

III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2011.

## **Organizar el pensamiento para pensar la organización.**

Quiroga, Víctor Fabián, Mandolesi, Melisa, Cattaneo, María Romina y Bonantini, Carlos.

Cita:

Quiroga, Víctor Fabián, Mandolesi, Melisa, Cattaneo, María Romina y Bonantini, Carlos (2011). *Organizar el pensamiento para pensar la organización. III Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVIII Jornadas de Investigación Séptimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-052/418>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eRwr/RxV>

*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>.*

# ORGANIZAR EL PENSAMIENTO PARA PENSAR LA ORGANIZACIÓN

Quiroga, Victor Fabián; Mandolesi, Melisa; Cattaneo, María Romina; Bonantini, Carlos  
Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario. Argentina

---

## RESUMEN

En esta ponencia, se sintetizan algunas discusiones provenientes de diversas investigaciones realizadas acerca de la intervención en organizaciones realizadas en el transcurso de los últimos años. Presentamos los resultados de trabajos cuyos objetivos eran comprender los mecanismos de intervención en organizaciones, así como el diseño de dispositivos de intervención organizacional, con el fin de crear las condiciones para el desarrollo organizacional. En todos estos trabajos se han utilizado técnicas de tipo cualitativo, básicamente entrevistas, historias de vida, observación participante; en algunos casos, se consideró necesaria la realización de relevamientos de datos con técnicas cuantitativas y triangulación de datos. La discusión de los datos obtenidos y los resultados nos permiten avanzar en la formulación de diseños organizacionales, y reconsiderar el espacio de aplicación de la psicología en el campo del trabajo, las técnicas a utilizar en el mismo y los objetivos de las intervenciones.

### Palabras clave

Intervención Organizacional Trabajo

## ABSTRACT

### ORGANIZING THINKING TO THINK ABOUT THE ORGANIZATION

This presentation summarizes some discussions from different researches about organizational intervention, made in the past few years. We show here, some results from different works in which the main aim was to understand the organizational intervention mechanism, just as designing tools for those interventions, to create conditions to enable organizational development. In every one of this works it has been used qualitative techniques; interview, life stories, observation basically, in some cases, it was considered necessary using quantitative techniques or a quanti-qualitative approach to gather data. This discussions around gathered data and results, allows us to move forward in developing organizational designs, and considering the place for psychology in the field of work, techniques to use in it and the intervention's objectives.

### Key words

Intervention Organization Work

## Introducción.

Pretendemos revisar, en primer lugar algunas cuestiones que consideramos de importancia.

La primera de ellas, es la determinación de la Psicología en el campo del trabajo. ¿Por qué decimos “Psicología en el campo del trabajo” y no “Psicología Laboral”? En nuestras discusiones, en el marco de algunas investigaciones a las que haremos referencia, hemos conceptualizado a la Psicología como una; en cuanto disciplina existe una sola psicología, cuando se le agrega el aditamento de “laboral”, se segmenta el saber en diversas subdisciplinas, cuando, en realidad, lo que existen son diversos campos de aplicación en los que la Psicología participa, produciendo nuevos conceptos, creando herramientas específicas adecuadas a las características del campo, y desarrollando modelos de intervención, producto de los estudios realizados.

Desde esta perspectiva, creemos más adecuado que hablar de muchas disciplinas al interior de una determinada ciencia (Psicología Clínica, Psicología Educativa, Psicología Jurídica, Psicología Laboral, etc.) definir campos de investigación e intervención para esa ciencia.

Desde esta mirada, en nuestra área de conocimientos, hablamos de un campo específico, el campo del trabajo, en el cual participan diversas ciencias (la Psicología, la Sociología, la Ingeniería, la Economía, etc.).

El campo del trabajo constituye, por lo tanto, un espacio interdisciplinario, en el cual, el encuentro de una multiplicidad de saberes, permite y alienta al desarrollo de herramientas de intervención para promoción del mencionado campo.

La segunda de las cuestiones a revisar, tiene que ver con la importancia de realizar una reflexión sobre el título de la presente ponencia. Las organizaciones constituyen espacios sistémicos que funcionan desde perspectivas interrelacionadas e interdependientes.

Una organización es un sistema en el que interactúan diversos subsistemas, ahora bien, el proceso que constituye a la organización y que es, a la vez, la matriz de su funcionamiento, supone que estos subsistemas guardan entre sí y con la organización en su totalidad, relaciones de permanente interdependencia e interrelación. Interdependencia porque al ser parte el todo, cada una de las partes responde a los mismos objetivos funcionales trazados por quienes diseñaron a la organización. Cada acción que realiza un componente de la organización, es ejecutada desde una lógica que, aunque tenga su propia autonomía de funcionamiento, depende de los otros componentes para ser ejecutada. Por ejemplo, en una fábrica de colectivos, el ensamblado de las

unidades que se realiza en la línea de producción, depende del banco que le provee los insumos, de la producción de plásticos, de la fábrica de asientos, etc.

En cambio, cuando utilizamos la noción de interrelación, hacemos referencia al hecho de que cualquier cosa que acontezca en un punto de la organización, tendrá diversos efectos en los otros subsistemas de la misma. En una intervención realizada en una organización del sector de la electricidad observamos que lo acontecido en la sede central de la misma, en donde se licenció a trabajadores con motivo de un cambio de edificio, lo que provocó la falta de lugar para todos; paralelamente, en las sedes de una provincia se desataron una serie de rumores sobre despidos que tuvo como consecuencia la muerte por accidentes cardiovasculares de trabajadores sometidos a tensión por las noticias de lo que ocurría en la sede central.

Es por esta razón que pensamos que las propuestas de análisis e intervención en las organizaciones, implican un efecto organizativo del pensamiento con el fin de poder pensar las líneas de acción de la organización.

Organizar el pensamiento supone la necesidad de decidir los pasos que debe dar el consultor en el proceso de intervenir en la organización.

Como todo sistema complejo, la organización se nos presenta como un todo caótico, al cual es necesario descomponer en sus partes, para que sea posible estudiarlas, para determinar las características de su funcionalidad y el acople que tiene con el resto de las partes. Luego de este proceso de análisis de las partes, es necesario proceder a la síntesis, que constituye el mismo camino pero de orden inverso, conocida estructura y funcionalidad de las partes, procedemos a reconstituir el todo, solo que en lugar del todo caótico que teníamos al comienzo, nos encontramos ahora con el todo organizado que nos muestra los aspectos no visibles de la organización.

Organizar el pensamiento es realizar una estratificación y ponderación de los distintos elementos que componen el todo estudiado, con el fin de poder saber qué papel juegan en el sistema total que deseamos conocer.

Cuando hemos logrado llegar a este punto, estamos en condiciones de comenzar a pensar la organización.

### **Organizar el pensamiento.**

¿Que pretendemos decir cuando afirmamos la necesidad de “organizar el pensamiento”? El enunciado no es una mera reflexión especulativa, por el contrario, tiene una importante carga práctica.

Como hemos afirmado en otros trabajos, por debajo del encargo, que constituye el problema tal como explícitamente lo manifiesta el representante del grupo cliente, existe una demanda subyacente que es necesario analizar, si pretendemos reconocer en su totalidad la problemática organizacional. El pase del encargo a la demanda, es el inicio de ese proceso que denominamos “organizar el pensamiento”. Como consultores, concurrimos a la entrevista inicial con el grupo cliente con muy poca o ninguna información de la organización, en

esa primera entrevista, se nos formula un problema que está construido a partir de la representación que el portavoz de la organización tiene de la misma.

Esa representación está sesgada por la ubicación que nuestro interlocutor tiene en función del lugar que ocupa en la pirámide jerárquica, por los intereses que devienen de ese lugar de trabajo, por lo que él interpreta que es el interés global de la organización, por el conjunto de relaciones de proximidad y lejanía que tiene con los diferentes actores organizacionales, por su participación en alguna de las coaliciones internas de la organización y por su visión del entorno organizacional. Más aún, la mirada que nuestro interlocutor tiene de un determinado problema varía de acuerdo al contexto y en el tiempo.

Frente a esta situación, nos encontramos con lo que Ardoino (1989) denomina la *demanda*, esto es, el conjunto de elementos que subyacen al encargo, los cuales son determinantes en el desarrollo de la problemática organizacional, pero que solo adquieren visibilidad a través de la labor analítica que el consultor realiza en la organización.

Organizar el pensamiento implica, lo que en otro trabajo denominamos, el proceso diagnóstico en la organización. Realizar un diagnóstico o más precisamente un pre-diagnóstico, involucra una tarea metódicamente programada de recolección de información, guiada por un cuerpo teórico y realizada con todos los actores de la organización. Por lo tanto, organizar el pensamiento, no es, ni más ni menos, que organizar la información recopilada en la organización, desde una perspectiva teóricamente definida y mediante una estrategia metodológica programada.

En nuestra actividad, tanto académica como de consultaría, solemos encontrarnos con algunas tendencias conceptuales que definen el hacer del consultor como un práctica y actúan en consecuencia, desde una perspectiva meramente empírica y contingente, que varía de momento a momento en función de los reclamos de la organización.

Lo que pretendemos discutir en este trabajo, es precisamente esa postura profesional. Sostenemos que una práctica de consultoría que no esté referida a un modelo conceptual y técnico de abordaje de las problemáticas organizacionales está condenada al fracaso.

El posicionamiento teórico conceptual del consultor constituye un punto de referencia desde donde organizar su participación en la problemática en estudio, así como no sería dado pensar a un economista que no pudiera identificarla matriz teórica desde donde habla, el discurso del Psicólogo está atravesado por estos conceptos que abrevan en la teoría.

Es por ello que Blouet-Chapiro y Ferry (1991) definen a la Psicología utilizando la figura de Jano, el dios romano de las dos caras, porque conceptualizan este campo del saber cómo constituido por dos caras, la cara teórica desde la que se aborda la intervención y la cara práctica que aparece en la ejecución de la tarea.

Trabajar con este concepto implica, también, un cambio

en lo que se refiere a la formación del consultor en el campo de las organizaciones. Además de su saber específico sobre las organizaciones y la intervención en las mismas, el consultor debe contar con un *expertise* que le posibilite realizar su trabajo desde la perspectiva de la investigación.

El consultor es un profesional que interviene, pero en el proceso de intervención, se constituye en un investigador que investiga. Investigación e intervención son partes ineludibles de nuestro paso por las organizaciones y, si no contamos con los elementos teórico-instrumentales para llevar adelante estas actividades, nuestra labor será cuanto menos deficiente.

### **Pensar a la organización.**

Hemos definido el trabajo del consultor en las organizaciones como una tarea que involucra el diagnóstico y la intervención, pero también, como labor de investigación, haciendo eje en la necesidad de organizar nuestro pensamiento en función del material que va surgiendo en el trabajo de diagnóstico primero, y de intervención propiamente dicha, después.

Trataremos, en este apartado, satisfacer el requerimiento que surge de la segunda parte de nuestra formulación "Pensar la organización".

Una vez realizado el diagnóstico, sobreviene en el proceso de consultoría, lo que Schvarstein (1998) denomina el *diseño de la organización*. Este autor define al mismo como *un producto dinámico de la resolución dialéctica de las contradicciones que enfrentamos al ir en pos de un objetivo dado, (...) el diseño consiste en la identificación y la resolución de estas contradicciones, en el marco de un contexto de significación dado por la organización*.

Resulta muy interesante que este autor ponga, como condición para el diseño de las organizaciones, la necesidad de contar con un modelo y una metodología, que permita al consultor resolver estas contradicciones para alcanzar los objetivos. Todos estos elementos, que desarrollamos en el apartado anterior constituyen los puntos centrales de un proyecto de investigación.

Consideramos que el concepto planteado por el autor implica dos líneas de trabajo muy importantes en el campo organizacional. Por un lado, hace referencia a la labor de constitución de las organizaciones y, por el otro, a la participación en las mismas, con el objetivo de adecuarlas a las nuevas exigencias de la realidad.

Pensar la organización se vuelve sinónimo de diseñar o rediseñar a la organización.

Ahora bien, veamos algunas pautas de trabajo fundamentales a tener en cuenta durante el proceso de pensar a la organización.

En primer lugar, consideramos necesario no caer en un lugar común de la labor de consultoría, en el cual el consultor se ubica en el rol de quien piensa y la organización, o mejor, los miembros estables de la misma, al rol de meros ejecutores de lo que el consultor ha diseñado. Pensar la organización, debe significar para el consultor una labor de co pensamiento. Es decir, el equipo de

consultoría y el equipo de la organización constituyen un equipo de trabajo, que tiene como objeto tratar la problemática organizacional por la que hemos sido convocados.

Como consultores, nuestra labor será la de guiar la reflexión y el debate al interior de la organización, para que sus miembros puedan reflexionar sobre el acontecer de la misma. Reflexión que debe involucrar a la mayor cantidad de miembros y que debe, por un momento, dejar de lado jerarquías, para asumir la necesidad de que todos los miembros aporten a la elucidación de la problemática organizacional y al desarrollo de las herramientas de cambio, que permitirán el desarrollo organizacional.

De esta manera el consultor, más que un interventor, asume el lugar de un coordinador de una tarea de pensamiento, en la que él mismo constituye una parte del adentro y del afuera de la organización, situación privilegiada porque le permite tener un horizonte de posibilidades mayor, y aportar en todo momento, elementos de análisis nuevos, que posibiliten aumentar o disminuir la velocidad de cambio de la organización, en relación a los aspectos funcionales de la misma.

Pensar la organización, posee también una connotación referida a lo temporal. No es pensar un momento de la organización, un corte de la misma en un instante. Si bien podemos tomar la foto de la organización para constituir la línea de base que servirá de guía comparativa a lo largo de la intervención; desde la perspectiva que estamos escribiendo, el pensar a la organización es una visión de la misma como un proceso de cambio, que no admite estructuras rígidas o permanentes, sino que, por el contrario, en una sociedad caracterizada por la contingencia, es necesario visualizar el proceso de cambio continuo en el que se inserta la organización.

Solo son eficientes y sobreviven aquellas organizaciones que tienen capacidad de adaptarse al entorno, permitiendo que la acción de lo social filtre por sus paredes y establezca relaciones de interpenetración con el mismo. El entorno, no únicamente físico, sino fundamentalmente un entorno de sentido, y quien da sentido a ese entorno es la organización, que necesita permanente reconstituirlo; y darle nueva significación de manera que, al construir y reconstruir el entorno, la organización se construye y reconstruye a sí misma.

Por último, nos parece interesante discutir en este proceso de pensar a la organización, la discusión de la dialéctica triunfo/fracaso.

En las organizaciones, y fundamentalmente en las que tienen por objetivo fundamental la generación de ganancias, la noción de éxito constituye el punto de llegada de toda acción de cambio. El éxito es el único destino de los componentes de este tipo de organizaciones, esta visión dificulta los procesos de cambio, por cuanto establece una exigencia que define horizontes muy cercanos en la labor de pensar a la organización. Muchas veces, procesos de debate al interior de la misma, son vistos como sinónimos de fracaso, por la pérdida de tiempo y recursos que debe invertirse en los mismos. El

error no es admitido y en general, más que ser analizado, tiende a ser invisibilizado.

El ápice estratégico de la organización, si bien tiene una visión global de la misma, pierde de vista los detalles que son los que determinan el rumbo. Existe lo que podemos denominar una organización virtual, que es la que se construye en base a los informes que suben por la pirámide organizacional y que sin ser falsos, tienen componentes agregados, o cambiados del acontecer en la escena organizacional que, a través de los diferentes niveles, se va acentuando para que, al llegar al ápice estratégico, tenga un formato muy distinto al acontecer de esa escena.

Lo principal para el desarrollo organizacional, es el conocimiento que los miembros tienen de la misma, la detección de los errores, fallas y paradojas de la escena organizacional y la posibilidad de que la misma opere como un equipo de trabajo holístico, que se base en la cooperación y solidaridad de sus miembros.

### **Algunas conclusiones.**

Hemos desarrollado una visión de lo que significa la participación del consultor psicossociológico en la organización. En ella realizamos un recorrido por un bosque de conceptos que debemos organizar, separar, identificar, etc., para poder desarrollar un proceso de desarrollo organizacional.

El objetivo de presentar esta ponencia es comenzar a discutir la labor del Psicossociólogo en las organizaciones, de realizar una labor de transformación de los objetivos, que nos planteamos para intervenir en estas unidades complejas, Pretendemos ubicar en el debate, la necesidad de discutir las metodologías de abordaje y, fundamentalmente, el rol y función que los consultores debemos asignarnos en el proceso de trabajo organizacional.

Consideramos necesario discutir las diferentes realidades organizacionales; ninguna organización es igual a otra, algunas llegan a ser diametralmente opuestas, por lo que tenemos que poseer un diagnóstico de la organización, en el cual, queden contenidos todos sus componentes y, fundamentalmente, su componente humano. Cuando discutimos la participación del consultor, creamos sumamente importante desarrollar paradigmas alternativos a la intervención tradicional, privilegiando el trabajo de los actores internos de la organización, como los encargados de llevar adelante el proceso de cambio y relegando la labor del consultor a una tarea de coordinación y aporte desde la mirada técnica que posee, brindando su experiencia y conocimientos, para hacer posible la constitución de lo que actualmente se conoce como *organizaciones que aprenden*.

Fundamentalmente, para que nuestra labor deje alguna marca en la organización, es necesario que seamos capaces de desarrollar el capital intelectual de la misma, y no solo desde la perspectiva del *expertise* técnico específico de los trabajadores, sino también desde la mirada distinta de quien puede visualizar a la organización como un espacio de desarrollo y participación.

Para ello, el ápice estratégico debe poder reconocer que sus colaboradores constituyen elementos insoslayables en el proceso de desarrollo, y el nivel medio y operacional, comprender que su suerte, su desarrollo, esta inevitablemente atado a la suerte y al desarrollo de la organización.

---

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Altschul C. (2002) *Estar de paso*. Granica. Bs. As.
- Blouet-Chapiro C. y Ferry G.. (1993). *El Psicossociólogo en la Clase*. Paidós Educador. Bs. As.
- Bonantini C., Domínguez Rodríguez E. (2006) *Universidad y poder*. UNR Editora. Rosario.
- Bonantini C., Ryan G. (2001) *La Psicossociología como saber bisagra entre la psicología y la sociología*. En *cuadernos Sociales 3*. UNR Editora Rosario
- Bonantini C., Simonetti G. (1999) *El mito de Saturno. Desocupación y vida cotidiana*. UNR Editora. Rosario.
- Bonantini C., Simonetti G. (2003) *Trabajo y no trabajo la otra mirada*. UNR Editora. Rosario.
- Hortal M. (2000) *Las organizaciones virtuales*. Pirámide. Bs. As.
- Mintzberg (2000) *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo. Bs. As.
- Schein E. (1990) *Consultoría en proceso*. Addison- Wesley Iberoamericana. Delaware.
- Schlemenson A. (1996) *Organizar y conducir la escuela*. Paidós. Bs. As.
- Autores Varios. (1987) *Análisis Institucional*. Plaza y Valdés. Paidós. México.
- Schvarstein L (1998) *Diseño de las organizaciones*. Paidós. Bs. As.