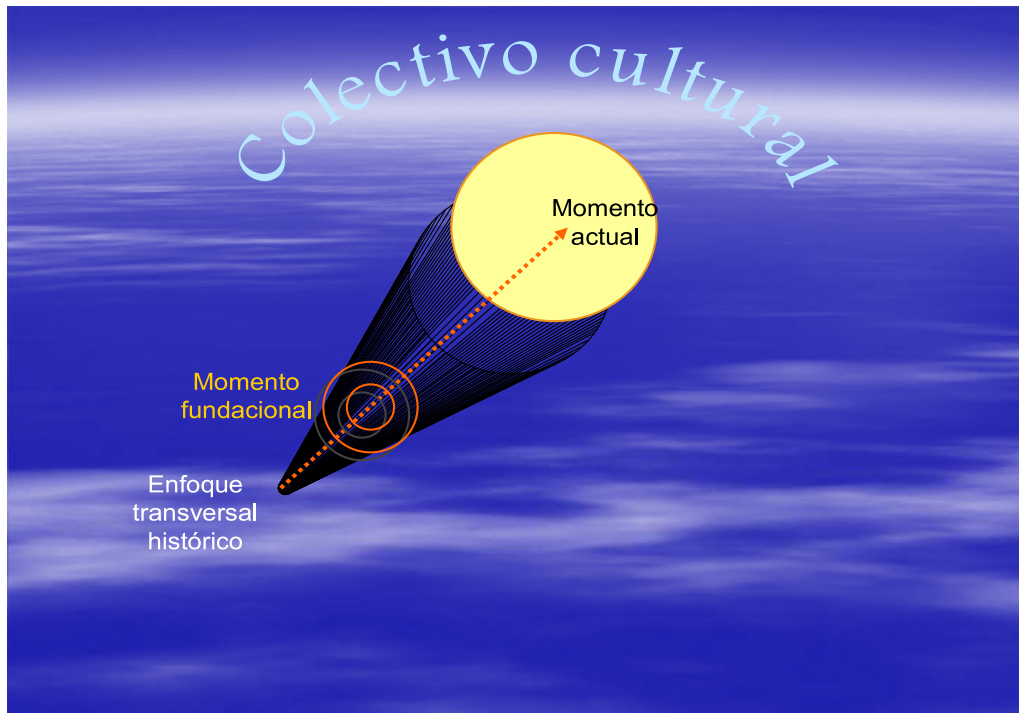


### Atravesamiento histórico

El eje histórico deviene en un enfoque transversal. Puedo tomar un atravesamiento, a lo largo del tiempo, longitudinalmente.

Una de las tres acepciones de *institución*, según René Lourau, corresponde a un acontecimiento – social-, una situación histórica: una revolución, un acta matrimonial, un contrato de locación. Se trata de un acontecimiento privado o público a partir del cual se modifican los vínculos entre las personas, grupos, y organizaciones. Esta modificación, es la consecuencia de un cambio de representación de los intercambios, los discursos o las prácticas. Ya mencionamos las consecuencias de la Asamblea Constituyente del año 1813, pero hay ejemplos más cotidianos. Los bienes comprados antes del acta de matrimonio son de propiedad exclusiva de cada uno de los contrayentes, después del acta los bienes comprados son de hecho bienes gananciales, de propiedad compartida. El contrato de alquiler de un inmueble modifica asimismo derechos y obligaciones del dueño sobre la propiedad e instituye la identidad de *inquilino*.

El acontecimiento es un *corte*, una rodaja, en un eje histórico, divide un antes y un después. Podríamos imaginar una espiral o una suerte de caracol hacia atrás del gráfico de los enfoques.



### El tetraedro y los enfoques de contexto

Si retomamos el modelo del tetraedro de Malfé, podremos analizar cómo los sistemas de formación-información, de control y material funcional intervienen en la institución de los contextos intrasubjetivo, intersubjetivo, organizacional y comunitarios.

## 7) PROCESOS DE INTERNALIZACIÓN: ¿QUÉ SE INTERNALIZA?

Se internaliza el ambiente físico, el ambiente sociocultural y sus normas, los grupos –el mío y el de los otros-, las organizaciones a las que pertenezco, los niveles organizacionales, la cultura y atravesamientos que nos identifican – ¿qué es lo que se puede y lo que no se puede hacer en función del género, o de la visión de una profesión? Por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Sociales, donde se dictan cinco carreras, podemos encontrar docentes provenientes de otras profesiones: abogados, psicólogos, etc. Cada uno de ellos participa en este conjunto organizacional desde su propio lugar de formación y experiencia, se representa el conjunto institucional desde la propia disciplina y práctica académica. Finalmente, también se internalizan los hechos fundacionales, la historia. En 1988 se creó la Facultad de Ciencias Sociales, brindando una identidad común de Ciencias Sociales para las cinco carreras que la componen, diferenciada de las identidades de Filosofía o Derecho.

### ¿Qué se internaliza en el proceso?

1. **El ambiente físico**
2. **El ambiente sociocultural**
  - **Grupos**
  - **Organizaciones**
  - **Normas universales (atravesamientos)**
  - **Hechos sociales, fundacionales, historia**

#### **A su vez esta internalización contribuirá a constituir:**

- **El individuo (sujeto, a los entornos-ambientes)**
- **Grupos y organizaciones**
- **Normas y hechos sociales**

## 8) ¿QUIÉNES SON LOS ACTORES SOCIALES QUE INTERNALIZAN LA INSTITUCIÓN?

En alguna medida, todos. La institución puede estar internalizada consciente o inconscientemente, por acción o por omisión, en los integrantes de grupos y organizaciones, en sus usuarios o beneficiarios, en “el público”, en los miembros de la comunidad. Todos los integrantes de las comunidades, de alguna forma tienen internalizadas las diferentes instituciones: la educación, la salud, la profesión. Cuando los trabajadores sociales explican su labor mucha gente no entiende en qué consiste, hasta que les dicen “lo que hacían los asistentes sociales”. Se podría decir que las personas, aún alejadas de determinadas prácticas profesionales, de todas formas tienen conocimiento, aunque sea aproximado, de esas prácticas sociales. Las instituciones son parte de la historia de las comunidades, sean instituciones que se dejaron atrás o que se están creando ahora, como las de la sociedad civil, las ONG s, etc.

Cada uno de nosotros *somos* las instituciones, los sistemas institucionales, los sistemas de creencias, porque están inscriptos en nuestro mundo interno, están presentes cuando interactuamos o criticamos los parámetros que tenemos internalizados. Para identificarlas es necesario analizar la propia inserción, las propias identificaciones con perspectivas de estudio, formas de trabajo, pertenencia grupal y comunitaria. Esto sería objeto del análisis de la implicación que es uno de los temas centrales que propone el Análisis Institucional<sup>23</sup>.

Los integrantes de las comunidades están condicionados por la institución, pero también la reinstituyen. O sea, todo el tiempo estamos en un proceso instituyente, donde en algunos momentos llegamos a la institucionalización y a la creación de nuevas instituciones, y en otros simplemente reproducimos. En la medida en que nos formamos en relación a las instituciones establecidas, modificarlas también significa

---

<sup>23</sup> Ver Acevedo, María José (2002) “La implicación. Luces y sobras del concepto lounoniano”, material de las cátedras del profesor Ferrarós, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.

modificarnos a nosotros mismos en ese interjuego. Modificar nuestra identidad subjetiva y nuestra identidad como grupo, que está asentada sobre las instituciones y valores comunes, es un camino que genera resistencias.

Además de los integrantes de la organización, los usuarios también forman parte de las comunidades. Estos van a internalizar la institución en relación a cómo perciben sus productos o servicios. La percepción de los usuarios es muy importante porque está en estrecha relación con la expectativa social dominante sobre los servicios que se van brindar. Por ejemplo, si tomamos la carrera de Trabajo Social, encontramos que el trabajador social festeja el día de la “visitación de la virgen” como día profesional. La visita de la virgen, en el calendario religioso, festeja que la virgen le anuncia a una prima que va a ser madre. O sea, le anuncia que le va a ser concedido su ansiado deseo. A pesar de esta marca fundacional, inscrita en el inconsciente colectivo, los trabajadores sociales intentan mejorar el protagonismo de las personas en la sociedad en relación a sus condiciones. Esto representa una contradicción respecto del mito de la “concesión de un deseo”.

Los integrantes de la organización también son miembros de las comunidades y eso lo tienen muy en claro en algunas empresas que hacen publicidad a través de sus propios empleados para llegar a la sociedad general. ¿Cómo internalizan la institución los integrantes de la organización? Según su *posición* dentro de la misma. Por ejemplo, en las facultades de la Universidad de Buenos Aires, la perspectiva de estar en cuatro años de gestión directiva, no es la que tiene un docente que no ha pasado por esa función. La representación de la facultad es diferente para los docentes que para los administrativos (no docentes), o para los alumnos, o los graduados. De la misma manera, la internalización de la institución va a ser acorde a la *localización* y la ubicación edilicia. Durante muchos años los estudiantes de la Facultad de Ciencias Sociales han concurrido a distintas sedes (Marcelo T. de Alvear, Tucumán, Parque Centenario, Santiago del Estero). Esto generaba distintas representaciones acerca de la facultad, generadas en parte por la localización de cada sede dentro de la ciudad, por las condiciones edilicias (ventilación, luminosidad, ruido, interferencias, etc.), y por la ubicación relativa de sus aulas (a la calle, internas, subsuelo etc.). Es decir, los estudiantes se representan la organización según cómo la perciben desde *su* lugar de inserción. El mismo proceso de internalización se da en los docentes, administrativos, etc.

La internalización depende de la *función* dentro de la organización y del *rol* que cada persona asume o le es adjudicado en un grupo. Si soy la persona que conduce, que lidera, voy a tener una perspectiva particular del grupo y de la institución: puedo estar alineado con el ideal de la organización o en cambio integrar un grupo instituyente, que replantea lo instituido. Esta relación entre el rol que asumo dentro del grupo y el lugar del grupo dentro de la organización, conformará una representación particular del grupo y de la institución.

### ¿Quiénes son los actores sociales que internalizan la institución?

Los integrantes de las comunidades, que desde el mismo momento en que están insertos en la comunidad:

- Son parte de la historia,
- Son la institución (atravesamiento / práctica social),
- Están determinados por la institución pero la re instituyen.

Los destinatarios, beneficiarios, o usuarios de la organización, según su percepción de los productos o servicios.

Los integrantes de la organización

- Según su posición y funciones en la misma.
- Según su localización y ubicación edilicia.
- Según la función y roles que asuman en los grupos.

## 9) HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA DIDÁCTICA

¿Cómo podemos analizar este proceso de internalización? Hay aportes partes que se pueden transmitir y otros que habrá que ir creando, desarrollando. Pensar la internalización de una institución es bastante abstracto hasta que uno se puede percibir atravesado por las normas institucionales. La didáctica es una estrategia que abarca una tarea informativa -porque comunica conocimientos- y también necesariamente una tarea formativa. Implica formar actitudes para el reconocimiento de cómo estamos atravesados por las instituciones, construyendo un ECRO -como planteaba Enrique Pichón Riviére- que permita analizar las contradicciones entre las representaciones que tenemos de la situación y la realidad de la misma. Esta didáctica nos permite identificar los contextos y condiciones que constituyen nuestras matrices de pensamiento, sentimiento y acción, para enfrentar el cambio.

### Didáctica como Estrategia

- **Tarea informativa:** comunica conocimientos.
- **Tarea formativa:** intenta desarrollar aptitudes a través de la construcción de un ECRO:
  - Esquema
  - Conceptual
  - Referencial y
  - Operativo

La introducción de los conceptos requiere la confrontación y la articulación de conocimientos que vienen de distintos campos y por lo tanto de distintas escuelas, por ejemplo las Psicologías, el Análisis Institucional, el Sociopsicoanálisis. Proponemos una ejercitación de la operabilidad en los grupos y en las organizaciones, particularmente a partir de la propia práctica profesional.

En el caso de Ciencias de la Comunicación, cuando hablamos de *comunicador* muchas veces se plantea la dicotomía entre *comunicador* y *comunicólogo*. Esta es una cuestión que la podemos analizar en relación a cómo se instituye la práctica ¿Se entiende al *comunicólogo* como un estudioso de los procesos de comunicación y al *comunicador* como un ejecutante de la comunicación? ¿El *comunicador social* es un comunicólogo de la sociedad o es en realidad un comunicador de los medios de comunicación? Este es un tema de debate en la formación.

Finalmente planteamos como esencial el registro de las propias vivencias, porque si no, nos quedamos otra vez en un análisis solamente mental que no modifica la integración concreta de la persona en los grupos y en las instituciones. Entonces toda esta mirada –que incluye las escuelas mencionadas más arriba- debiera dar cuenta de la propia implicación, de la propia inserción en estos colectivos y en estos cuerpos teóricos para que podamos dar cuenta de cómo estamos atravesados, marcados, tatuados, de representaciones que no analizamos. Trabajando las propias vivencias podemos empezar a reconocer nuestras identificaciones y alineamientos, no del todo conscientes, los posicionamientos ideológicos, etc.

#### Didáctica de los procesos de internalización de la institución

- **Introducción de los conceptos.**
- **Confrontación y articulación (proveniente de diferentes campos de conocimiento).**
- **Ejercitación de su operabilidad en grupos y organizaciones y en la propia práctica profesional.**
- **Registro de las propias vivencias y análisis grupal de la implicación.**

### Bibliografía de referencia

- Acevedo, María José (2002) *La implicación. Luces y sombras del concepto louroniano*, Artículo de la Cátedra.
- Bleger, José (1974) *Psicología institucional* en Psicohigiene y Psicología Institucional, Buenos Aires, Paidós.
- Bruner, Jerome (1988) Realidad Mental y Mundos posibles, Barcelona, Gedisa.
- Ferrarós, Juan José (2002) *Enfoques de contexto*, Artículo de cátedra.
- Jodelet, Denise (1976) *La representación social: fenómenos, concepto y teoría* en: Moscovici, Serge (1976) Psicología Social, Pensamiento y vida social, Barcelona, Paidós.
- Lourau, René (1975) *Introducción* en El Análisis Institucional, Buenos Aires, Amorrortu.
- Carretero, Mario (1993) Constructivismo y Educación, Buenos Aires, Aique.
- Malfé, Ricardo; "Pertinencia y actualidad de la noción de Cultura para una psicología institucional", en: *Actualidad Psicológica Nro. 119*, marzo de 1986, y "Espacio Institucional" en: *Revista Argentina de Psicología*, año XIX, Nro 39.
- Pichón Rivière Enrique (1975) *Aportaciones a la Didáctica de la Psicología Social* en El Proceso Grupal, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Topf, José, Módulo 2 de Psicología, UBA XXI, Buenos Aires, Eudeba.



## LA ORGANIZACIÓN<sup>24</sup>

### La organización y los diferentes contextos

Para comprender la forma de hacer, pensar y sentir de un grupo humano determinado, debemos tener en cuenta que somos parte de **más de un contexto de referencia**. Algunos autores distinguen:

**Contexto Físico:** medioambiente y sistema ecológico.

**Contexto Económico:** modelo de producción de bienes y servicios y distribución de recursos escasos.

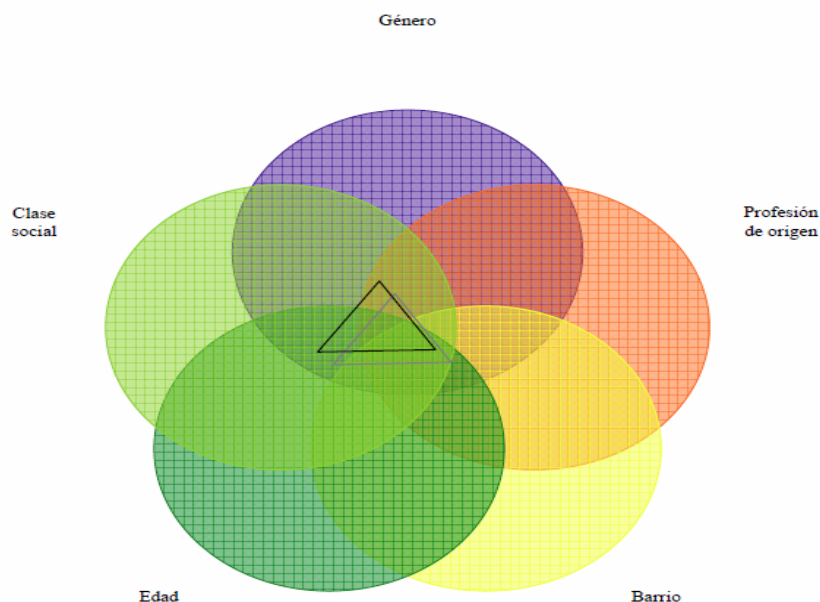
**Contexto Político y Geopolítico:** creencias, alianzas e ideologías en boga.

**Contexto de Legislación:** normas de cumplimiento obligatorio.

**Contexto Tecnológico:** sistemas de comunicaciones, de organización del trabajo e informática disponibles.

**Contexto Social:** cómo se agrupa la gente según barrios, clases sociales, género, etc.

Todos estos contextos impactan en la organización. El “entorno” en realidad está en el “adentro” de una organización:



<sup>24</sup> Fragmentos de 'Enfoques de Contexto' 2002 (Hecho el depósito en custodia de obra inédita 196394, Dirección Nacional del Derecho de Autor), UBA, Facultad de Ciencias Sociales, Cátedras de Psicología Social e Institucional I y II, Carrera de Trabajo Social; Análisis Institucional y Teoría Y Técnicas de Grupo, Carrera de Ciencias de la Comunicación. (Bibliografía obligatoria). Publicado parcialmente en <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros/BD/jjf%20enfoques%20de%20contexto.pdf>. Este material se encuentra reproducido también en soporte papel por la Secretaría de Publicaciones del Centro de estudiantes de Ciencias Sociales.

En esta figura, cada intersección puede simbolizar un segmento o comunidad. El triángulo central, representa la organización atravesada por los contextos del entorno.

Otro **contexto** significativo es el **histórico**: la referencia consciente o no, a qué ocurrió antes, cómo se fundó, como se clausuró, cómo se resolvieron las dificultades o cómo estalló la crisis, es un contexto insoslayable para comprender las organizaciones. Claro que la manera en la que lo internalizamos no es necesariamente la forma en que ocurrió “de verdad”. Nos referimos por *contexto histórico* a cómo es referida la historia por el conjunto de sus miembros y en el entorno, lo que dará lugar a los *mitos* sobre los hechos trascendentes y a la “novela” de la organización.

### Aspectos de la organización

La Organización -según Aldo Schlemenson<sup>25</sup>- *“constituye un sistema socio-técnico integrado deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”*. Las seis dimensiones relevantes que se pueden extraer de esta definición son:

1. **El proyecto** en el que se sustenta la organización, que demandará la formulación de políticas.
2. **La estructura organizativa**: sistema de funciones y responsabilidades (reflejada en el organigrama).
3. **La integración psicosocial**: un eje vertical de relaciones con la autoridad y uno horizontal de relaciones entre pares (tanto la comunicación vertical como la horizontal jugarán un papel muy importante).
4. **Las condiciones de trabajo** (entre las que el autor incluye las condiciones y medio ambiente del trabajo -CYMAT- el trato, el salario y la realización personal).
5. **El sistema político** (el sistema de autoridad sancionado –formal- pero también las redes de poder –informal-).
6. **El contexto**: los fenómenos de crisis que suelen darse en las organizaciones están relacionados con la influencia de un contexto turbulento amenazante<sup>26</sup>.

Una consideración de importancia es comparar la estructura y los recursos de los cuales dispone la organización para lograr su finalidad.

Schlemenson también considera que la organización *“configura un grupo humano complejo, dentro de un contexto témporo-espacial concreto...”*. Una estructura con un espacio, un tiempo y funciones, discriminados. Tiene tres distribuciones: -como señalara también Fernando Ulloa<sup>27</sup>-:

- **Geográfica o distribución del espacio**, cuenta con un edificio – donde cada una de sus divisiones tiene una función específica.

<sup>25</sup> Schlemenson, Aldo (1987) *Análisis Organizacional y Empresa unipersonal*, Buenos Aires, Paidós. (Cap II)

<sup>26</sup> La selección de los textos, subrayado, negrita y comentarios son míos.

<sup>27</sup> Ulloa, Fernando (1972), *Diez años de Psicología Institucional*, en *Cuadernos de Psicología Concreta*, Año 2 Nro. 4, Buenos Aires, Argentina.

- **Temporal**, tiene un horario determinado dentro del cual están sincronizadas las tareas que allí se realizan.
- **Social o funcional**: hay división de tareas y responsabilidades para las personas que trabajan allí, en relación a lograr su finalidad organizacional.

Habitualmente hacemos referencia a una escuela, una fábrica, un taller, una ONG o cualquier lugar donde los integrantes tienen tareas prescriptas y funciones delimitadas para llevar a cabo un objetivo preciso. Las tareas que desempeñan las personas le dan cierta identidad y condicionan su vínculo –intersubjetivo- con los otros. Esta identidad puede o no ser reconocida. Veamos un ejemplo:

En una escuela se habla de "*un chico problema*". También podríamos hablar de "*una escuela con problemas (con un chico)*". Sin embargo, se piensa en el fracaso del chico. No se alude a una responsabilidad de la maestra, la organización- escuela, o el sistema educativo. El problema se personaliza en el 'chico-problema', ya que si de un total de 40 alumnos 39 aprueban y uno fracasa, '*el problema debe ser de ese único que no se adapta*'. Ahora, si lo miramos desde otra perspectiva podemos preguntarnos: ¿Qué clase de sistema es éste donde uno de cada cuarenta fracasan? Algo no anda bien en este sistema. Sin embargo el 'sistema' no da cuenta de esto, en todo caso, si el problema es muy grave -en el ejemplo de la escuela- se analiza al docente: '*¿Qué pasa con este docente que tiene problema con tantos alumnos?*'; o a los padres: '*¡También con esa familia!*', sin llegar nunca a cuestionarse si la falacia o la falencia están en la organización misma de la institución educativa. Por ejemplo,

- **Geográfica-espacial**: ¿La escuela es de fácil acceso? ¿Cómo está considerada en el barrio? ¿Cómo la escuela de los 'chetos', los repetidores, la villa, etc.? Los asientos ¿son cómodos o empujan a levantarse? ¿Su disposición favorece la comunicación o la anomia y la desinvolucración? El aula ¿tiene la acústica adecuada para que se escuche lo conversado dentro de ella por todos y los aisle de los ruidos exteriores? Y así siguiendo, cada una de estas respuestas generarán un tipo de conducta que afectará el rendimiento de los alumnos, a unos más y a otros menos.
- **Temporal**: ¿En qué horario/s funciona/n ese/os turno/s en la escuela? ¿Cómo están distribuidos los tiempos de clase y descanso? ¿Qué relación hay entre los fracasos escolares y estas condiciones?
- **Funcional**: ¿Cómo están distribuidas las tareas y responsabilidades en la organización? ¿Cómo se ve la institución en cada una de ellas? ¿Y el problema?, etc.

No vamos a dejar de analizar al individuo en sí, porque seguramente hay en juego una subjetividad particular llevada a la escuela y una intersubjetividad íntimamente relacionada a la modalidad de vínculo de sus padres. El abordaje incluirá al chico, sus pares, sus padres, la maestra, la organización, el sistema educativo, la institución de la educación y así sucesivamente.

## LA SUBJETIVIDAD DEL ANALISTA INSTITUCIONAL O CONSULTOR EXTERNO<sup>28</sup>

### La implicación

Cuando hacemos un análisis institucional no miramos algo que está 'afuera' de nosotros, porque cualquier cosa que miramos afuera, automáticamente –en forma consciente o no– nos va a remitir a cómo lo tenemos estructurado *dentro*. No se puede pensar una sociedad o una cultura sin tener en cuenta que nosotros *somos* la cultura y la sociedad, por lo tanto toda lectura nuestra va a tener un juicio de valor incluido, según el lugar de esa cultura y esa sociedad -incluso el grupo de referencia- del que participemos.

Somos interdependientes, hasta de lo biológico. A veces esto se nos pierde de vista y creemos que vamos a ver las cosas desde afuera. ¿Podemos observar las organizaciones e instituciones desde afuera? ¿Podemos ser observadores neutros? A medida que vamos haciendo una observación nos va surgiendo nuestro propio lugar, en esa sociedad, en esa matriz, en ese sistema, y lo vamos a *enfocar* desde algún lugar en particular.

¿Qué hacemos entonces? ¿Podríamos hacer una lectura institucional sin estar insertos en una cultura o en una sociedad? **Podemos intentar ser conscientes de nuestro enfoque** -el lugar particular desde el que estamos haciendo la lectura-. Una mujer nos diría "*mi visión de género la tengo puesta*". Por supuesto que no se trata de "extirparnos" nuestra inserción social para ser más 'objetivos', sino que puede explicitarse la mirada: desde *qué lugar de mujer*, feminista, machista, madre, etc. Nuestra experiencia previa y la educativa en particular (la Universidad por ejemplo, si nos referimos a Medicina, Económicas o Ciencias Sociales) sesga nuestra mirada, nos deja marcados profundamente por una cierta forma de mirar las personas, los vínculos, la sociedad. Así se va logrando una incorporación paulatina, donde nuestras propias matrices se van constituyendo.

Tenemos varios factores a considerar, por un lado tenemos que enfrentar algo que nos es constitutivo, vamos a mirar algo que además de verlo afuera lo estamos viendo desde un lugar interno que forma parte de la misma matriz. Esto de por sí es un obstáculo, nos damos cuenta de ello o no. La propuesta aquí, es que **nos demos cuenta**. En este sentido es importante el análisis de la "implicación".

Este término es fundamental en el trabajo con grupos e instituciones. René Lourau denominó *implicación* al "*conjunto de relaciones conscientes o no, que existen entre el actor y un sistema institucional*", activada por el encuentro con:

- El objeto
- El otro
- Los grupos

---

<sup>28</sup> Fragmento de 'Psicología institucional psicoanalítica. Referencia histórica e intervención' en el 1er Congreso Nacional de Psicología Institucional. La Intervención, La Investigación, La Formación, organizado por la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de San Luis, la Fundación Gerard Mendel y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. San Luis, 14 al 16 de agosto de 2008. publicado con referato en Acevedo M J, Diaz C (comp) *Teoría y técnicas en psicología clínica. 20 miradas institucionales*. ISBN 978-987-25242-0-3, Editorial UNSL, 2008

- Las instituciones
- Lo que invoque nuestro pronunciamiento o acción

En otras palabras, la implicación es nuestra relación con aquello a lo que nos sentimos adheridos, con lo que tenemos arraigado y que devino constitutivo de nuestra identidad. En función de ello, estamos **sujetos** a una particular manera de percibir, pensar, sentir y actuar, a causa de nuestra pertenencia a determinada:

- Familia
- Clase social
- Comunidad ideológica o de creencias
- Profesión o disciplina

Todos estas “pertenencias” que nos atraviesan condicionan nuestros juicios. Es importante aclarar que estar implicado no tiene que ver con un acto voluntario, siempre se está implicado, ya que ineludiblemente pertenecemos como “ser social” a la sociedad y a segmentos de la misma. Todo lo que pensamos, sentimos o hacemos dentro de una sociedad pone en juego nuestras experiencias y representaciones previas, jugando nuestras matrices de pensamiento, sentimiento y acción. Estas inevitables pertenencias e identidades naturalizan nuestra visión del mundo y las relaciones en él. Darse cuenta de la propia implicación, requiere de un acto voluntario: el análisis de nuestra implicación, ésta es una toma de conciencia facilitada por la confrontación con otros en el marco de una relación intersubjetiva.

### El “enfoque” del analista o consultor externo

Estrictamente, enfocar, es ya una decisión del contexto que nos incluye. Jorge Pilone, sociólogo contemporáneo, escribió “¿Qué es un trabajo de Campo?”<sup>29</sup>. Como *enfocar* es en sí un trabajo sobre un campo, desde diversos contextos, examinemos las ideas de Pilone referidas al trabajo de campo:

*“Suscita la idea de un lugar –el campo- donde se hallan las cosas con las que queremos hacer algo (...) En principio el campo es un fragmento de lo real que individualizamos para ir a él (...) pero también habrá que agregar que esa realidad diferirá según el recorte que de ella hagamos (recorte que podríamos llamar también enfoque) (...) Así es claro que el trabajo de campo se realiza en nuestro campo de trabajo (...) El campo es una realidad concreta pero también una forma de ‘trabajarlo’ (...) Se destacan dos cosas: la gran heterogeneidad de los campos propios de un trabajo de campo y las diferentes cosas que requieren y pueden hacerse dentro de él (...) Atribuimos aquella diversidad a:*

- a. la disparidad de lugares concretos (...) donde se efectúa el trabajo,*
- b. la perspectiva teórico disciplinaria que destaca y privilegia cosas diferentes dentro de un mismo lugar/ situación,*
- c. lo que tiene/contiene/constituye ese continente que llamamos ‘campo’,*
- d. las características (...) de lo que está allí,*

---

<sup>29</sup> Pilone, Jorge (1997) *¿Qué es un trabajo de Campo?*, Apunte de Cátedra, Mimeo.

- e. *las circunstancias por las que estamos allí; y finalmente, quizás no como algo muy distinto a lo anterior, sino como aquello en donde lo anterior se concreta y se hace real:*
- f. *el propósito, siempre en última instancia personal, que nos guía a él (a veces sólo un asentimiento a algo que se nos impone desde afuera, otras una decisión interior).*

Ya aludí a los tres primeros determinantes de la diversidad (lugar, mirada y extrema heterogeneidad). Agregaré todavía, en referencia a ellos, que la relación entre lugar y enfoque disciplinario dista mucho de ser obvia y unidireccional en términos de influencia. Podríamos decir que en alguna medida, el lugar y todo cuanto él conlleva, nos elige y que la decisión del investigador es el último eslabón de la cadena de la que es fácil perder el rastro. ”<sup>30</sup>

¿Cuál de estos focos va a ser el de la Psicología Social? En lo personal entiendo que es la intersección de todos, justamente el tema de esta disciplina es *interfocal*. Distintas corrientes teóricas ponen énfasis en uno u otro enfoque, pero siempre existen vínculos –interdependencia- entre los contextos.

Los contextos, presentes en los vínculos, no son una especie de invitados, sino que son constituyentes del vínculo. Esto nos ayuda a ver que uno mismo está contextualizado, no es ajeno, externo, *objetivo*. Desde el tono de voz, la *tonada* al hablar delata la procedencia local, la clase social, una determinada textura corporal, el tipo de ropa o la ausencia de ropas, el corte de pelo, la edad, los perfumes-olores, todo esto nos va diciendo algo y va definiendo el vínculo entre los sujetos.

### **La implicación del analista institucional o consultor externo**

Las personas que participan en un espacio institucional, inclusive el analista/interventor institucional, nunca están “muy afuera” de la organización que analiza. En ‘*Algunos Procesos Observados*’<sup>31</sup> Luis Karpf y Luis Stuhlman refiriéndose a estudiantes e iniciados –participantes-, señalan:

1. *“En la medida que se van tomando conocimientos que permiten comprender y explicar fenómenos y/o procesos organizacionales en los cuales el participante está inserto, aparece una rápida necesidad de actuar sobre ellos. En determinados casos, esta necesidad de actuar genera una parálisis frente a la comprensión de la imposibilidad de operar por la falta de conocimientos o de herramientas apropiadas. Generalmente esta parálisis genera un monto de ansiedad que no permite continuar el aprendizaje.*
2. *En aquellos que se encuentran conduciendo procesos sociales internos en organizaciones, se genera una intención de querer experimentar o poner en juego conceptos o herramientas recién aprendidas. Aumentan en forma considerable las demandas de atención personal por parte de docentes y directores de la Escuela.*

---

<sup>30</sup> *Ibidem.*

<sup>31</sup> Karpf, Luis y Stuhlman, Luis: *Tres años de una Escuela de formación de analistas organizacionales. Algunas reflexiones*, Presentación en el Simposio de Análisis Organizacional, en el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas, 16 al 18 de Octubre de 1981.

3. *En la medida que va aumentando la comprensión de los fenómenos organizacionales en los lugares donde desarrollan la tarea los participantes, algunos de ellos al comprender la imposibilidad de cambio de rol o de cambiar la organización, comienzan su búsqueda de otras posibilidades ocupacionales.*
4. *Durante el primer módulo el fenómeno observable con más fuerza durante el primer período es aquél que remite a la confusión entre objeto de conocimiento y de operación.*
5. *Durante el segundo módulo se acentúan los fenómenos que apuntan a una búsqueda de identidad profesional futura. Dan comienzo pedidos de ayuda personal con el objetivo de reenfocar el rol laboral. Algunos participantes comienzan a realizar tareas de análisis organizacional, algunas de éstas tareas son delegadas por la escuela a los alumnos, se comienza a utilizar el tiempo de pre- clases para “controlar colegas”, la tarea que se desarrolla, comienza fuertemente los procesos de cooperación entre los participantes.*
6. *A la finalización del segundo módulo, y durante casi la totalidad del tercero, comienzan a emerger los temas que se refieren a la intencionalidad del rol del operador institucional. Formas en las cuales se ejercerá, externa o internamente, ideología del rol. En esto último las discusiones y elaboraciones pasan por el eje del reformador social, diferenciado del operador institucional y los valores implícitos en la concepción de cambio que implementará.”<sup>32</sup>*

Retomando la diferencia entre *objeto de conocimiento y de operación* -punto 4- los enfoques de contexto son una reflexión para el análisis y la comprensión -*conocimiento*- y no para la intervención - *operación*- en esos ámbitos, para la cual no obstante, serán de gran ayuda.

Una posibilidad que tenemos, además de tomar en cuenta nuestra *ideología*, es analizar desde qué compromiso interior y qué lugar de subjetividad nos posicionamos dentro de este entramado. Por ejemplo si uno va a las empresas pensando que *‘son lugares de explotación de las personas y que lo único que quieren de mí es utilizarme como una herramienta más de sometimiento’*, no voy a poder hacer un trabajo responsable dentro de esa organización ya que estoy partiendo de un prejuicio.

---

<sup>32</sup>Idem.

## Bibliografía

- Acevedo, María José (2002): “La implicación: luces y sombras del concepto louroniano”, Artículo de la cátedra.
  - Karpf, Luis y Stuhlman, Luis (1981): “Tres años de una Escuela de formación de analistas organizacionales, algunas reflexiones”; Presentación en el Simposio de Análisis Organizacional, en el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas, 16 al 18 de Octubre 1981.
  - Lourau, René, “El Análisis Institucional”, Introducción, Amorrortu.
  - Pilone, Jorge: (1997) “Qué es un trabajo de Campo”, Material de la cátedra Psicología Social e Institucional 1 y 2 Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Prof. titular: Lic. Ferrarós.
  - Schlemenson, Aldo (1987): “Análisis Organizacional y Empresa unipersonal”, Buenos Aires, Paidós.
  - Ulloa, Fernando (1972): “Diez años de Psicología Institucional”, en *Cuadernos de Psicología Concreta*, Año 2 Nro. 4, Buenos Aires
-



## 4. CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: HACIA UNA CULTURA DEL CUIDADO<sup>33</sup>

Vivimos tiempos complejos,  
de cambios permanentes en las reglas de juego.

Los seres humanos *no cambiamos* al mismo ritmo  
que nuestro entorno.

Incorporamos tecnología pero también  
*necesitamos capacitarnos,*  
*desarrollar nuevas actitudes y comportamientos*  
para una gestión satisfactoria y eficaz.

Las políticas organizacionales, como la *Seguridad Basada en el Comportamiento*, están centradas en pautas, en conductas, en certificaciones. ¿Alcanza esto para tener una cultura del cuidado? He escuchado muchas veces decir “bueno muy bien, tenemos todos los sensores, todos los datos, pero finalmente ¿quién los va a interpretar?” “Vamos a implantar las mejores prácticas, ¿pero con quiénes?” ¿Hay alguien que nos va a decir “esto no lo entiendo, qué estamos queriendo decir con esto”? Me comentaron que en una conferencia se decía “vuelve y juega”. Y de repente alguien levanta la mano, allá por la mitad del encuentro, y dice “yo no entiendo qué quiere decir vuelve y juega” (significaba algo así como “hacerlo de nuevo”, “volver sobre esto”). Nadie había preguntado qué significaba, a pesar de que muchos no lo entendían. Esto pasa todos los días. Si no le pregunto al otro cómo está, en qué está ¿cómo voy a poder establecer un diálogo? Aunque hablemos todos en español, igual hay diferencias. Hay palabras que tienen diferentes significados en los distintos países de habla hispana, e incluso dentro de cada país hay modismos, hay zonas, hay lenguajes, hay gestos que se pueden malinterpretar. Un “sobre” entendido puede ser el peor malentendido.

Cuando ustedes hablan con otros ¿qué entienden de lo que están hablando? ¿Se cercioraron de eso? La cultura del cuidado no tiene que ver con bajar línea, con explicar las cosas claras, sino al revés. “¿Qué pensás de lo que te estoy diciendo?” El otro podrá pensar “no se entiende nada, pero si vos querés lo hago”. No sirve que alguien cumpla en esas condiciones, porque así no tomará ninguna responsabilidad. Algunos dirán, “nosotros tenemos educada a nuestra gente, y nuestra gente no opina, dice *sí señor*, baja la cabeza”. Esta persona no está convencida, ¿cómo va a estar convencida si estoy pensando por ella? No le pregunté qué pensaba. Ahí tengo que empezar un trabajo, un diálogo, para ver cómo intercambiamos opiniones. Alguien podría decir ¿cómo lo convenzo? Pero a lo mejor no se trata de convencer. Nadie puede pensar con una cabeza ajena. El tema es ¿cómo llegamos, desde lo que el otro piensa, hacia el lugar que le estoy proponiendo? Si le impongo mi modelo, va a tratar de adaptarse, tal vez va a tratar de hacerlo lo mejor posible, pero lo habría ejecutado distinto de acuerdo a su propio pensamiento.

Hablamos de todos los avances tecnológicos a nivel mundial, de la tecnología que nos fascina todos los días, pero, ¿cómo estamos preparando a las personas para desarrollar habilidades comunicacionales?

<sup>33</sup> Artículo recopilado de la conferencia del Lic. Juan José Ferrarós, “Seguridad basada en el comportamiento: *Hacia una cultura del cuidado*”, en el marco de las Jornadas Técnicas ISA, Agosto 18 de 2010, Medellín, Colombia.

¿Cómo estamos preparando a las personas para poder opinar, para poder decir que no entendieron a un jefe que ordena? Cuando un orador termina su exposición, tras un momento de silencio, entiende que no hay preguntas. Podría decirle, “esperá, dejálos pensar”. Cuando uno acaba de hablar, si el otro realmente estuvo escuchando lo que se dijo, necesita un tiempo para procesarlo. ¿En dónde está el otro? ¿En qué está?

Un ejemplo: un jefe pide “necesito que me hagas esto para la una”, el otro dice “sí, sí”, con una cara terrible. “¿Me entendiste?”, pregunta entonces el jefe, “¿Por qué esa cara?” Y el otro responde: “es que internaron a mi suegro, está grave, estoy guardando todo, y me estoy yendo para allá”. Y el jefe entonces exclama: “¡Ah! ¡Entonces no me vas a hacer esto para la una!” “Ah, no, no claro”, contesta el empleado. Es decir, la persona tuvo la voluntad, pero está tomada por una situación particular. Si no atiendo a esa situación, no puedo pensar que tiene todo incorporado. Otra situación muy conocida: un jefe pide “necesito esto para las once”. Son las once y el trabajo todavía no está hecho. Entonces el empleado dice: “Ah, pero necesitaba que X me trajera esto para poder hacerlo, era *su* problema, no el mío”. Es decir, tenemos que pensar cómo vamos generando, desarrollando nuevas actitudes y comportamientos, cómo nos capacitamos en cultura del cuidado, para *hacernos cargo de* y no sólo *cumplir*.

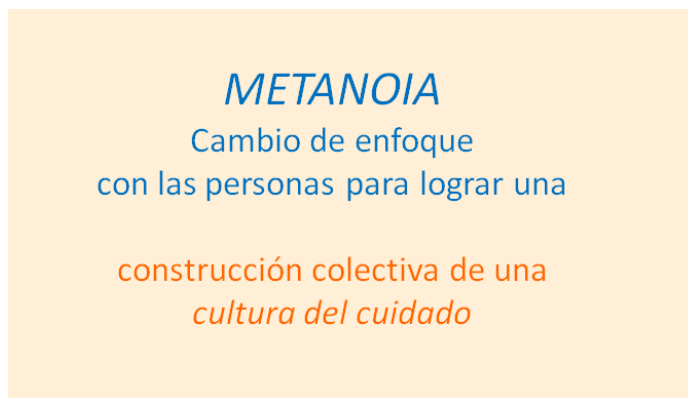
**Como la organización  
es el resultado de un equipo de personas,  
la cultura organizacional también.**

Así como la organización es el resultado de un equipo de personas, la cultura del cuidado también: procedimientos y equipos, pero además, las personas. En una empresa argentina de distribución de energía que tiene unas celdas subterráneas, cuando un empleado nuevo se puso las antiparras y el equipo de protección, y bajó la escalera para llegar a su lugar de trabajo, sus nuevos compañeros se burlaron y dijeron: “¿Te creés que vas a trabajar así? Acá somos todos machos y así no trabaja nadie. Sacáte todo, primero manteada y después vamos a trabajar”. Esa es la cultura organizacional que nosotros queremos cambiar. ¿Cómo se hace? ¿Persiguiendo a la gente? ¿Poniéndole multas? Eso no alcanza, es necesario pero no suficiente. Cumplir y certificar es necesario, pero no suficiente. Hay que hacer algo más, apelar a la palabra, al diálogo, y sobre todo a *escuchar* y *mirar*. Como el ejemplo del señor cuyo suegro había sido internado, si no lo escucho y no lo miro no voy a poder entenderlo.

Una vez viajé con el jefe de seguridad de una empresa petroquímica. Un hombre muy estricto, muy riguroso con las normas. Pero cuando nos subimos a su auto, y a pesar de que la velocidad máxima en la autopista era de 120 km/h, el señor iba a 180. Con mucho miedo, le pregunté “¿qué estamos haciendo?” “Ah, no pasa nada” me dijo. “¿Cómo no pasa nada? ¿Por qué a vos no te va a pasar nada? Quizás Dios no sepa que sos el jefe de seguridad, y mucho menos que yo estoy acá en el auto contigo”. Él no tenía asumidas las normas de seguridad, no estaba identificado con ellas, no las había hecho carne. Simplemente había aprendido una norma. En Latinoamérica no tenemos una cultura de seguridad cotidianamente en la

comunidad. Por ejemplo, muy pocas personas tienen antideslizante en la bañera, adentro y afuera. La mayoría dice que “queda feo”. Sabemos que estamos en una situación de riesgo, pero persistimos en nuestra conducta no segura.

¿Cómo implantamos las buenas prácticas? Porque un implante, en cirugía, es colocarle a alguien el corazón de otro. El cambio de enfoque es justamente lo contrario, queremos que la persona use su cabeza, que crezca, que la desarrolle, que tome responsabilidad a partir de sí. Es imposible que ninguna persona tome responsabilidad a partir de la cabeza de otro, así como uno no piensa con la cabeza de otro. Cuando hablamos de *core business*, habitualmente estamos refiriéndonos al negocio principal de la organización, sin embargo los únicos *core* (corazones) que hay son los de la gente que le alimenta el cerebro y que en realidad deberíamos aprovechar. Aprovechar las diferencias.



Hay una palabra griega, “*Metanoia*”, que retomó Peter Senge hace muchos años. Significa *cambio de enfoque*. “*Meta*”: *lo que está más allá de*, y “*Noia*”: *noción, perspectiva*. ¿Qué es lo que está más allá del enfoque que conocemos? En este caso estamos hablando de un enfoque, hacia lo que la gente piensa. Estimularlos a pensar en *cuidado*. Por eso hablamos de una *construcción colectiva*, de la cultura del cuidado. No es el objetivo que un grupo de expertos venga y diga lo que hay que hacer. Es importante, necesario, pero después hay que discutirlo en la gerencia, en los mandos medios, en cada grupo de base, en cada cuadrilla, en mantenimiento, etc.

## DESARROLLAR HABILIDADES

Construir una *cultura del cuidado* requiere desarrollar habilidades personales, interaccionales. Una de ellas es la confianza. No puede haber un equipo de trabajo sin confianza. Algunos tienen más confianza en unos que en otros, y es natural. Muchos jefes saben que los integrantes de los equipos piden “a mí no me pongas con fulano”. A veces es posible, otras veces no se puede. Necesitamos desarrollar las habilidades suficientes para generar vínculos que sean complementarios. Algunos pasan más tiempo con los compañeros de trabajo que con la propia familia. ¿Qué pasa con los que no se llevan tan bien? Ahí tenemos que trabajar. ¿Los que se llevan bien es porque son parecidos? Si es así, la diferencia se transforma en un obstáculo. La diferencia es un obstáculo para la velocidad del acuerdo. También es un gran disparador de la creatividad y un poderoso aviso que nos permite advertir otras cosas que los que pensamos igual no vemos y no pensamos. No se trata de *planchar* las diferencias, sino de apropiárselas, de re-trabajarlas, de ver qué de todo sirve para que cada uno re-cree, adapte, aporte. Muchas veces en las consultorías se trata de copiar algún

modelo enlatado que dé solución fácil y probada. A lo mejor funcionó con otro equipo, pero con el nuestro, con nuestra gente, tal vez no. ¿Cómo apoyarlos para que con la supervisión correspondiente se pueda ir creando un modelo propio, compartido, de “construcción” de cuidado?

La confianza requiere conocimiento del otro, escucharlo, verlo, saber cómo está. ¿Está convencido de lo que estamos haciendo o le surgió alguna duda? Todo esto en confianza, nadie va a decir algo en otra condición, menos si tengo un puesto jerárquico superior. Funciona muy bien en pequeños grupos de pares, cuando son muchas personas a algunos no les tienta hablar.

Construir una cultura del cuidado  
requiere desarrollar habilidades  
personales e interaccionales.

### Compromiso = Participación

“Respeto” y “aprovechamiento de las diferencias” son las premisas para la participación. Si no hay participación no hay garantía de apropiamiento, no hay garantía de un proceso de internalización, donde las personas puedan hacerse cargo y responsabilizarse. Sin participación no hay compromiso. Inspirado en los Rolling Stones (*Satisfaction*): “nadie que esté insatisfecho puede brindar satisfacción”. Si alguien no entendió, si no está satisfecho con la explicación que le dieron, no va a haber buen resultado. Va a *cumplir*, pero va a esperar cada oportunidad en que haya algún defecto, algún problema, para darle un codazo al compañero y decirle, “¿Viste, qué te dije? ¡Ya sabía que esto no iba a andar!”. No está convencido, lo hace porque lo tiene que hacer. La persona tiene que estar satisfecha. ¿Lo ve claro?, ¿está dispuesto a sostenerlo?, ¿entiende por qué estamos haciendo esto? De buena manera, sin intimidarlo, podemos generar el clima para que exprese sus dudas, y cuánto más dudas tenga, cuantas más dificultades surjan, mejor, porque tendremos la oportunidad de ponerlas de manifiesto, discutir las y resolverlas.

Sin participación  
no hay compromiso

(Nadie que esté *insatisfecho* puede brindar *satisfacción*).

En Occidente tenemos tan internalizado el patrón según el cual las emociones son un obstáculo, que fríamente se piensa mejor, que cada vez que nos aparece una emoción, sentimos que nos oprime, la censuramos, porque creemos que nos “interrumpe”. Sin embargo las emociones se nos van a *jugar* todo el tiempo, se nos van a *colar*, tal vez no en el razonamiento, pero sí en las conclusiones. Robert de Bono en “Seis sombreros para pensar” impulsó la idea del sombrero rojo para explicar que las emociones juegan un papel en el pensamiento, que hay una inteligencia emocional. Deberíamos aprender a liberarlas. No hablo de *hacer catarsis*, sino, en principio, de exponerlas. La educación emocional se realiza a través de talleres grupales para rescatar las emociones y aprender a pensar y actuar con ellas.

El otro tema es la *respons(h)abilidad* (no es un error de ortografía la *h* ahí, es para resaltar la *habilidad* de tomar *responsabilidad*). Muchos de estos temas que estoy planteando se dan por descontados. Cuando decimos “bueno hombre, en confianza”, ¿entiende la persona con la que hablo, qué quiero decir? ¿Hasta dónde puede decir y hasta dónde no? ¿Aclaremos esto? ¿Lo charlamos alguna vez?

Generalmente se dice “acá tiene que haber una relación de respeto”. Ahora, cuando definimos *respeto*, todos tenemos visiones distintas. No hay nada más confuso que decir “esto es una relación de respeto”. ¿Qué querrá decir para el otro?, ¿y para mí?

La *respons(h)abilidad* es una premisa del compromiso. Tengo que tener la habilidad y también poder comprender esta premisa del compromiso ¿Responsabilidad sobre qué? ¿Sobre mi acción?, por supuesto. También sobre lo que *el grupo* hace. Es muy frecuente decir “esto le tocaba a él, no me tocaba a mí”. En el trabajo con grupos a veces sacamos fotos o filmamos, y después nos reunimos y analizamos. “¿Qué ves en esta foto?” Los propios trabajadores se dan cuenta de que uno estaba mirando para el otro lado, el otro ni siquiera miraba, otro estaba distraído y debería haber estado atento, este tendría que haber estado haciendo otra cosa. Ellos mismos lo van resolviendo si les brindamos las condiciones. No les decimos qué mirar, sería intimidatorio, no habilitaría ningún diálogo. Por supuesto que en estas conversaciones no están los jefes de la organización, funcionarían como un censor, nadie hablaría de sus problemas, sólo puede hacerse en confianza. Responsabilidad sobre el resultado de la acción, responsabilidad sobre el grupo que la produce, y responsabilidad del efecto sobre el medio ambiente social y natural.

### Respons(h)abilidad sobre:

- el resultado de la acción
- el grupo que la produce
- el efecto en el medio ambiente social y natural

Cierta vez en un campo, la cuadrilla de alta tensión, para trabajar en una torre, había puesto el vallado, la demarcación, del lado del camino. El campo no estaba alambrado, o sea que a poco de parar el camión y empezar la cuadrilla a subirse a la torre, vino un grupo de chicos en bicicleta, y como de un lado

estaba demarcado, dieron la vuelta y se pusieron del otro, debajo de la torre de alta tensión, para ver mejor. La cuadrilla cumplía con todo lo que tenía que cumplir, con todo lo que decía el manual, pero los chicos no conocían el manual. ¿Cómo cuidarlos?

¿Cuáles son las habilidades personales, interaccionales? Generar confianza a partir de la comunicación, más respeto, y utilización de las diferencias. No es sólo *respetar* al otro que es distinto. Siempre se habla de ponerse en el lugar del otro. “Si soy el que tiene la verdad, me pongo en el lugar de ese *otro*, que está lamentablemente equivocado. Lo respeto en su error, en esa *forma* de vivir”. El problema es que no lo pensamos al revés, no *me* pienso en el lugar del otro. ¿Y si aquel está viendo la situación de una forma más adecuada? ¿Qué me hace pensar que mi visión es la correcta? Tal vez es tan correcta la mía como la de él. A lo mejor yo soy *el otro*. ¿Debería hacer un esfuerzo y ver desde dónde lo está mirando, y cuál es su criterio? Y si las dos verdades son posibles, ¿cómo acordamos un procedimiento en que los dos nos sintamos respetados? Si lo hacemos a mi manera el otro se sentirá fuera y no va a tener el mismo compromiso y viceversa. Tenemos que acordar. Acordar entre distintos grupos, distintas empresas, es engorroso, pero es el camino hacia el compromiso, hacia la respons(h)abilidad.

Revisar el anclaje emocional de las ideas es la clave. Cuando hablamos de las emociones, pensamos que si difundimos buenas ideas la gente va a tomar nota y decir “qué bueno, el lunes empiezo la dieta, voy a ir al gimnasio en vez de almorzar”, “voy a dejar de fumar, esto es una decisión tomada”... ¿Por qué esto no ocurre? Son cosas que están pensadas a nivel de la mente, pero la base emocional es la misma. Estamos *identificados* con las ideas, no todas conscientes, que nos mantienen en esta posición. Por ejemplo, en una empresa dicen: “hemos establecido, de acuerdo a las nuevas normas que hemos compartido, y teniendo en cuenta las mejores prácticas, que conviene hacer la *demarcación* primero”. “Ah ok”, dice el empleado. Pero está identificado con otra manera, y piensa “ahora lo quieren hacer al principio, toda la vida lo hice de otra manera y estaba bien”. No está convencido, no lo entendió, no lo discutió. No pasa porque le *taladre la cabeza* explicándole. Cuando alguien no entendió algo, la reacción más usual es repetirle lo mismo pero más fuerte. Sería mejor usar otras palabras en vez de gritarle. Muchos ingenieros me dicen “estas son las palabras correctas”. Sí, pero quizás no sean las palabras correctas para *este* hombre, sino para la universidad, la empresa. Es necesario trabajar sobre esta persona y su identificación emocional.

En 1943 los Estados Unidos enviaban los alimentos más ricos en proteína al frente de guerra en Europa, y querían estimular el consumo de las vísceras de los animales. Se explicaban todas las propiedades nutritivas de las vísceras, pero nadie quería comerlas. Si yo les invito a comer vísceras, pocos se van a anotar. Ahora, si los invito a comer un asado con achuras (o asaduras) ya suena muy distinto. Lo tenemos incorporado de otra manera. ¿Cuál es la diferencia, si el producto es el mismo? Lo hemos incorporado emocionalmente de forma distinta ya desde nuestra casa familiar, cuando nos decían “hoy comemos asado con achuras, qué rico”. Las *vísceras* las tenemos asociadas a cosas muy desagradables. A veces *machacamos* con una idea en vez de ver cómo el otro tiene *afectivizada* esa idea, y no trabajamos sobre esa base emocional. ¿Esto se puede implantar? ¿Se puede operar? ¿Se puede hacer cirugía sobre la base emocional? Por supuesto que no. ¿Cómo se modifica? En grupos de pares, reflexionar con un facilitador, que puede o no ser de la empresa y el grupo tendrá la posibilidad de discutirlo. Las propuestas que surjan serán supervisadas y dialogadas entre todos.

### Habilidades personales e interaccionales:

- confianza
- respeto y utilización de las diferencias
- Respons(h)abilidad
- Integrando el anclaje emocional de las ideas

En una petroquímica hicimos una facilitación sobre seguridad y apuntamos a cómo puede mejorarse la cultura de la seguridad no sólo en la empresa. En nuestras casas no solemos tener el mismo cuidado por la seguridad, nos podemos resbalar en la bañera por ejemplo. ¿Y alguien tiene extinguidor en su casa? ¿Extinguidor adentro del departamento? (el que está en el pasillo no sirve si se quema, o el humo no les permite llegar a la puerta). ¿Tenemos cortacorriente? ¿Cuándo fue la última vez que lo controlamos? Toleramos situaciones inseguras. No tenemos, por lo general, una cultura de *seguridad* instalada, tampoco en el hogar. Así es muy difícil que esa cultura opere fielmente en la organización. Es necesario trabajar en todos los niveles. Cada persona puede convertirse en un promotor de la seguridad en su familia, un promotor de la cultura del cuidado. El primer trabajo que hicimos en esa facilitación fue juntar a las personas y preguntarles qué habían hecho en sus casas en base a todo lo que habían aprendido sobre seguridad. “¿En casa?”, preguntaron. “¿Por qué? ¿Qué tiene que ver?” ¿Alguna vez tuviste una charla en tu casa sobre lo que aprendiste acá?” “¡No!”, contestaban. Les propusimos que cada uno planteara estos temas con la familia (en este caso de seguridad como inicio de una cultura del cuidado). Les pedimos por lo menos una propuesta que estén dispuestos a hacer para mejorar el cuidado en el hogar. Trajeron listas hechas por los hijos, la mujer, la suegra. Ahí nos plantearon: “no sabemos lo suficiente”. Muy bien, vamos a organizar una reunión. Cada uno por grupos de inquietudes va a tener un experto en seguridad que los asesore. Ya no era la empresa la que “taladraba” para que me ponga el casco, para que no pise aquí, para que no pase la línea de la demarcación por arriba. Los trabajadores eran promotores de una mejor seguridad.

Planteo un *cambio de enfoque*. Cando la mujer dice “mirá en qué riesgo estamos”, es cuando la conciencia empieza a cambiar. En esos talleres suelen plantearme muchos ejemplos: “estaba en la habitación cuando el perro empujó la puerta, y me tiró el tacho de pintura en la alfombra del living”. Otro, que tenía un perro grande que movió la cola y la sartén con aceite para papas fritas salió volando y se quemaron el nene y el perro. El mango de la sartén no debería haber estado en esa posición. Ahora, si conocemos estas cosas ¿por qué no las instrumentamos? En mi experiencia, si cada uno no se transforma en un promotor de la vida y del cuidado, no es posible lograr un cambio de cultura en la organización, ni en seguridad ni en responsabilidad compartida. Necesitamos abordar el anclaje emocional de las ideas, la educación emocional.

No siempre cumplir es el mejor camino para el cuidado. ¿Qué es lo que necesitamos para realizar la actividad siguiendo todas las normas? ¿Tenemos acuerdo? ¿Tenemos un espacio para exponer propuestas? Muchos tenemos propuestas, damos ideas acerca de cómo mejorar los procedimientos, las herramientas, y hasta la seguridad.

*No creemos en lo que es verdad, sino que aceptamos como verdadero aquello en lo que creemos.* Este es el anclaje emocional de las ideas. Somos fieles a las cosas que creemos. No aceptamos nuevas realidades, experiencias, salvo aquellas experiencias que coinciden con lo que pensamos de la situación. Cuando alguien dice lo que pienso, pienso, “es bárbaro”. Ahora, si alguien dice otra cosa pienso: “este es un tonto, no entiende nada”.

No creemos en lo que es *verdad*

Aceptamos como *verdad*  
aquello en lo que creemos

*Somos lo que hacemos nosotros con los hechos, no lo que los hechos hacen con nosotros.* Muchas veces decimos “¡qué fatalidad, mirá lo que pasó!” *Lo que pasó*, implicaría que un hecho no tiene que ver con algo que hice (o que no me di cuenta). Ejemplo: un jefe de planta me comentó un accidente. Los empleados iban a hacer un asado porque era el día del petroquímico. Llevaron en una camioneta los bancos del comedor hasta el lugar en el que iban a comer. Al pasar el primer *lomo de burro* se movieron los bancos en la parte posterior de la camioneta. El acompañante dijo, “quedáte tranquilo que yo los sostengo”. Los sostuvo, parado en la parte trasera. En el siguiente resalto se cayeron, él y los bancos. Doble fractura de cadera. ¿Es un accidente laboral? Sí. ¿Fue dentro de la planta? Sí. ¿En horario de trabajo? Sí. ¿Qué dice el jefe de planta? “Lo echamos, porque incumplió. Él tuvo la culpa”.

Hablando de la responsabilidad compartida, podemos decir, que el accidentado podría haber ido con su cinturón dentro de la cabina. El chofer también podría haber evitado el accidente, negándose a arrancar fuera de esas condiciones. Hubiera generado un conflicto, pero le hubiera salvado la cadera y el trabajo. ¿Y el que ofreció el vehículo? Dijo que lo prestaba pero que no se hacía responsable. ¡Error! Cualquiera que presta un vehículo, es responsable también si ocurre un accidente con él. Además, si alguien comete un acto imprudente, aunque el jefe no sea el responsable, aunque sea fuera del horario laboral, afectará la imagen de la empresa. Si un grupo de personas que se conoce que trabajan en cierta empresa, aunque estén sin uniforme, toman en exceso, o maltratan a un menor o a una mujer, estamos hablando de malas conductas de las personas, pero ¿cómo afecta la imagen de la empresa donde trabajan, en esa comunidad? Esta es la responsabilidad social, comunitaria, ambiental. No basta con que en el horario de trabajo me comporte bien. Es necesario que sea un promotor social, un promotor de la cultura del cuidado.



No somos lo que los hechos  
-de la vida- hacen de nosotros.

Somos lo que *hacemos nosotros*  
con los hechos.

## CULTURA DEL CUMPLIMIENTO Y CULTURA DEL CUIDADO

En la cultura del cumplimiento las instrucciones se informan, se *bajan*. “Leé las instrucciones y seguílas”. En cambio, en la cultura del cuidado es necesario **hacer una construcción colectiva** de las normas y los manuales. Es un proceso que lleva tiempo, pero es de acatamiento inmediato. Todo lo que acordamos y que charlamos con Recursos Humanos y Seguridad, nos resulta conocido, nosotros le pusimos las palabras. Cambiaron algunas, pero todos sabemos de lo que estamos hablando, como en los círculos de calidad. No hace falta hacerlo en asamblea, puede ser en pequeños grupos.

### Tomar en cuenta las diferencias.

Si las diferencias se ignoran, y alguno se atreve a opinar, se le dice “hacélo como está escrito, no me vengas con complicaciones”. Estas *complicaciones* son la manera de asegurar el trabajo: la aceptación y debate de las diferencias. Para eso se hace la planificación del trabajo, para eso tengo un espacio para decir “esto es lo que está normatizado, pero yo pienso esto otro”, y que alguien de la organización lo escuche. Se han modificado muchas normas a partir de esta práctica, es una experiencia válida.

### El reconocimiento del papel de las emociones.

No siempre estamos igual, no todos estamos siempre bien. No siempre podemos poner en palabras lo que sentimos o lo que no está bien. ¿Puedo ayudar a esta persona a entender, ver qué le está pasando? ¿Cuál es la resistencia para implementar lo prescrito o lo acordado, según el caso?

### Los valores requieren adhesión.

Habitualmente se exhiben en el hall los valores de la compañía. Cuando pregunto (a sabiendas de cuál va a ser la respuesta) “¿así que acá se trabaja en equipo? ¿Esta es la misión, la visión...? ¿Qué quiere decir para usted?”, suelen responderme, “ah, no sé, lo pusieron ahí”. Los valores requieren ser acordados. En

ocasiones es conveniente cambiar las palabras con las que definimos los valores para que todos las entiendan, incluso poner más de una palabra, buscar sinónimos para las distintas regiones, para que los valores que queremos preservar signifiquen lo mismo para todos.

### El compromiso

Se exige, se da por descontado. “Tenés que hacer esto, no asumiste la responsabilidad, ¿qué pasó?” O hay acatamiento, “¿entendiste?”. Y la persona asiente y baja la cabeza, y después hace lo que puede. “No, lo que pasa es que llovió, o iba a llover...” y ahí tenemos justificaciones.

### El “aprendizaje”

Lo podría escribir con una “h” intermedia (*aprehender, asir* algo de lo que tengo que apropiarme, hacerlo carne). No demos por descontado que todo el mundo sabe lo que es el compromiso grupal. En el mundial de fútbol 2010, lamentablemente, Argentina tuvo excelentes jugadores y excelente técnico, pero un débil trabajo en equipo. Desde el principio se vislumbraba que faltaba trabajo en equipo.

CULTURA DE CUMPLIMIENTO	CULTURA DEL CUIDADO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las instrucciones se informan (“se bajan”)</li><li>• Las diferencias se ignoran</li><li>• Las emociones son obstáculos y son evitadas o reprimidas</li><li>• Los valores requieren adhesión sin discusiones</li><li>• El compromiso se exige, se da por descontado. Hay “acatamiento” (se asiente y se baja la cabeza).</li><li>• El grupo <i>debe</i> lograr el resultado.</li><li>• La responsabilidad se asienta en cumplir las normas, la certificación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construcción colectiva de normas y manuales.</li><li>• Aceptación y debate de las diferencias</li><li>• reconocimiento del papel de las emociones</li><li>• interpretación acordada de los valores</li><li>• aprendizaje con mucho compromiso<ul style="list-style-type: none"><li>▪ con los valores</li><li>▪ con el grupo</li></ul></li><li>• Respons(h)abilidad sobre<ul style="list-style-type: none"><li>▪ el resultado de la acción</li><li>▪ el grupo que la produce</li><li>▪ el efecto en el medio ambiente social y natural</li></ul></li><li>• Nueva consolidación del grupo y la cultura del cuidado.</li></ul>

¿Cuál es el futuro? Trabajar con la gente, la democracia participativa. No es hacer lo que la gente diga, pero necesitamos escuchar lo que la gente tiene para decir, si queremos llegar a largo plazo.

El grupo debe lograr el resultado (eso está fuera de duda). Para la cultura del cuidado, la responsabilidad debe desarrollarse sobre el resultado de la acción, sobre el grupo que la produce y sobre el efecto en el medioambiente social y natural, se contraponen a *cumplir* y sólo lograr el resultado. Muchas veces la presión, los tiempos, la velocidad, el dinero, hacen que se exija a los grupos. Se habla del *stress*. Se cumple con las normas, y finalmente están todos extenuados, ¿se enfermaron todos en las vacaciones? ¿El

apuro no nos deja evaluar qué nos pasó como grupo? ¿Qué fue lo mejor que hicimos? ¿Qué fue lo más difícil que hicimos juntos? ¿Mejoramos nuestras relaciones o quedaron heridas? Necesitamos tiempo para repasar qué aprendimos, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades como grupo. Si estamos apurados, realizamos conductas cuyas consecuencias enfrentaremos luego (*los problemas de hoy son las consecuencias de las soluciones de ayer*). Esta es la responsabilidad. Hay momentos en los que no queda otra posibilidad, tengo que resolver cosas urgentes, emergencias. Luego, necesitamos siempre evaluar cómo impactó lo sucedido en el trabajo grupal. Esta evaluación es útil para una mejor consolidación del grupo y de la cultura del cuidado.

## ¿CÓMO SE CONSTRUYE UNA CULTURA DEL CUIDADO?

Formando equipos de reflexión desde la alta dirección. Eventualmente se puede hacer una facilitación del desarrollo con algún gerente (coaching), acompañar reuniones de gerentes para ver qué es lo que cada persona puede hacer para modificar el entorno y hacerlo más operativo, y al mismo tiempo tomar en cuenta las opiniones de los demás. No necesariamente escuchar y hacer el proceso participativo debe llevar más tiempo. Hay momentos de discusión, de acordar, que llevan más tiempo. Luego la ejecución y la realización, es más rápida y con muchos menos obstáculos y conflictos grupales e interpersonales.

Identificamos aspectos fuertes y débiles de la cultura de la organización, para orientarla a la cultura del cuidado donde nos hagamos todos responsables. Entrenamos facilitadores grupales internos de la organización para transformar las debilidades y compartir las fortalezas. Es un espacio de reflexión donde analizamos cuáles son las mejoras, los inconvenientes, qué se podría hacer, qué proponen.

En una jornada técnica en Medellín en la que participé como conferencista, un especialista comentaba que utilizaron una metodología para analizar cómo se podía mejorar la demora de determinados procesos de mantenimiento, sin afectar la seguridad. Después del trabajo realizado con una metodología particular, su conclusión fue que el gran aprendizaje fue la toma de conciencia de que tenían que cambiar la cultura con la que estaban haciendo la actividad. Las herramientas pueden ser muchas, pero no tenemos que perder el foco, esta línea vertebral articulada a través de toda la organización, la alta gerencia, los mandos medios, supervisores, etc., centrada en la cultura del cuidado.

Entrenamos promotores de la cultura del cuidado en cada ámbito, en el organizacional, familiar y comunitario. No ayuda que las personas sean *acatadoras*, (gente que acata, que cumple). La cultura del cuidado necesita *abanderados*, *promotores* en la organización, la familia y la comunidad.

Finalmente la inducción de una cultura del cuidado es un trabajo formativo, es un aprendizaje. No se contrata a alguien que enseñe, sino alguien que facilite y que cree el espacio para que las personas puedan proponer ideas y apropiarse de los acuerdos. Un espacio que sirva para reflexionar, para ponerlas en cuestión. Lógicamente va a ser supervisado por la gente de Recursos Humanos, de Seguridad, y de Relaciones con la Comunidad. La idea no es *meterle algo en la cabeza* a la gente, cambiarle su cerebro por otro, sino ayudarlo a que se desarrolle, a que crezca, a que tome iniciativas. Dar la oportunidad, la confianza, permite la colectiva internalización y apropiación de conceptos, porque los hemos discutido, porque sabemos de qué estamos hablando, nos hacemos cargo de lo que dijimos porque lo acordamos. Es formador de actitudes y también de procesos de cambio.

### ¿Cómo se construye una *cultura del cuidado*?

- formamos equipos de reflexión desde la alta dirección.
- identificamos los aspectos fuertes y débiles de la cultura de la organización.
- entrenamos facilitadores grupales para compartir fortalezas y convertir debilidades.
- entrenamos promotores de la cultura del cuidado en el ámbito organizacional, familiar, comunitario, integrando o reorientando los planes existentes de Recursos Humanos y Responsabilidad Social.

¿Cuánto tiempo lleva? Es un proceso continuado. ¿Cuándo se termina de consolidar la cultura organizacional? Si cada vez estamos tomando más conciencia del medio ambiente, de la necesidad de renovar equipos etc., la cultura del cuidado irá adecuándose a las necesidades del ambiente social y del ambiente técnico.

La cultura del cuidado no es algo que firmamos hoy (hasta el resto de nuestras vidas, algo que la gente firma pero no cree). Es una política, una conducta a mantener continuamente, una forma de trabajar con evaluaciones periódicas.

### La inducción de una *cultura del cuidado*

- *es un trabajo formativo, un aprendizaje constructivista*
- *permite la colectiva internalización y apropiación de conceptos*
- *es formador de actitudes y también de procesos de cambio*
- *consolida el cambio continuado de la organización hacia una cultura del cuidado*

## 5. TRABAJO EN EQUIPO<sup>34</sup>

### 1) INTRODUCCIÓN

Cuando nos referimos a un conjunto de personas, solemos denominarlas indistintamente como *grupos*, *muchedumbre*, o, menos comúnmente, *agrupamiento*, independientemente de si eligieron reunirse o *quedaron reunidas* por ejemplo, al concurrir a tomar sol, a una sala de espectáculos, una conferencia, a tomar una clase, o realizar un trabajo. Si se decide tomar un empleo para el que se fue seleccionado, rara vez hemos elegido los compañeros, el jefe, etc. Aún así quedamos agrupados en una oficina o fábrica y en el caso de una clase quedamos agrupados en un aula. Esta regularidad de encuentros es lo que marca la diferencia entre *agrupamiento* y *muchedumbre*. Nuestra intención no fue hacer esta actividad con *estos otros*, aunque descontamos que habría otras personas, por ejemplo cuando concurrimos temprano para sentarnos en un buen lugar antes de que se llene.

Muchos autores cuando se refieren a *grupo* para destacar que el *equipo* es una instancia más especializada y sofisticada, parecen referirse a esta definición de *agrupamiento*<sup>35</sup>. El concepto *grupo* es asimismo muy amplio. Didier Anzieu señala grupos primarios y secundarios. Primarios son los pequeños grupos que se relacionan cara a cara, en los que prima el afecto y la identificación entre los miembros. Los secundarios, conocidos también como *organizaciones*, se establecen en relación a la distribución de tareas y las habilidades personales de los integrantes para desempeñarlas.

Sigmund Freud en "Psicología de las masas y análisis del Yo" retoma la diferenciación entre las *masas naturales* –reuniones espontáneas que Anzieu denominaría *muchedumbre*<sup>36</sup> y, en otros casos, propiamente *masas-* de las *artificiales*, las organizaciones.

Entre grupo secundario, masa artificial u organización y, por otra parte, grupo pequeño<sup>37</sup> y equipo<sup>38</sup> hay una diferencia de tamaño, de cantidad de integrantes que supera el par y no exceda la veintena de miembros. Es decir, de tres a veinticinco o veintinueve personas. Si bien para algunos toda la organización podría ser considerada un gran equipo, la mayoría acepta un número ideal de cinco a diez personas.

Conformamos un *equipo* cuando es necesaria la realización de una tarea común que lleve a un resultado, proceso, productos, servicios, trabajo práctico o de campo, aprendizaje para el que se necesite

---

<sup>34</sup> Este capítulo se recopiló como material de apoyo para los talleres para mejorar el trabajo en equipo y la conducción de equipos.

<sup>35</sup> "El agrupamiento: Cuando las personas se reúnen en número pequeño, mediano o elevado (varias decenas o centenas, raramente varios millares), con una frecuencia de reuniones más o menos grande, con una relativa permanencia de los objetivos en el intervalo de las reuniones, el nombre apropiado es el de "agrupamiento". Los objetivos del agrupamiento responden a un interés común de los miembros, que son parcialmente conscientes de ellos, pero en la mayoría no se efectúa activamente la asunción de este interés; se remiten a sus representantes, a sus dirigentes, incluso a los acontecimientos. Fuera de la realización de los objetivos que surgen de este interés, los miembros no tienen relaciones ni contactos. Podría decirse que ese interés les es común, pero que no lo tienen en común, por su propia cuenta; no se han apropiado de él. La mayoría de las asociaciones (...) son de este tipo". Tomado de: Anzieu, Didier (1971) *La dinámica de los pequeños grupos*, Buenos Aires, Kapelusz, p. 27.

<sup>36</sup> "(...) sería conveniente utilizar el término "muchedumbre" para toda reunión espontánea o convencional de un gran número de personas y reservar la expresión "masa" para todos los fenómenos de psicología colectiva que se refieren a un número aún mayor de personas que no están físicamente juntas, ni podrían estarlo: quienes siguen la moda, la opinión pública, los rumores, las corrientes de ideas, las idolatrías, los lectores de un diario, los oyentes de una emisora radiofónica (...)". Tomado de: Anzieu, Didier (1971) *La dinámica de los pequeños grupos*, Buenos Aires, Kapelusz, p. 24.

<sup>37</sup> Otros autores hablan de grupos medianos -de veinticinco a cuarenta personas- y de grupos amplios.

<sup>38</sup> Ver definiciones de "grupo" y "equipo" en: Fainstein, Héctor (1997) *La gestión de equipos eficaces*, Buenos Aires, Macchi (capítulo III).

habilidades específicas de cada uno. También llamamos equipo a una comisión conformada por personas provenientes de diferentes grupos o reparticiones, que se reúnen con el objetivo de resolver situaciones o problemas como por ejemplo la seguridad en el edificio o en el barrio. Es decir que la definición de *equipo* comparte las características de un grupo secundario, pero en un número muy reducido, por lo que pueden darse algunas dinámicas grupales propias de los pequeños grupos. Nos referiremos a un equipo desde el enfoque organizacional, de la tarea, no enfatizando particularmente en las relaciones intersubjetivas.

El trabajo en equipo puede ser desarrollado por un pequeño grupo ya existente, como cuando un grupo de alumnos que cursan la carrera se inscriben en la misma materia con el objetivo de estudiar y realizar juntos trabajos para promocionarla. Para otros puede ocurrir que la interacción producida por el trabajo en equipo dé lugar a la integración de uno o varios grupos.

## 2) UN CONJUNTO DE PERSONAS PUEDE SER UN EQUIPO...

- 2.1 Función y rol
- 2.2 Para el trabajo en equipo es necesario...
- 2.3 La noción de Grupo Operativo de Enrique Pichón Rivière

Para Héctor Fainstein<sup>39</sup>, un equipo es

**Un conjunto de personas**  
**para alcanzar un RESULTADO**  
**mediante la realización de una tarea**

Pero, ¿cuándo hay equipo de trabajo?; ¿el equipo existe siempre?; ¿y cuando no opera como tal? Fainstein plantea que el equipo es tal en el momento de la acción:

**Una estructura en ocasión de un ACTO.**

El trabajo en equipo es una modalidad de trabajo que puede ser realizada o no por un grupo. Por tanto, hay equipo en ocasión de la acción, de la tarea, para lograr ese resultado. Fuera de esa ocasión o momento, las personas constituyen o no un grupo.

---

<sup>39</sup> Fainstein, Héctor (1997) *La gestión de equipos eficaces*, Buenos Aires, Macchi (capítulo III). Héctor Fainstein es argentino, Contador Público Nacional. Profesor de la Universidad de Buenos Aires en Conducción de Equipos de trabajo y de Liderazgo y equipos de trabajo en posgrados. Consultor, coach y capacitador de empresas y organismos públicos. Autor de Libros y artículos de su especialidad.

Por eso, tomando las palabras de Fainstein, diferenciaremos entre grupo para Pichón Rivière y equipo, que tienen especificidades de:

- ❑ **TAREA-RESULTADO:** tanto grupos como equipos tienen en común una tarea enfocada a una finalidad o resultado. La tarea en el grupo se referirá a una tarea habitual, en tanto que en el equipo hablaremos de una tarea puntual aunque pueda repetirse. Tiene un propósito predeterminado y medible y un plazo determinado y fijado para el resultado.
- ❑ **ESPACIO** (común o no): el espacio común suele ser un aspecto constituyente de los grupos, en tanto los miembros de un equipo podrían estar en lugares diferentes aportando a la misma tarea; por ejemplo, en teleconferencia o trabajos interactivos (por citar un ejemplo).
- ❑ **TIEMPO** (común o no): lo mismo ocurre con la variable del tiempo. La habitualidad, en cuanto a la frecuencia y la sincronidad, suelen ser factores constitutivos del grupo. En un equipo de guardia, de un hospital por ejemplo, se relevarán según los turnos, no dejando de constituir un equipo y, por definición de la tarea, no están al mismo tiempo. Sin embargo podrían constituir el grupo de la mañana o del servicio de emergencias.
- ❑ **ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL:** cada miembro de un equipo tiene una especialidad disciplinaria o profesional que le es propia, una habilidad o capacidad diferencial de los otros miembros, razón por la que está incluido en el equipo. Esta no es una característica imprescindible para la constitución de un grupo.
- ❑ **CO-ESPECIALIZACIÓN:** (para trabajo en equipos) justamente porque los miembros de un equipo deben estar alineados con objeto de lograr el resultado, eventualmente no en el mismo espacio, ni en el mismo tiempo, ni constituyendo un grupo; es necesario que hayan desarrollado sus habilidades para la constitución de equipos de trabajo.

*“Es mucho más fácil que un grupo de trabajo sea productivo cuando la organización total de la cual forma parte está creciendo, tiene el apoyo de la alta dirección y muchos recursos. Asimismo, es muy probable que un grupo sea productivo cuando sus miembros tienen las habilidades que se necesitan para efectuar las actividades del grupo y las características de personalidad que facilita que trabajen bien juntos”.*

Robbins, Stephen (1993) *Comportamiento Organizacional*,

México, Prentice - Hall Hispanoamericana, pp. 324

## 2.1: Función y rol

El desenvolvimiento en la función –conjunto de tareas- está relacionado con el conocimiento, la experiencia pero también las características personales y actitud de la persona. La distribución de tareas

puede ser útil pensarla en relación al reconocimiento de las capacidades y limitaciones de las personas que han de desarrollarlas. La función es asignada a la persona por la organización, en relación con su expertiz.

<b>FUNCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Responsabilidad de la persona en la posición que ocupa.</b></li><li>• <b>Su asignación la otorga oficialmente la organización.</b></li><li>• <b>También es conocido como “rol prescripto”.</b></li></ul>
<b>ROL</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Modalidad singular en el ejercicio de la función.</b></li><li>• <b>Es situacional.</b></li><li>• <b>No es predeterminado por la organización.</b></li></ul>

El rol será desempeñado de acuerdo a la personalidad, carácter y actitud de la persona, es adjudicado por los miembros del grupo –depositantes- y ha de ser asumido –o no- por el depositario. Por ejemplo, si la organización le asigna la función de conductor, puede ocurrir que en algunas situaciones coincida con la adjudicación grupal del liderazgo. Si la persona reniega de esta adjudicación tendrá lugar un conflicto que terminará con la re adjudicación de lo depositado en otro candidato, o bien con el arrinconamiento y probable expulsión del integrante. (Ver más adelante en este artículo Las 3 “D” en Pichón Rivière).

La Dinámica grupal, la Psicología Social y la Psicosociología se han ocupado de los roles grupales y del de *líder* en particular. Sólo quiero señalar que hay dos principales Escuelas: una en la que se ubica la Psicología Social Argentina donde el líder es situacional. Los miembros del grupo adjudican a un integrante un rol de portavoz, chivo emisario, líder, etc. Será necesario que el integrante asuma el rol, se “haga cargo”. Este juego de adjudicación y asunción de roles se da en la interacción entre *estos* miembros de *esta* institución. En otras palabras, líder es la persona que entiende qué necesita el grupo y propone un camino creíble para resolver esa necesidad. Si la situación o los miembros cambian, el líder puede dejar de serlo en otro momento, así como puede no serlo en otro grupo. La otra escuela, de origen norteamericano, considera al líder como un visionario, alguien con dotes esenciales para conducir y persuadir más que para interpretar. Podríamos pensar que desarrollando capacidades personales se incrementan las habilidades para el liderazgo. La historia de la humanidad demuestra por sí sola que los líderes fueron situacionales, emergieron de situaciones sociales.

Respecto de la conducción, Weber se refirió a diferentes tipos de autoridad según su legitimidad, la tradición, su origen divino, etc. Pensando en la conducción organizacional, destaco los siguientes tipos de autoridad: