

# **EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

## **Análisis Organizacional**

Es una disciplina que ofrece una diversidad de modelos técnicas y herramientas para el abordaje y tratamiento de diferentes problemas (ambiente interno y externo) que atraviesa una organización.

Además, contribuye al abordaje y al tratamiento de cuestiones claves que determinan (directa o indirectamente) el desempeño organizacional.

El Análisis Organizacional sirve para hacer diagnósticos sobre la gestión de las organizaciones o de programas con una estructura y soporte organizacional cuyos resultados deben ser:

- Identificación y comprensión clara del modo de funcionamiento de una organización
- Identificación y comprensión de sus principales problemas
- Identificación y comprensión de las relaciones de causa-efecto
- Detección de los riesgos de gestión más relevantes o un nivel que permita proponer un curso y/o planes de acción para su mejoramiento

Esta metodología tiene una utilidad diferente para tres componentes distintos esenciales de la organización.

### **Para Gerentes:**

- Nuevos que llegan a tomar la dirección de la organización
- En curso que se interesan por conocer el estado real de sus organización y su gestión
- Que deseen proyectar su gestión sobre bases claras y reales.
- Cuando se va a desarrollar cambios organizacionales
- Cuando se implementaran nuevas tecnologías
- Al diseñar, implementar y estandarizar procesos

### **Para Consultoras**

- Conocer la organización
- Realizar análisis situacionales de las organizaciones
- Identificar factores críticos de intervención
- Identificar factores de éxito de la organización
- Diseñar, proponer, desarrollar y evaluar programas, estrategias y procesos de intervención, mejora e impacto.

### **Para Colaboradores: (para elaboración)**

- Procesos y procedimientos
- Procesos de producción
- Procesos y estados financieros

- Contextos internos y externos
- Ambientes Laborales
- Oportunidades de desarrollo organizacional tanto en procesos como en gestión del Talento Humano.

### **¿Donde deberíamos aplicar todo esto?**

- Toda organización es susceptible a procesos de análisis organizacional
- Es un proceso particularizado, específico, es decir cada organización constituye un proceso ajustado a sus características específicas.

Para aplicarlo deberemos tener en cuenta el tiempo que demandara, pues el mismo dependerá del tamaño y complejidad de la organización

### **Otras ventajas:**

El proceso de Análisis Organizacional evidencia el desempeño y el operar de una organización o conglomerado de estas enmarcado en el ámbito de la entidad como sistema social

Es un estudio del comportamiento organizacional de la influencia de los individuos, grupos estructuras y decisiones en la actuación de la organización con el fin de aplicar esta información al mejoramiento integral de la misma

## **LAS DIMENSIONES EN LA QUE SE SUSTENTA**

### **EL ANALISIS ORGANIZACIONAL**

1. El proyecto de la organización
2. La estructura organizativa
3. La integración psicosocial

### **LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Existen estructuras organizativas que coexisten al interior de una organización las cuales son:

- A) Estructura formal u oficial:** roles, conductas, y relaciones prescriptas expresadas a través del organigrama y el manual de la organización
- B) Estructura presunta:** en que cada colaborador elabora implícitamente en función de sus propios supuestos y percepciones.
- C) Estructura existente:** Es la que efectivamente opera y que puede ser inferida a través del análisis sistémico de la dinámica de la organización
- D) Estructura requerida:** Es aquella que sería necesaria para cumplir la misión de la organización con la mayor eficiencia y eficacia.

## **FACTORES EN LOS QUE SUSTENTA EL ANALISIS ORGANIZACIONAL**

### **Factores Comportamiento (Relaciones de la Autoridad formal y real)**

- Relaciones de poder
- Flujos de comunicación
- Flujos de información
- Sistema interno (proveedores / clientes)
- Relaciones grupales intra-organizacionales
- Estilos de liderazgo
- Motivación
- Cultura organizacional
- Normas organizacionales

### **Factores Estructurales**

- Tipos de estructura
- Nivel de formación
- Sistema decisorio
- Tipo de coordinación
- Sistema de control
- Los límites de la organización

### **Procesos Productivos**

- Tipo de producción
- Nivel de especificación de los puestos
- Nivel de formalización de los puestos

### **Factores Tecnológicos**

- Volumen y tipo de tecnologías centrales
- Volumen y tipo de tecnologías administrativas
- Conocimiento y habilidades de los RRHH
- Capacitación y entrenamiento de los RRHH

**DIAGRAMA PROCESOS BASICOS DEL AREA DE GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES**

ANALISIS ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: VISION, MISION, OBJETIVOS, POLITICAS, VALORES

DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

PERFILES DEL CARGO

MANUALES DE FUNCIONES

EVALUACION DE DESEMPEÑO

PROGRAMA DE FORMACION Y DESARROLLO

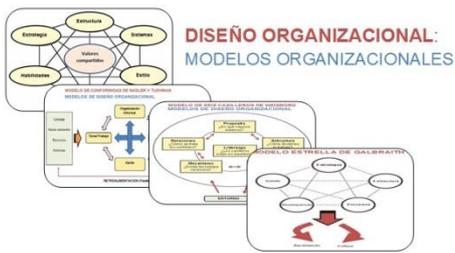
PLAN DE CARRERA

PROGRAMA DE COMPENSACION SALARIAL

PROGRAMA DE BIENESTAR Y DESARROLLO

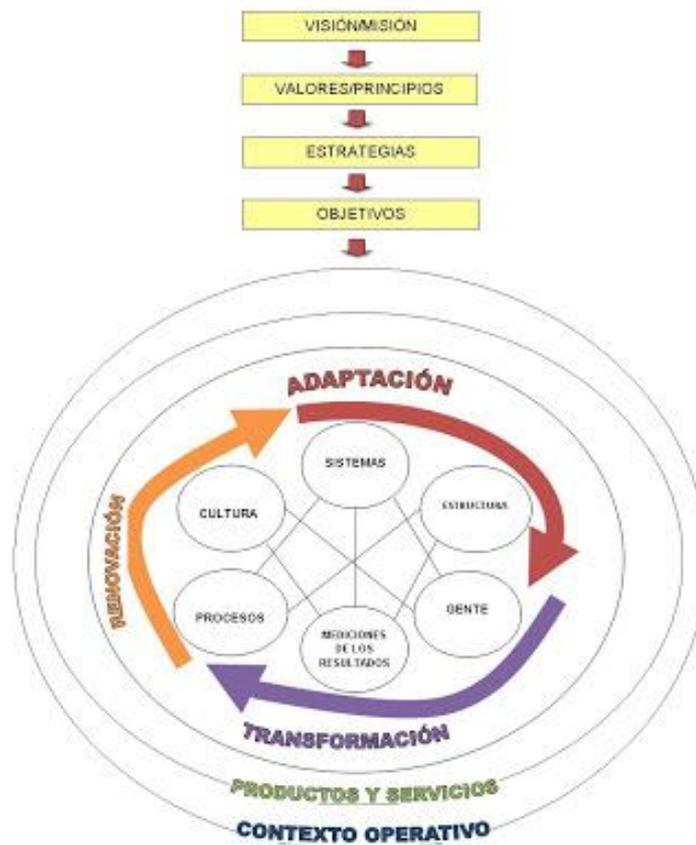
PROCESOS DE SELECCIÓN, CAPACITACION, INDUCCION,  
ESTANDARIZACION, E IMPLEMENTACION DE PROCESOS

## LOS MODELOS ORGANIZACIONALES



El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los recursos humanos, etc. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

La siguiente imagen es un sistema organizacional, sin embargo existen otros modelos de diseño de la organización que están disponibles para su uso.



Estos modelos se basan ya sea en la teoría de los sistemas o en la teoría de la complejidad, pero debido a que hay varios modelos para elegir, juegan un papel más importantes las consideraciones sobre cuál es el más adecuado para una situación específica.

Saber qué es un modelo y las razones para usar alguna ayuda a elegir cuál seleccionar. Se puede definir un modelo como:

1. Una imagen o marco que presenta una plantilla como guía.
2. Una representación de un conjunto de componentes de un proceso, sistema o área correspondiente, en general desarrollada para comprender, mejorar el análisis y/o reemplazar un proceso.
3. Una representación de la información, actividades, relaciones y limitaciones.

El valor de usar un modelo organizacional yace en su capacidad de:

- Ayudar a estructurar el abordaje de problemas, mejoras o eventos.
- Proporcionar un marco para la comunicación de los cambios y las transiciones.
- Dar al proceso de diseño un lenguaje y vocabulario comunes.
- Aclarar y ayudar a resolver temas relacionados con el diseño.
- Ilustrar interacciones, interdependencias y alineamientos.

Es difícil describir o pensar en la organización en forma integral si no existe un modelo organizacional. Su tendencia es pensar solamente en las estructuras (es decir, el organigrama), y con este enfoque limitado no puede ver el alineamiento necesario de todos los elementos que conforman un organización total en funcionamiento.

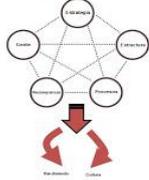
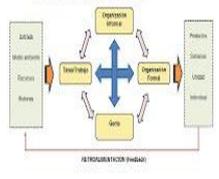
Los modelos de diseño organizacional en general no son parte de las herramientas de los ejecutivos y ofrecen una buena base conceptual para desarrollar un diseño organizacional eficiente.

Los diferentes modelos presentan varias perspectivas de los sistemas de las organizaciones, ninguna de estas perspectivas es la "correcta", la que tienen sentido va depender de las circunstancias, la cultura, el contexto, entre otras cosas. Por los tantos los diseñadores de la organización de una aerolínea podrán usar el modelo Galbraith, y los diseñadores de la organización de un gran banco podría favorecerle el modelo de Burke-Litwin.

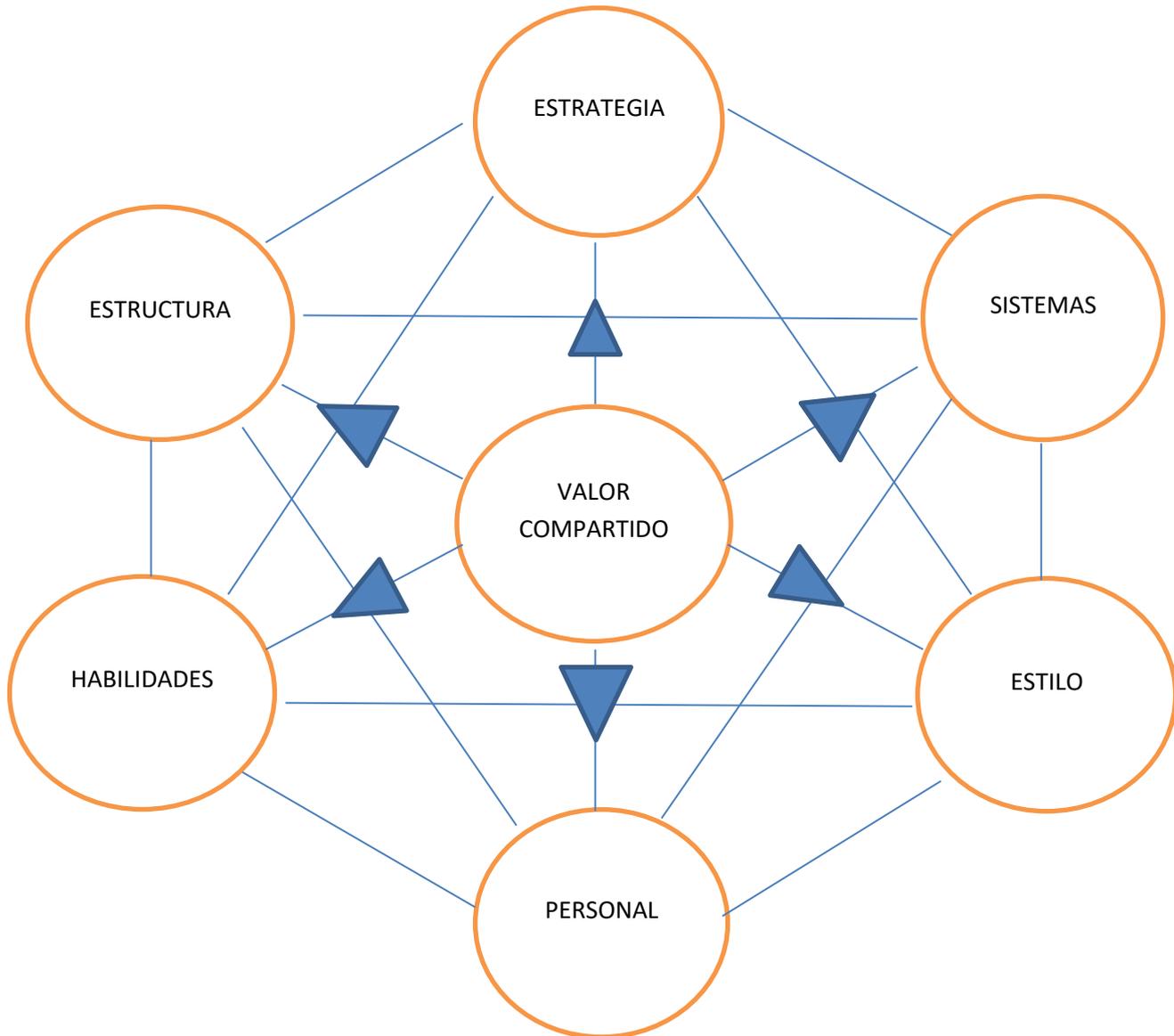
La selección del modelo también depende del grado de complejidad que los usuarios deseen: cuan selecto, qué tan usable en términos de implementación, qué tan adaptable a las circunstancias cambiantes, etc.

En la siguiente tabla se enumera cinco modelos de sistemas organizacionales, desde el más simple al más complejo, y señala algunas fortalezas y limitaciones de cada uno.

**PRINCIPALES MODELOS DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES**

AUTOR	GRAFICO	ELEMENTOS	BENEFICIOS	LIMITACIONES
<p>Modelo de las siete S (por su siglas en inglés) de McKinsey (Desarrollado por Pascale y Athos en 1981; perfeccionado por Peters y Waterman en 1982)</p>	<p>MODELO 7-S DE MCKINSEY MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> 	<p>Sistemas. Estrategia. Estructura. Estilo. Valores. Personal. Habilidades</p>	<p>Permite realizar una descripción e identificar la relación existente entre las variables organizacionales más importantes.</p>	<p>Ausencia de: entrada de datos/rendimiento total/resultados. Ciclos de retroalimentación. Variables de resultado.</p>
<p>Modelo de Estrella de Galbraith.</p>	<p>MODELO ESTRELLA DE GALBRAITH MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> 	<p>Estrategia. Estructura. Personal. Recompensas. Procesos.</p>	<p>Permite realizar una descripción de elementos organizacionales importantes. Reconocimiento de la interacción existente.</p>	<p>No considera ciertas variables clave como la entrada de datos y resultados.</p>
<p>Modelo de los Seis Casilleros de Weisbord</p>	<p>MODELO DE SEIS CASILLEROS DE WEISBORD MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> 	<p>Liderazgo. Propósito. Estructura. Recompensa. Mecanismos. Auxiliares. Relaciones</p>	<p>En cada casillero se incluyen preguntas de diagnóstico. Se establece el propósito.</p>	<p>La concentración en determinados elementos puede derivar en el descuido de otros.</p>
<p>Modelo de congruencia de Nadler y Tushman.</p>	<p>MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y TUSHMAN MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> 	<p>Organización Informal. Organización formal. Tareas. Personal.</p>	<p>Fácil de seguir, permite realizar un análisis de lo que comprende la organización "informal" y "formal".</p>	<p>La lista limitada de elementos puede llevar a confundir o pasar por alto ciertos elementos cruciales.</p>
<p>Modelo de Burke-Litwin.</p>	<p>MODELO CÍRCULO DE BURKE-LITWIN MODELOS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> 	<p>Misión / Estrategia. Estructura. Requisitos de tareas. Liderazgo. Prácticas de gestión. Clima de trabajo. Motivación. Cultura organizacional. Necesidad individual. Valores.</p>	<p>Incluye ciclos de retroalimentación. Mayor presencia de elementos cualitativos (por ejemplo: Motivación)</p>	<p>Minucioso y difícil de comprender a simple vista.</p>

## LAS SIETE ESES DE MCKINSEY



En palabras sencillas, es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con ese.

La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford, es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría.

Fue desarrollado en 1980 por Tom Peters hoy gurú de la innovación y el liderazgo- y Robert Waterman.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.

El modelo, por ello, asume tres ideas clave:

- la existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (soft skills y hard skills). No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
- La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional.
- La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

### **Valores compartidos**

Existen valores fundamentales, aspiraciones e ideas alrededor de las cuales se construye la empresa, dice Waterman, uno de los creadores del modelo. Las empresas tratan de insuflar esa visión a la organización a través de frases o conceptos que ilustran su misión fundamental de la empresa de cara al futuro. HP, por ejemplo, lo manifiesta de la siguiente manera: ***Personas innovadoras en todos los niveles de la organización.***

¿qué significa esto? que todos los subsistemas de la organización son importantes para el éxito del cambio orientado hacia la eficiencia.

### **Fortalezas del modelo**

Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar sus modos de acción

Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills ) con emocionales (blandos / soft skills ). Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems.

Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.

Confirma que la multiplicidad de factores influyen en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar.

La razón: Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas clave.

Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.

**Sus componentes son:**

**Estrategia (strategy):** plan o acción para asignar los limitados recursos de la empresa, a través del tiempo, con vistas a alcanzar unos objetivos.

**Estructura (structure):** caracterización del organigrama (es decir, funcional, centralizado, descentralizado, etcétera).

**Sistemas (systems):** circulación de informes y procesos regidos por pautas tales como los protocolos de reunión.

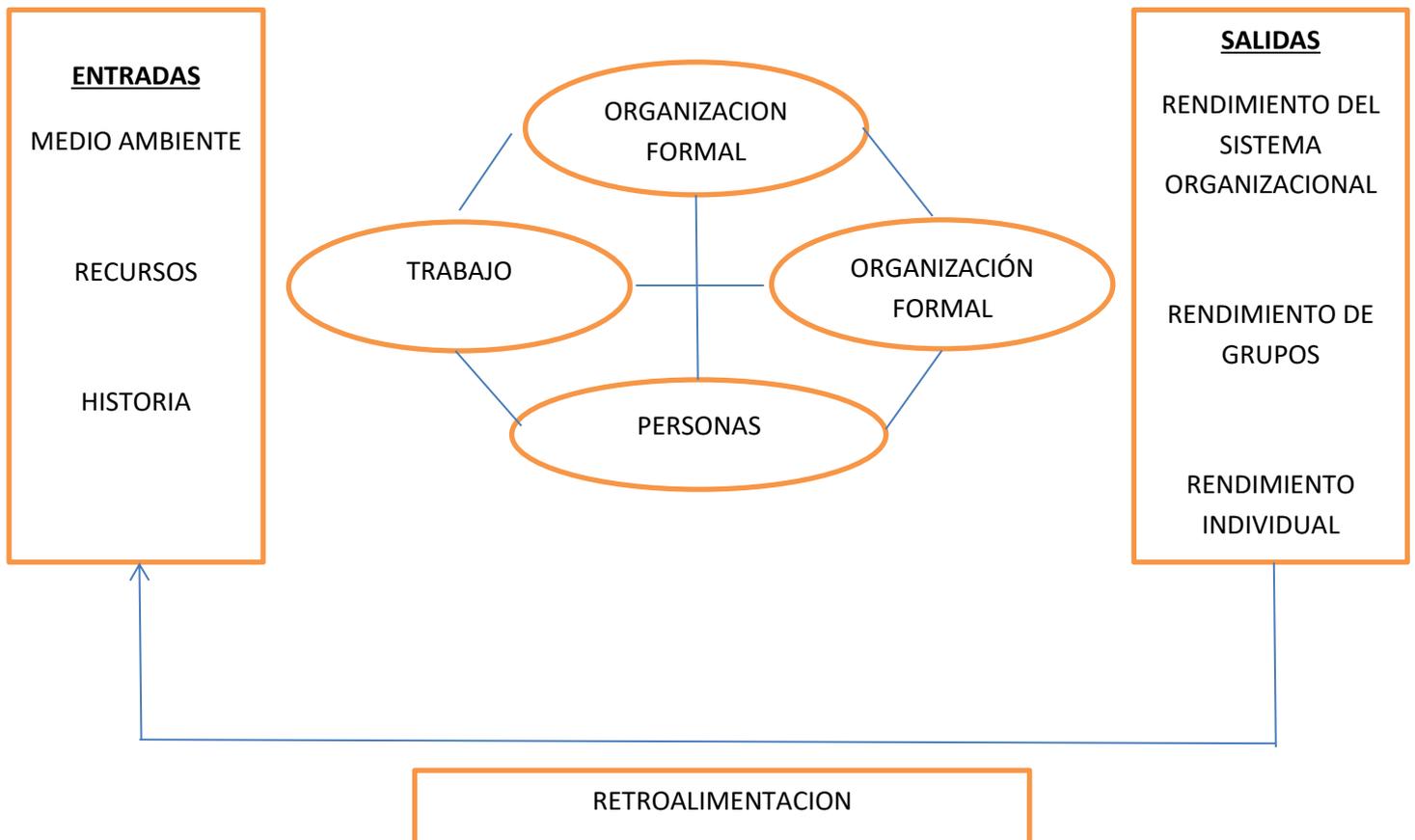
**Personal (staff):** descripción "demográfica" de las categorías de personal importantes en la empresa (por ejemplo, "técnicos", "hombres con formación empresarial", "economistas", etcétera). No se usa staff en el contexto acostumbrado de la contraposición con "línea ejecutiva".

**Estilo (style):** comportamiento característico de los directivos clave para la consecución de los objetivos de la empresa; también designa el estilo cultural de la organización.

**Habilidades (skills):** las distintivas del personal clave de la empresa considerada en su conjunto.

**Valores Compartidos (shared value):** las nociones significativas o ideas-fuerza que una organización inculca en todos sus miembros.

**MODELO DE CONGRUENCIA DE NADLER Y THUSMAN**



La organización es un sistema que recibe insumos de su contexto. Los tres elementos principales del contexto son el medio, los recursos disponibles y la historia. Un insumo importante de la organización es la estrategia, las decisiones básicas en el negocio de la empresa. Dentro de cada negocio se toman decisiones sobre mercados, oferta y competencia.

La organización es el mecanismo que toma la estrategia en el contexto del medio, los recursos y la historia, y la transforma en producto. Se considera que la organización está compuesta por cuatro elementos clave, y la dinámica principal se basa en la adaptación de esos elementos entre sí, o su grado de congruencia. Cuanto más congruente sea una organización, más efectiva resultará.

## **PASOS DE UNA POSIBLE IMPLEMENTACION**

1. Identificar los síntomas de los problemas
2. Determinar las diferencias entre las entradas y las salidas
3. Describir el ajuste entre los componentes de una organización
4. Identificación de las áreas problemáticas
5. Desarrollar un plan de acción para hacer frente a estos problemas

Resulta interesante aclarar, siguiendo el criterio de los autores, tres cuestiones:

### **1.- DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS CRÍTICAS DE LOS INSUMOS**

Características críticas para el análisis:

**MEDIO AMBIENTE:** Todos los factores que no pertenecen a la organización analizada pero que pueden causar algún efecto sobre la misma.

- ¿Cuáles son las exigencias del medio sobre la organización?
- ¿Cuáles son las limitaciones que el medio impone sobre las actividades de la organización?

**RECURSOS:** Diversos activos a los cuales la organización tiene acceso, incluyendo recursos humanos, tecnología, capital e información, como también los recursos menos tangibles (reconocimiento del mercado, etc.).

- ¿Cuál es la calidad de los diferentes recursos a los cuales la organización tiene acceso?
- ¿Hasta qué punto los recursos poseen una configuración fija y no flexible?

**HISTORIA:** Patrones de antiguas conductas y actividades de la organización que pueden afectar su funcionamiento actual.

- ¿Cuáles han sido las principales fases en el desarrollo de la organización?
- ¿Cuál es el efecto actual de factores históricos tales como decisiones estratégicas, crisis, valores y normas?

### **2.- DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS CRÍTICAS DE LOS CUATRO COMPONENTES DE LA ORGANIZACIÓN**

## **TRABAJO**

- Tareas básicas realizadas por la organización y sus partes. Grado de incertidumbre asociado con el trabajo, incluyendo factores tales como la interdependencia y la rutina.
- Exigencias del trabajo en cuanto a aptitudes y conocimientos. Gratificaciones inherentes al trabajo.

## **ORGANIZACIÓN INFORMAL**

- Medidas emergentes que incluyen estructuras, proceso y relaciones.
- Conducta de los directivos.
- Normas y valores.
- Relaciones intragrupalas.
- Relaciones intergrupales.
- Disposiciones informales de trabajo
- Patrones de comunicación y autoridad
- Roles clave
- Ambiente
- Poder y Políticas

## **ORGANIZACIÓN FORMAL**

- Diversas estructuras, proceso y métodos que se crean formalmente para que los individuos lleven a cabo las tareas.
- Agrupamiento de funciones y estructuración de unidades.
- Mecanismos de coordinación y control.
- Diseño laboral.
- Ambiente laboral.
- Sistemas de administración de recursos humanos.
- Sistemas de recompensa.
- Ubicación física.

## **PERSONAS**

- Características de los individuos de la organización
- Conocimientos y aptitudes de los individuos
- Necesidades y preferencias de los individuos
- Percepciones y expectativas
- Antecedentes
- Demografía

## **3.- DEFINICIONES DE AFINIDAD ENTRE COMPONENTES**

### **Individuo/organización formal**

¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales dentro de la organización?

¿Los individuos tienen una percepción clara de las estructuras de la organización?

¿Existe una congruencia entre los objetivos individuales y los de la organización?

## **Personas/trabajo**

¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales por medio de las tareas?

¿Los individuos cuentan con las aptitudes necesarias para satisfacer las exigencias de las tareas?

## **Personas/organización informal**

¿Cómo se satisfacen las necesidades individuales por medio de la organización informal?

Dentro de la organización informal, ¿cómo se aprovechan los recursos individuales compatibles con los objetivos informales?

## **Trabajo/organización formal**

¿Las disposiciones de la organización son adecuadas para satisfacer las exigencias de la tarea?

¿Las disposiciones de la organización motivan una conducta compatible con las exigencias de la tarea?

## **Trabajo/organización informal**

¿La estructura de la organización informal facilita el cumplimiento de la tarea?

¿Ayuda a satisfacer las exigencias de la tarea?

## **Organización formal/organización informal**

¿Los objetivos, gratificaciones y estructuras de la organización informal son compatibles con los de la organización formal?

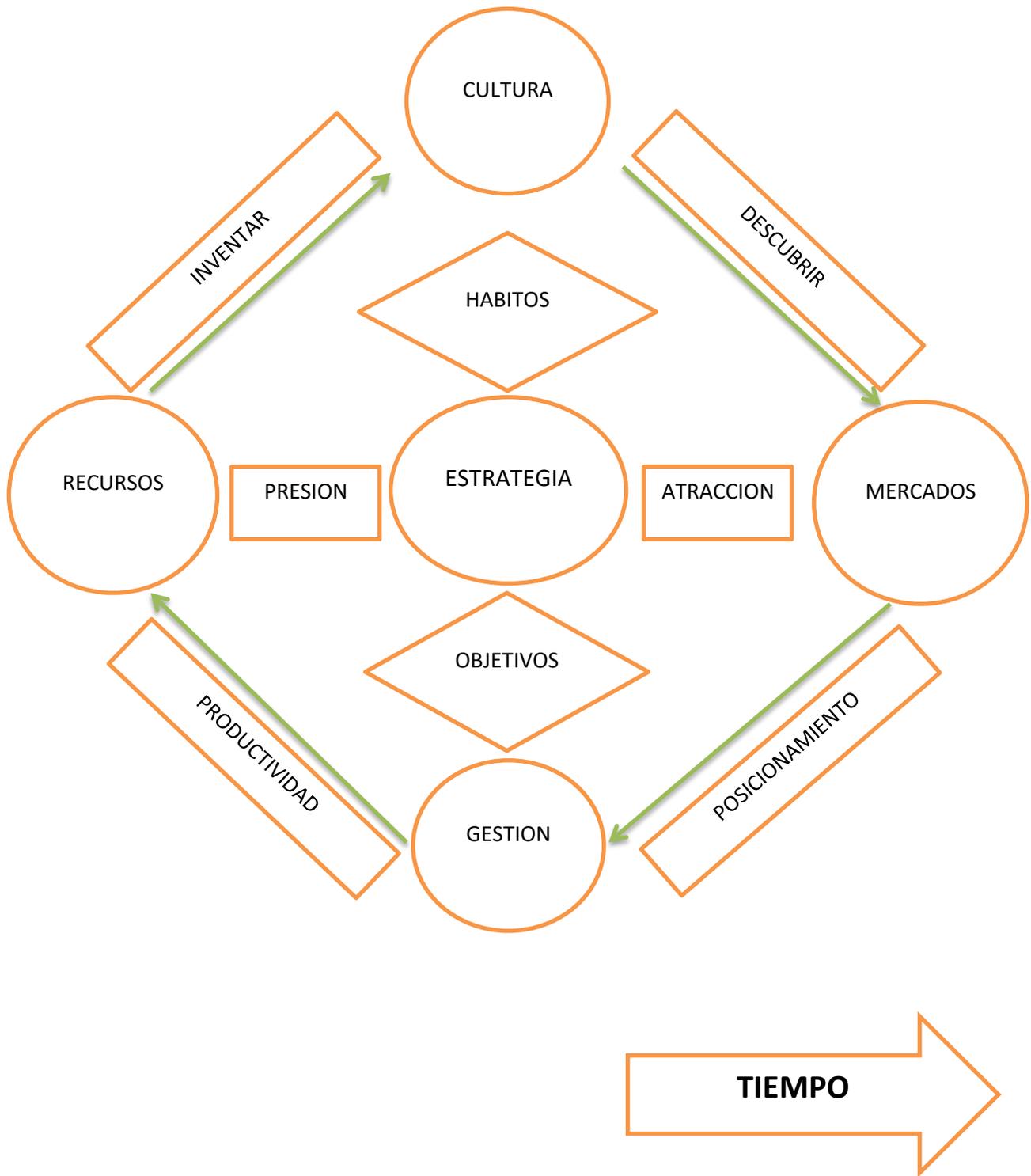
## **VENTAJAS DEL MODELO**

- Marco riguroso para el análisis de complejos problemas de la organización
- Herramienta para reflexionar sobre los problemas de la organización, no es un modelo rígido para clasificar las observaciones
- Ayuda a las empresas a pensar en el impacto de la gestión del cambio sobre las interacciones de organización y fundamento

## **DESVENTAJAS DEL MODELO**

- Aplicación : proceso largo y costoso (empresas complejas)
- Ausencia de modelo estructurado y mucha flexibilidad a los administradores. Limita la capacidad de dar soluciones rápidamente.
- No siempre puede haber un ajuste perfecto entre las tareas y las personas especialmente en pequeñas empresas.

## EL MODELO PENTA DE LEVY / LOS 5 PILARES



El Modelo Penta ha sido diseñado por uno de mis grandes admiraciones en cuanto a Estrategias de Marketing quien es el Dr. Alberto Levy , él lo creo como una herramienta Técnica para diagnosticar e intervenir en las empresas con el objeto de apoyarlas en sus intentos de Crear Valor Económico. Este es la interacción entre los Cinco Pilares Básicos:

- La Estrategia
- La Cultura
- Los Recursos
- La Organización
- Los Mercados.

El desempeño de una Empresa puede ser mejorado comprendido cuando uno analiza cuales son los recursos críticos de los que ese desempeño depende, y que capacidad de acceso tiene la empresa a ese tipo de Recursos.

En entornos turbulentos es posible considerar que sectores enteros de la Economía aparecen y desaparecen en función del agotamiento de un tipo de Recurso, o la súbita aparición de uno que reemplaza a otro anterior. Esto es principalmente evidente con los Recursos Tecnológicos, Empresas con muy fuertes inversiones en una determinada tecnología productiva, que quedan absolutamente "Desenfocadas" del Mercado al surgir un recurso Tecnológico sustitutivo.

En otros casos, la incorporación de un recurso nuevo produce cambios profundos en la Empresa considerada en su totalidad. La introducción de la Informática moderna que se caracteriza por ser totalmente "Distribuida", es un buen ejemplo.

Al brotar en todos los sectores de la Organización, ha producido cambios hasta en la forma de diseñar el Organigrama, especialmente haciendo innecesaria la gran cantidad de niveles Jerárquicos intermedios que caracteriza a las Empresas muy complejas.

La nueva Tecnología Informática ha aumentado la capacidad de descentralización, pero además, al permitir la creación de redes de computadoras comunicadas entre sí, ha permitido también mejorar la integración.

La Tecnología no deber de ser visto como una de las variables externas del Escenario, sino como el proceso interno que la Empresa emplea para funcionar. La Tecnología es la forma en la que se trabaja. Es el proceso de transformación que hace la Empresa para "Configurar" los productos de los que vive. Es el Conocimiento y la experiencia con los que solucionan los problemas.

Alberto Levy:

***"Es interesante aterrizar este concepto porque me impresiona la actitud de mucha gente cuando escucha la palabra Tecnología"***

***"En esta Empresa no hay Tecnología" y "Nadie nos puede superar Tecnológicamente"***

Son dos actitudes extremas, ambas equivocadas.

La primera es errónea porque no existe Empresa que no tenga Tecnología. Al trabajar, al producir un producto o servicio, y después al comercializarlo, la Empresa está usando una Tecnología. Puede ser rudimentaria y hasta caótica, pero la tiene.

La segunda es peligrosa porque siempre va a aparecer una Tecnología mejor.

De manera a que por Recursos podemos decir que: "Es la base con que cuenta la Empresa de los 10 tipos de Recursos, Primero la Gente, considerando a la Gente como el Recurso Estratégico Básico. Luego los 3 Recursos Tangibles; Financieros, Los Productivos y los de Infraestructura.

Cuando se habla de Recursos Financieros es necesario considerar no solo Cuantitativamente, si no también Cualitativamente, ergo tener en cuenta lo que corresponde al Capital Propio y Pasivo.

Los Recursos Productivos son las Plantas, Equipos y las fuentes de acceso a materias primas y materiales.

Los Recursos de Infraestructura son por ejemplo; Edificios, Depósitos, Flota de Distribución, Equipos Informáticos y de Telecomunicaciones.

Los 6 siguientes Recursos son de suma importancia y muchas veces se los descuida...

Recursos Intangibles:

- Informatización

- Tecnología

- La Imagen

- Crédito

- El Tiempo (se suele decir que el Tiempo es Oro, sin embargo muchas veces descuidamos este Recurso, y desaprovechamos la oportunidad de utilizarlo como Recurso Estratégico)

La Mística (el sentido de pertenencia, la motivación, las ganas, la unidireccionalidad y la "Camiseta de la Gente").

## **LAS CREENCIAS**

La Mística se parece mucho al Pilar de las Creencias, sin embargo estas se diferencian en que a la Mística la vemos desde el punto de vista de Rol como Recurso, siempre y cuando las Creencias han sido correctamente utilizadas.

La Mística se consigue cuando las Creencias (La Cultura o Ideología Propia de la Empresa) han sido trabajadas por los miembros de la Organización.

En el Pilar de las Creencias, lo que tenemos que tener en cuenta son los valores, la jerga, los rituales, la historia, los héroes, los símbolos, los mitos y todos los elementos que configuren la cultura de la Empresa.

Caso Práctico: En los Bancos este un tema conflictivo debido a que "La Cultura Necesaria para trabajar en la Banca Minorista es diferente a la utilizada para la Banca de Grandes Empresas"

Phillips por ejemplo, necesita un tipo de Cultura para trabajar el negocio de Tomógrafos Computarizados o

Resonancia Magnética en la División Profesional, y otra Cultura totalmente diferente en el negocio de afeitadoras o de iluminación.

De acuerdo a como sea la Cultura de la Organización, se dara mayor o menor Importancia a cinco “Valores Operativos” que resultan de una importancia prioritaria. Estos cinco valores son:

- La Competitividad
- La Estabilidad
- La Flexibilidad
- La Organización
- La Mística

Aparece nuevamente la Mística, pero aparece como algo a conseguir, es decir de acuerdo a como sean las Creencias, se enfatizara más o menos que uno de los Recursos sea las Ganas de los miembros de la Empresa.

## **LOS MERCADOS**

El Modelo Penta no considera a la Empresa como un sistema cerrado, sino como un sistema abierto que no tiene razón de ser sin sus Mercados, los productos son simplemente vinculo entre la Empresa y sus Mercados.

De acuerdo al Posicionamiento que un determinado Producto logre en el Mercado en el que trabaja, se producirá o no la chispa de la Rentabilidad. La CVE solo es posible por el desempeño que la Empresa consigue en el Mercado.

## **LA ORGANIZACIÓN**

Al referirnos a Organización, lo que se busca entender son los 3 conceptos Organizacionales:

La Estructura (El Organigrama)

Los S.I.M.

Los Procesos Gerenciales

Además de:

- El Planeamiento
- La Programación
- La Presupuestación
- La Incentivación
- El Control

***“La Organización es la red de interacciones para implementar la Estrategia de la Empresa”***

## **LA INTERDEPENDENCIA**

Buen ejemplo para describir LA INTERDEPENDENCIA es: Cuando se determina la Capacidad de Procesamiento de los Sistemas de Información, y se compara esta capacidad con los requerimientos de información que la Estrategia les Demanda. Si la capacidad es mayor que la capacidad, se producirá algún tipo de sobrecarga perjudicial. Cuando se sobrecarga, lo mas probable es que algunos gerentes reciban datos que no usan jamás, y que otros Gerentes no reciban los datos necesarios. El desajuste entre demanda y capacidad resulta, por fin, en un deterioro en el desempeño.

La forma más cercana a la ideal es diseñar la Organización debe ser la que mejor permita buscar, interpretar y sintetizar la información necesaria para tomar decisiones.

## **EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

La Organización es mucho más que una serie de cajitas dibujadas en un organigrama, incluye la estructura formal, pero también la Red Informal que de ella surge, incluye las cosas que mantienen constantes en el tiempo y las cosas que no hay más remedio que cambiar. Permanencia y Flexibilidad. Integración y Adaptación.

Todo este complejo mecanismo impacta en como la información fluye, como se toman las decisiones y como se otorga autoridad y se fija responsabilidad a cada miembro.

Es imprescindible, entonces, que el N1 disponga de un modelo global.

El Diseño de la Organización "Organigrama", sistemas y procesos, solo puede ser efectivo si fue hecho a medida para cada Empresa. Que sea hecho a medida significa que ha tomado en consideración como son sus Recursos, como son sus Creencias, como son sus Mercados y Como es su Estrategia.

La Experiencia Demuestra que no tener en cuenta esta vinculación es un pasaporte seguro al fracaso. No se puede opinar sobre Diseño Organizacional sin comprender, por ejemplo, La Problemática Cultural o la Situación Estratégica de la Empresa. Aunque quede raudamente, estas perspectivas compartamentalizados son divisiones Túneles, que solo existen en nuestra mente.

Cuando más especializados estamos en cualquiera de las Cinco Grandes Dimensiones, mas estrecho será el tiempo conceptual. El Modelo es un enfoque Clínico que permite la Desespecialización. Entonces hace falta algo que regule este acople.

## **LA ESTRATEGIA**

La Estrategia de la Empresa tiene en cuenta (o debería de tener en cuenta) a los resto de los 4 Pilares básicos del Modelo "Penta". Es el complementandor de todos los demás Pilares entre sí,

“Es la unión de la Red”, por lo tanto es la adecuación de la Empresa con el entorno de manera a que pueda desempeñarse eficientemente.

La Estrategia configura “El Como” se unirán los demás Pilares entre si, y por lo tanto, cual debería de ser la Estructura de la Organización o Empresa y sus respectivos procesos.

Muchos son los N1 poseen la tendencia de enfocar su atención solo en algún punto específico y por lo general suelen fallar a la hora de percibir la figura global o completa de la Red.

La Estrategia es el elemento que vincula y une a la Organización o Empresa con su entorno o el escenario del Mercado en el que actúa. Su objetivo es que la Empresa logre adecuarse a los cambios mediante las variables del Entorno, y también permite sincronizar sus demás componentes.

### **Las Interrelaciones entre los Cinco Pilares**

Existen casos en los que el Pilar de la “Creencias” de una Empresa apunta más hacia los “Recursos”, ergo hacia adentro de la Empresa, esto es un indicio de que se está apostando a la Eficiencia. Anteriormente habíamos señalado que la Eficiencia se puede definir como “Hacer Correctamente las Cosas”, esto muestra a una Cultura Endógena en una Empresa.

Sin embargo cuando El Pilar de las “Creencias” apunta hacia el Pilar de los “Mercados” se está haciendo hincapié a la Efectividad, ergo “Hacer las Cosas Correctas”, lo que demuestra que una Empresa apunta a una Cultura “Exógena”

Por otro lado existe un modismo que se refiere también al párrafo anterior, y que es “La Excelencia”, que no es otra cosa que “Hacer Correctamente las Cosas”

Las demás interrelaciones se dan entre; Organización – Recursos y los Mercados....

Cuando la Empresa apunta más hacia el Pilar de los “Mercados”, ergo “El Afuera” lo que se busca es un AutoDiseño, agrupándose en Unidades de Trabajo diferentes y/o distintas teniendo siempre en cuenta el Giro de Negocio y el Mercado en el cual se desenvuelve la Organización.

Comúnmente es lo que acontece con las Compañías de Telefonía Móvil, tienen Clientes Personas (Los particulares) y Clientes Corporativos (Organizaciones y/o Empresas), salvando las distancias de facturación, ambos Tipos de Clientela presentan y deben sortear diferentes problemas relacionados con lo tan mentado “Comportamiento del Consumidor”, pero necesariamente e imprescindiblemente estas dos Aéreas “Clientes Personas y Clientes Corporativos” en algún momento deben de coordinar sus acciones para fortalecer el funcionamiento de la Empresa considerado como el Todo, dicha actividad se logra por medio de la “Integración”.

Irónicamente existen N1 que creen que la Adaptación/Integración son meras maneras exóticas de definir las Clásicas Dificultades que representan la División de Trabajo y la Coordinación.

Pero está claro que la Adaptación se refiere a los “Dramas” propios de lo establecido por el Economista Escocés Adam Smith “La División de Trabajo”, pero eso no es todo, es más que eso, está involucrada también las consecuencias de ella en el resto de la Organización.

También los demás Pilares de los Recursos, Creencias, Mercados y la Estrategia, pasa lo mismo con la Integración, que no solo demanda Coordinación sino también entender y atender sus efectos con los demás componentes del Modelo Penta.

La Integración vendría a ser el Proceso de impedir los cambios innecesarios.

La Adaptación es el mecanismo de incentivar los cambios vistos o considerados como Imprescindibles.

Si bien, se puede opinar sobre los caminos y formas de apuntar hacia la Excelencia, todo siempre de cómo el N1 Perciba el Escenario en el cual actúa la Empresa, poniendo a prueba sus Paradigmas y Olfato, siendo capaz de encontrar el acople más ventajoso para los Cinco Pilares.

Varias veces se suele optar por burocratizar aquellas áreas que representen una ventaja la estandarización de los procesos, siempre y cuando esta represente la mejora de la Eficiencia.

“No existe forma mágica, todo depende del momento, giro de negocio, contexto y de la Capacidad del N1, el acople que determine la Gerencia es la Guía teniendo en cuenta a las diferentes unidades componentes del sistema organizacional”

Las Relaciones entre el Pilar de los “Recursos, Estrategia y los Mercados” conforman el eje TECNOLÓGICO, es el eje de la Formulación de la Estrategia, y las relaciones entre “Creencias, Estrategia y Organización conforman el Eje POLÍTICO, este es el eje de la Implementación de la Estrategia.

Es Importante destacar que todo lo anterior siempre lleva consigo una dosis de Paradigma..! la idea es encontrar el Equilibrio y la Actualización constante...

## **PARADIGMA**

"Un paradigma es el Resultado de los Usos y Costumbre, de Creencias Establecidas de Verdades a medias; un Paradigma es Ley, hasta que es desbancado por otro nuevo."

# TENSIONES EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

## INTRODUCCION.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

No es igual desarrollar una práctica analítica en una escuela, en un hospital, en un sindicato o en un banco.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Quiero aclarar a esta altura que, dado el alcance limitado de este trabajo, consideraré a los términos "tensión" y "contradicción" como sinónimos, Dejo para eventuales discusiones posteriores la observación que, desde mi experiencia, el uso de la palabra "contradicción" en las organizaciones genera mucho más resistencias que el vocablo "tensión", el cual resulta generalmente aceptado por identificación, sobre todo a partir de las contracturas (corporales) de

las personas víctimas de la exigencia muchas veces desmedida a que son sometidas, de la insuficiente retribución que muchos de ellos reciben a cambio, y del temor que sienten en relación a la posibilidad de perder su empleo.

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

Volviendo al curso original de esta introducción, la hipótesis que estoy presentando, de ser válida, nos confronta a su vez con una metatensión, la que existe en todas nuestras intervenciones entre la universalidad de las tensiones que resolvemos en el diseño de nuestras intervenciones, y la particularidad que adquiere la resolución de dichas tensiones en cada caso y en cada momento.

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

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

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

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

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

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

Las cárceles procesan la contradicción entre represión y resocialización de los internos, sin que la una pueda triunfar sobre la otra. Las organizaciones cooperativas transcurren entre la autonomía

y la dependencia, los bancos viven entre el riesgo y la seguridad, los partidos políticos se consumen en la tensión entre la transparencia y la opacidad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En realidad, el análisis institucional instituye a la transformación del encargo en demanda en uno de los momentos básicos de su operación (Lapassade y Lourau, 1971). Quiero señalar aquí que entiendo esta transformación dialécticamente, dado que las necesidades que expresa el encargo del grupo gestor suelen tener pretensión de universalidad, en tanto que la inclusión de los puntos de vista del resto de los miembros de la organización necesariamente conduce al momento de la particularidad. Más aun. El encargo es muchas veces la expresión del poder instituido en la organización, y a través del mismo, existe la intencionalidad implícita o explícita de poner al analista "en cargo" de la preservación de tal poder. En estos términos, la

construcción de la demanda incluye la consideración de las fuerzas instituyentes que se oponen a dicho poder instituido.

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

## **2. Autonomía / Heteronomía.**

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

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

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

a. En rigor de verdad, no existe para el análisis una perspectiva autónoma "pura", ya que la organización no habla por sí misma, y nadie puede arrogarse el derecho de hablar por ella. Cualquier miembro de una organización, cuando hace una apreciación acerca de lo que allí sucede, está colocado fuera de ella, en posición de observador. Todas las apreciaciones que se hacen en relación a lo que acontece, incluidas las del analista organizacional, están condicionadas por las teorías implícitas del enunciador, sus marcos conceptuales y su dominio de experiencias, la posición que ocupa en la organización y la relación que tiene con los destinatarios inmediatos y mediatos de su enunciación.

b. La utilización de la perspectiva heterónoma para analizar las contradicciones de una organización no significa que los resultados de este análisis sean "objetivos". Tampoco se pretende con ella sostener la "neutralidad valorativa" de quien enuncia una apreciación desde esta perspectiva.

En el AO no existe la pretensión de objetividad ni de neutralidad valorativa. Todos los partícipes del análisis están implicados y sus enunciaciones son una manifestación de esta implicación. La consideración de sus eventuales discrepancias debe conducir a analizar esta implicación, tanto como a explicitar y confrontar los criterios de distinción en base a los cuales formulan sus apreciaciones.

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

## **3. Sincronía / Diacronía.**

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

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

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

#### **4. Afuera / Adentro.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La reforma administrativa de los poderes judiciales provinciales reconoce, para su análisis, la existencia de distintos niveles de recursividad, desde el ámbito más abarcativo de los superiores tribunales encargados de la administración general de la organización hasta los más restringidos de la administración de los juzgados.

Es posible llevar a cabo un análisis de las contradicciones que tal reforma pone de manifiesto, por ejemplo, a partir de la inclusión de nuevos modos de procesamiento informático, tanto en los juzgados donde impacta directamente, como en la administración central donde generalmente se toman las decisiones a este respecto que afectan a todos los tribunales.

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

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

## **7. Rigidez / Flexibilidad.**

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

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

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

## **8. Reflexión / Acción.**

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

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

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

No debe confundirse empero la necesidad de reflexión en una organización, facilitada por el dispositivo del AO, con la demora en el pasaje a la acción. La apuesta en favor de la constitución de espacios reflexivos se basa en la convicción que de la reflexión surge oportunamente la acción más apropiada a las circunstancias, y que ella permite a los actores apropiarse de sus actos, mientras que, por el contrario, la acción irreflexiva es un síntoma de alienación. El concepto de acción reflexiva, también él de naturaleza "oximorónica", surge entonces como un intento de superación dialéctica de esta contradicción.

## **9. Estructura / Proceso.**

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

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

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

La relación entre estructura y proceso alude a la contradicción que existe entre "eso" y "lo que conduce a eso", entre lo que está quieto y lo que se mueve, entre la permanencia y el flujo y la transformación, entre la invariancia y el cambio. La teoría de organización ha dado cuenta de la existencia de esta tensión, y el concepto de organización matricial, producto de la imposibilidad

de reconocer un único principio organizador para la estructura, es también un intento de superación dialéctica de esta contradicción.

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

### **10. Contenidos / Relaciones.**

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

La contradicción entre la protección (o el cuidado) y el abandono es característica de los hogares geriátricos, y marca tanto a los familiares de los internados como a los empleados de la organización. Cuando se analiza dicha contradicción en una reunión grupal entre las enfermeras y el personal de limpieza, abordando por ejemplo las ansiedades que a ellos les produce el deterioro de los ancianos, el analista puede concentrarse prioritariamente en la necesidad de producción de ciertas recomendaciones que sean útiles para el mejor desempeño de sus respectivos roles (contenidos), o bien favorecer el análisis de las depositaciones recíprocas que dichas ansiedades producen (relaciones).

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

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

Agrego, para finalizar este punto, que en la técnica de grupo operativo (Pichon Rivière, 1970), especialmente indicada - cuando se dan las condiciones - para el análisis de las contradicciones, el coordinador se ve permanentemente confrontado con la tensión que existe entre intervenir desde la temática que está abordando el grupo y la dinámica de las relaciones establecidas en dicho abordaje.

Relacionadas con esta tensión, se hallan también las que existen entre las intervenciones sobre lo manifiesto o sobre lo latente en el acontecer grupal, entre el proyecto y la resistencia, entre su tarea explícita y la tarea implícita de elaboración de las ansiedades de los miembros del grupo.

### **11. Proyecto / Resistencia.**

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

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

## **12. Actores / Personajes.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Técnicamente, entonces, una intervención analítica deberá definir cuándo conviene recurrir a cada tipo de agrupamientos. Así por ejemplo, las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan por la existencia de dos clases de miembros, los no remunerados monetariamente (en general denominados voluntarios), y los que están remunerados (en general denominados empleados).

Es habitual que para la realización de sus tareas se manifiesten entre ellos tensiones derivadas de su diferente condición. Generalmente, el poder político de la organización reside en los voluntarios, mientras que en los empleados se concentra el saber técnico o profesional. Los primeros suelen dedicar un tiempo parcial a la organización, secundario en términos de otras obligaciones laborales, y por ello sus obligaciones de desempeño suelen ser menores que las de los empleados.

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

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

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

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

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

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

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

Toda práctica del AO se enfrenta con la tensión que existe entre llevar a cabo las reuniones que se requieren dentro de los espacios y los tiempos propios de la organización, y programar dichos

encuentros fuera de ella, o en horarios diferentes de aquellos en que transcurren normalmente sus actividades.

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

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

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