

XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2021.

Análisis foda de una institución total.

Vitale, Nora Beatriz y Travnik, Cecilia.

Cita:

Vitale, Nora Beatriz y Travnik, Cecilia (2021). *Análisis foda de una institución total. XIII Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVIII Jornadas de Investigación. XVII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. III Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. III Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-012/886>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/even/gCA>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

ANÁLISIS FODA DE UNA INSTITUCIÓN TOTAL

Vitale, Nora Beatriz; Travnik, Cecilia

Universidad de Buenos Aires. Facultad de Psicología. Buenos Aires, Argentina.

RESUMEN

En el presente escrito se propone describir factores institucionales en dos vertientes de análisis: a nivel macro atendiendo al marco normativo vigente y las tensiones que presenta y a nivel micro señalando el funcionamiento de los establecimientos privativos de la libertad de los jóvenes infractores o presuntos infractores a la ley penal. Específicamente, a partir de los aportes de la Psicología Organizacional, se intentará retratar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) en una organización que tiene predominancia en su funcionamiento como institución total.

Palabras clave

Institucional - Jóvenes infractores - Normas - FODA

ABSTRACT

SWOT ANALYSIS OF A TOTAL INSTITUTION

In this writing, it is proposed to describe institutional factors in two aspects of analysis: at the macro level, taking into account the current regulatory framework and the tensions it presents, and at the micro level, pointing out the operation of the custodial establishments of young offenders or alleged offenders of the penal law. Specifically, based on the contributions of Organizational Psychology, an attempt will be made to portray the SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) in an organization that has predominance in its operation as a total institution.

Keywords

Institutional - Young offenders- Norms - SWOT

Introducción

Malfé (1981, p. 27) plantea que “Lo “Institucional”, se dice, y no “organizacional”; con ello se abarca un territorio donde pueden quedar incluidos *discursos, prácticas y objetos instituidos* que atraviesan el límite -muchas veces arbitrario- de la organización.” Y es precisamente de lo institucional que se ocupa la Psicología Institucional (PI), teniendo como objeto de estudio a las instituciones, a las organizaciones y a las prácticas que en ellas se desarrollan. Atendiendo a la complejidad que presenta el análisis de estos elementos sobre los cuales se puede intervenir profesionalmente desde la PI, se propone tomar aportes de la Psicología Organizacional a modo de apertura a nuevos modelos de intervención institucional, diferentes pero complementarios. En este escrito se toma la matriz FODA, una estrategia

diagnóstica perteneciente a la Psicología Organizacional, para analizar el funcionamiento de las organizaciones que albergan a los jóvenes que han infringido la ley penal. Dicha propuesta se enmarca en el proyecto de investigación UBACyT titulado *Factores individuales, grupales e institucionales que inciden en la circularidad de los jóvenes alojados en los dispositivos penales juveniles*[i]. Para lograr esta tarea, se propone describir los factores institucionales en dos vertientes de análisis: a nivel macro atendiendo al marco normativo vigente y las tensiones que presenta[i] y a nivel micro describiendo el funcionamiento de los establecimientos privativos de la libertad. Específicamente, se intentará, a partir de los aportes de la Psicología Organizacional, retratar el análisis FODA en este tipo de dispositivos que tienen predominancia en su funcionamiento como instituciones totales (Goffman, 1961).

Desarrollo

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional, una organización es definida como

...la coordinación planificada de actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1993, p. 14).

A partir de esta definición, se puede considerar a los establecimientos de privación de libertad de jóvenes infractores o presuntos infractores a la ley penal, llamados Centros Socioeducativos de Régimen Cerrado (CSRC), como organizaciones que tienen como objetivo central la construcción de la responsabilización de los jóvenes que han infringido la ley penal, actualmente a través de la perspectiva de la intervención socioeducativa. La Psicología Organizacional, según Schein, comienza a desarrollarse como un área específica de la Psicología cuando se reconoce a la organización como *sistema social complejo*.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, entonces, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. (Schein, 1993, p. 6). En este sentido, el autor considera que la Psicología Industrial “tradicional” está enfocada en el individuo y la organizacional pasa a enfocarse en los sistemas y en su desarrollo. Hay otros autores que en la actualidad denominan Psicología Industrial/

Organizacional al área encargada de estudiar la relación entre la persona y el trabajo con el objetivo de aumentar la productividad y el bienestar de los empleados. Entre estos, se destaca Aamodt quien señala que existen dos enfoques: el industrial que “se dirige a la determinación de las competencias necesarias para realizar un trabajo, dotar a la organización con empleados que tengan tales competencias y aumentarlas con capacitación” y el enfoque organizacional que “crea una estructura y una cultura organizacional que motivarán a los empleados a desempeñarse bien” (Aamodt, 2010, p. 4).

Se toman las investigaciones realizadas por Elton Mayo (1972) como aquellas que sientan las bases de la escuela de las Relaciones Humanas, así denominada en tanto su conclusión principal es que las condiciones psicológicas afectan la productividad. El experimento realizado en la fábrica de componentes telefónicos *Western Electric Company*, ubicada en Hawthorne, Chicago, se lleva a cabo durante los años 1927 y 1932. El mismo se desarrolla en cuatro fases. La primera consiste en aumentar o disminuir la luz para conocer si esta variable afecta la productividad. Se llega a la conclusión que el incremento en la productividad se debe al efecto de estar siendo observados. En la segunda, se impone un supervisor controlador a un grupo de obreras, y en otro grupo, se impone un supervisor controlador más un observador que mantiene el espíritu de cooperación y las recompensa. Este último grupo es aquel que aumenta la producción. En la tercera fase participa Lloyd Warner, quien introduce el uso de metodologías antropológicas y abre una nueva perspectiva en los estudios organizacionales (Dávila, 2000). A través de entrevistas en profundidad se determina que existe un elemento tensionante: la lealtad entre los compañeros y la lealtad a la empresa. En la cuarta y última fase, Mayo concluye que existe una organización “informal” del trabajo construida entre los trabajadores (Filippi, 2005).

Retomando el enfoque clásico de la Psicología Organizacional se considera que la organización es un sistema socio técnico. Para lograr comprender esta consideración se toma al modelo de sistema de Homans (1950), quien puede ser calificado como una influencia temprana en los estudios organizacionales. Para dicho autor, cualquier sistema social se desenvuelve en un medio que está compuesto por tres partes: un medio físico, un medio cultural y un medio tecnológico. El medio le impone ciertas “actividades o interacciones” a las personas, mientras que ellas reaccionan o “sienten algo” por el medio que los rodea. Homans resalta la interdependencia entre el medio y las personas. Es a partir de las interacciones que se crean “nuevas normas y marcos de referencia comunes que generan actividades no especificadas en el medio externo” (Schein, 1993, p. 176).

En los estudios realizados en Hawthorne son los trabajadores quienes desarrollan patrones de interacción que no están en el medio externo, a esto se lo denomina como *sistema interno*. Otros autores, como Jaques (1951), lo nominan *organización informal*. Schein da un paso más y plantea que no es clara en qué dirección

se ejerce la influencia “¿es el medio el que influye en la organización o la organización tiene tanto poder que puede influir o aún determinar su propio medio?” (Schein, 1993, p. 178).

Atendiendo a este interrogante fundamental, es que se toma a la matriz FODA como una herramienta de diagnóstico en las organizaciones ya que tiene en cuenta la interacción entre la organización y el medio.

Matriz FODA

El análisis de una organización a través de la utilización de la matriz FODA, se compone de cuatro variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En diversos cursos de administración (management) destinados a los cargos gerenciales es un tópico recurrente porque brinda rápidamente información de factores internos y externos a la organización que colabora en el diseño de estrategias organizacionales. No obstante, su uso se ha extrapolado a áreas “tan disímiles como la fusión de empresas transnacionales y la planeación de la vida personal” (Codino Jiménez, 2011, p. 93). En virtud de este fenómeno es que se considera relevante establecer un breve recorrido histórico de este método diagnóstico.

Existen diversas teorías acerca de la autoría de la matriz FODA o SWOT por sus siglas en inglés (Strength, Weakness, Opportunities, Threats). Se destaca al ingeniero Albert Humphrey quien desarrolla su carrera como consultor especializado en gestión y cambio cultural. Entre los años 1960 y 1970 en la Universidad de Stanford, participa de una investigación junto a Marion Doshier, Robert Stewart, Birger Lie y Otis Benepe que consiste en conocer por qué falla la planificación corporativa y en planificar la creación de un nuevo sistema de gestión. El mismo está financiado por las empresas del Fortune 500[iii], se entrevistan a más de 5000 ejecutivos de 1.100 empresas (Sánchez Huerta, 2017). De este proceso de investigación se concluye que ...lo que es bueno en el presente es **Satisfactorio**, lo que es bueno en el futuro es una **Oportunidad**, lo que es malo en el presente es una **Falta** o un **Fallo** y lo que es malo en el futuro es una **Amenaza** (Sánchez Huerta, 2017, p. 2).

Atendiendo a estas siglas se ha utilizado la herramienta como SOFT en seminarios pertenecientes al campo de la gestión empresarial.

Gürel y Tat (2017) consideran que hay estudios académicos que indican que el surgimiento de la matriz FODA se desprende de las obras de Philip Selznick, Alfred DuPont Chandler, Kenneth Andrews, Harry Igor Ansoff, todos pertenecientes a Harvard Business School en la década de 1960. Años después, **Wehrich** (1982) es considerado el creador de dicha matriz compuesta por los cuatro cuadrantes que se utilizan en la actualidad, contrastando los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas). Durante la década de 1980, el análisis FODA se utiliza en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, tanto para la creación de planes comerciales como para la formación de estrategias de marketing. En

la década de 1990, el método DAFO también se utilizó en desarrollo regional, formulación de proyectos y mercadeo social de Organizaciones No Gubernamentales. Richard Dealtry (1992), desarrolló el “Análisis FODA dinámico” (...) un proceso dinámico de gestión de proyectos que involucra a los gerentes en la preparación e implementación del valor (Gürel y Tat, 2017, p. 1002. Traducción propia). Desde sus orígenes la matriz FODA ha sido utilizada para realizar un análisis de forma rápida y efectiva, que permita diseñar estrategias de cambio y promoviendo aprendizajes nuevos en organizaciones de distinta índole.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Como se mencionó anteriormente, en el marco del proceso de investigación UBACyT en curso, se toman los datos obtenidos de las entrevistas a los trabajadores de los Centros donde se alojan los jóvenes que han infringido la ley penal para analizar los factores internos al mismo -Fortalezas y Debilidades- y los factores externos -Oportunidades y Amenazas-. En tanto la matriz se realiza sobre un período de tiempo concreto, la característica particular en este caso, será la que surga de analizar dicha matriz en un período anterior (2019) al inicio de la pandemia Covid 19, cuyo impacto al interior de las organizaciones cerradas, se considera, no sería menor. Amerita tal recorte temporal el hecho de que las distintas disposiciones nacionales y regionales y los diferentes protocolos de cuidado impiden desde el inicio de la pandemia, la presencialidad en tales dispositivos.

Fortalezas

Ponce Talancón (2007) señala que las fortalezas se caracterizan por las funciones, capacidades y/o recursos que son favorables al funcionamiento adecuado. Representan aquellas características positivas que pueden convertir a la organización en un modelo a seguir.

En el caso del CSRC[iv] se señalan como fortalezas:

- Compromiso del personal con la tarea que realiza. Los trabajadores del lugar sienten una gran responsabilidad para con la tarea que realizan, llegando a establecer vínculos de respeto y comprensión entre ellos y con los jóvenes alojados en el lugar,
- Conocimiento del ámbito penal juvenil en contexto de encierro, entendido como un entorno específico de trabajo con sus requerimientos correspondientes, especialmente de las personas que durante años han transitado esos espacios,
- Estructura edilicia, adecuada para la cantidad de jóvenes alojados, sin embargo no resulta posible mantenerlos a todos separados espacialmente las 24 horas del día. En este sentido, este punto es a la vez una fortaleza en una debilidad.

Oportunidades

Se convierten en Oportunidades aquellos factores externos que exceden al funcionamiento de la organización pero que pueden convertirse en aspectos de mejoría o crecimiento de la misma. Se perciben en el CSRC:

- Cambios en la normativa legal vigente: la sanción de un nuevo régimen penal de minoridad que permita un abordaje integral de la problemática de los jóvenes infractores, dejando sin efecto el “tratamiento tutelar” y estableciéndose como política a largo plazo;
- Digitalización y virtualización creciente de actividades formativas, hecho que podría acercar a los jóvenes con otros actores sociales que estén por fuera del ámbito penal juvenil local.
- La escolarización formal continua y la formación para el trabajo: la escuela primaria, secundaria y la formación profesional son oportunidades, específicamente para los jóvenes alojados, de asumir un rol diferente en la sociedad.

Debilidades

Como contracara de las fortalezas se analizan las actividades que se realizan en forma deficiente y pueden obstaculizar el buen funcionamiento. Entre obstáculos se puede encobrir los aspectos de los que carece la organización o los otra organización similar realiza de mejor forma, además se puede encontrar el obstáculo en el tema de los recursos, ya sea económicos como humanos, cuando son insuficientes para atender la demanda del lugar.

En el CSRC naliado, se señalan como debilidades:

- Falta de formación previa y capacitación continua sobre adolescencias en conflicto con la ley penal para las personas que recién ingresan al sistema como trabajadores;
- Cambios constantes en cargos directivos, y con ello en la modalidad de funcionamiento, que repercuten en otros roles y funciones;
- Gran cantidad de tiempo ocioso y exceso de tareas improductivas, muchas veces realizadas casi de manera automática para pasar el tiempo.

Amenazas

Se tratan de “fuerzas ambientales que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales” (Ponce Talancón, 2007, p.115). Estas se pueden traducir en la presencia de nuevos competidores en el sistema, los cambios fiscales o legales que pudieran repercutir en la organización, el tratamiento mediático basado en el descrédito. Se vislumbran en el Centro abordado:

- Inestabilidad por vaivenes políticos que cambian la perspectiva de intervención, y esto es tanto a nivel nacional como a nivel regional;
- Descrédito social. Desde este punto de vista es que toman especial importancia los medios de comunicación, en tanto, según el color político del enunciante, la calificación será positiva o negativa.

Discusión El fenómeno de lo institucional comprende, como se explicó, prácticas que trascienden el límite que conlleva una organización. En virtud de ello, se toma a la Psicología Organi-

zacional como una corriente de abordaje más dentro de lo institucional y que puede conjugarse en el trabajo del psicólogo institucional. La herramienta del análisis FODA puede dar cuenta de los factores internos, a través de las fortalezas y debilidades, es decir, de aquellas cuestiones que ocurren dentro del límite que plantea una organización. Asimismo brinda información acerca de los factores externos, mediante las oportunidades y amenazas, que guardan relaciones de interdependencia con la misma. El análisis de la matriz FODA de una organización cuya modalidad de funcionamiento predominante es total, como lo son las organizaciones que albergan a los jóvenes en conflicto con la ley penal, aporta información para la toma de decisiones que permitan iniciar un proceso de cambio y gestión estratégica en establecimientos que suelen ser poco analizados. En muchas ocasiones se ha homologado dicha matriz con la toma de una fotografía instantánea del funcionamiento de una organización. En este sentido es que se desarrolla dicho análisis, con el objetivo de visibilizar este tipo de establecimiento y, a la vez, reconocer la pertinencia de la PI para analizar las instituciones, las organizaciones y las prácticas que en ella se desarrollan.

NOTAS

[i] Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, Instituto de Investigaciones, Buenos Aires, Argentina.

[ii] Se señala una contradicción entre el tratamiento tutelar que indica la Ley N° 22278 (1980) y la concepción del adolescente como sujeto de derecho que establece la Ley N° 26061 (2005). Estas tensiones en el discurso jurídico, se plasman en la no sanción de un nuevo régimen penal juvenil que se enfoque en la responsabilización del joven por el acto cometido. En marzo de 2019 se presentó un proyecto de ley que se compone de 100 artículos en los que se proponen tres tipos de sanciones: socioeducativas, disciplinarias y privativas de la libertad. Se propone en el artículo 1 la baja de la edad de imputabilidad a los 15 años. También se hace hincapié en el artículo 62 en un plan individualizado que contemple aspectos sociales, educativos, recreativos y de salud. En el artículo siguiente se propone la figura del supervisor dentro de un equipo interdisciplinario, como la persona a cargo de confeccionar el legajo personal y el plan individualizado para el joven que ha delinquido. Argentina es el único país de Latinoamérica que carece de un régimen de responsabilidad penal juvenil acorde con la Convención de los Derechos del Niño y mantiene vigente un decreto-ley de la última dictadura cívico militar que no garantiza el estado de derecho para los niños y adolescentes en conflicto con la ley (Aguirre, 2016).

[iii] La revista Fortune presenta anualmente las 500 mayores empresas estadounidenses tomando como criterio para la selección su volumen de ventas, Fortune 500 refiere a esta lista.

[iv] Por razones de secreto profesional no se detallan los datos del CSRC abordado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Cengage learning editores.
- Aguirre, M. (2016). *Al menos 1300 chicos se encuentran privados de su libertad en el país*. Recuperado el 10 de junio de 2021, de <http://www.telam.com.ar/notas/201609/163952-controversia-por-el-traspaso-a-la-ciudad-de-buenos-aires-de-varios-institutos-de-menores.html>
- Filippi, G. (2005). Conferencia de Cierre de la autora en el marco de las II Jornadas Universitarias sobre Psicología del Trabajo: “*La psicología y el mundo del trabajo: problemáticas actuales y futuros escenarios*”. Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario, Facultad de Psicología. UBA.
- Goffman, E. (1961). *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gürel, E., Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*. Aug 2017, Vol. 10 Issue 51, pp. 994-1006.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. Nueva York: Harcourt.
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. Londres: Tavistock Institute.
- Malfé, R. (1981). “Psicología Institucional Psicoanalítica: Superación del Obstáculo Organizacional”, en *Revista Argentina de Psicología*, N°30. Buenos Aires: APBA.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva visión*. Buenos Aires.
- Ponce Talacón, H. (2007). *La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130. Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.
- Sánchez Huerta, D. (2017). Historia del análisis FODA o DAFO Recuperado el 10 de junio de 2021, de <http://www.foda-dafo.com>
- Schein, E. (1993). Los problemas humanos en las organizaciones. En Schein, E., *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall, pp. 11-33.